



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen Case: Linnanmäki kioski- ja kahvilaosasto

Porvari, Pihla

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen
Case: Linnanmäki kioski- ja kahvilaosasto

Porvari, Pihla
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

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

Tiivistelmä

Porvari, Pihla

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen Case: Linnanmäki kioski- ja kahvilaosasto

Vuosi	2013	Sivumäärä	53
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Linnanmäen kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytila sekä antaa yritykselle kehitysehdotuksia sen asiakaspalveluprosessin laadun parantamiseksi. Työn tavoitteena oli asiakaspalvelun laadun parantaminen seuraavia kausia varten, jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua Linnanmäellä sijaitsevilla kioski- ja kahvilaosaston ravintoloissa ja kioskeissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lasten Päivän Säätiön ylläpitämä Linnanmäen huvipuisto. Tutkimuksen pohjalta Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolle luotiin asiakaspalveluprosessin laadun kehittämiseksi ideoita, joita yritys voi mahdollisesti käyttää jatkossa.

Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimusongelmaa, jotka osaltaan vaikuttivat teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Tutkimusongelmat käsitelivät aiheita voiko asiakaspalveluprosessin laatua kehittää entisestään sekä miten sen laatua voidaan kehittää. Työn teoriaosuus koostui toimeksiantajan esittelystä sekä teorian pääkäsitteistä laadun kehittämisestä ja asiakaspalvelusta.

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä asiakaspalveluprosessin laatua lähdeettiin kehittämään kartoittamalla kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytila. Seuraavaksi luotiin kehitysideoita prosessin toteuttamista varten. Nykytilan kartoitusvaiheessa aineistona käytettiin teemahaastattelua, havainnointia sekä kaudelta 2012 saatuja asiakaspalautteita. Tutkimuksessa havainnoinnin kohteena olivat Linnanmäen lisäksi neljä muuta kohdetta. Palautteet käsiteltiin luottamuksellisesti sekä nimettömästi. Asiakaspalveluprosessin laadun nykytila kuvattiin blueprint-kaaviona. Työssä käytettiin myös tarinnallistamista, jotta muun muassa asiakaspalveluprosessi saatiin tuotua esille mahdollisimman elävästi.

Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen edetessä vastaus. Tutkimuksen tuloksista todettiin, että asiakaspalveluprosessin laadun nykytila on hyvä, mutta kehittämiselle löytyy siitä huolimatta tarvetta. Asiakasmäärään nähden asiakaspalautteita kauden 2012 aikana tuli erittäin vähän ja määrä onkin vähentynyt viime vuosien aikana. Kehityskohteiksi ilmenivät muun muassa liian pitkät jonot sekä asiakaspalvelijoiden asiantuntemus.

Tutkimustulosten perusteella luotuja kehitysideoita olivat esimerkiksi työntekijöiden motivointi, esimiesten työskentely jatkossa enemmän kioski- ja kahvilaosaston pisteissä, johdon ja esimiesten viikoittainen palaveri, kuukauden parhaan työntekijän palkitseminen sekä palautteen antomahdollisuuksien lisääminen.

Avainsanat Asiakaslähtöisyys, kahvila, laadun kehittäminen, palveluprosessi, palvelun laatu

Porvari, Pihla

Developing the Quality of the Customer Service Process: Case: Linnanmäki Kiosk and Café Services

Year	2013	Pages	53
------	------	-------	----

The purpose of this study was to scrutinize the current state of quality of the customer service process of the kiosk and café services in Linnanmäki and to provide ideas for the company to develop the quality of their customer service. The objective of this study was to improve the quality of the customer service for the next seasons in order to give the customers the best customer service in all kiosks and restaurants in Linnanmäki. This study was commissioned by Children's Day Foundation that maintains Linnanmäki Amusement Park. As a result of this study, ideas to develop the customer service of Linnanmäki's kiosk and café services have been drawn up. The company can exploit these ideas in the future.

Two research questions were defined for the study that affected the theoretical section. The research questions handle with themes that relate to whether it is still possible to enhance the quality of the customer service process and how the process can be developed. The theoretical section of the thesis covers the introduction of the commissioner and the main theoretical terms that are the development of quality and customer service.

In this investigational study the development of the quality of the customer service process was initiated by investigating the current state of quality of the kiosk and café services. After that ideas were invented for the process to be put into practice. Theme interview, observation and the customer feedback from season 2012 were the material exploited to understand the current state of quality. In this study there were five different observation targets out of which Linnanmäki was one. The customer feedback was analyzed confidentially and anonymously. The current state of the quality of the customer service process was drawn as a blueprint graph. Storytelling was part of this study as it figured the customer service process vividly.

The answer to both of the research questions was found. From the results of this study it can be deduced that the current state of quality is consistent but there are also points to be developed. The number of customers giving feedback was very low in season 2012 and the amount of feedback has reduced year after year. Development targets were overly extending queues and non-expert customer service personnel.

The development ideas were the motivation of the employees, superiors should be working more in the kiosk and restaurants in the future, a weekly meeting between superiors and the management of the company, awarding the best employee of the month and adding the possibility to give customer feedback.

Keywords Café, customer oriented approach, development of quality, service process, service quality,

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kioski- ja kahvilaosasto Linnanmäellä.....	7
3	Palvelu osana laadun kehittämistä.....	10
	3.1 Asiakaspalveluprosessi	11
	3.2 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu.....	15
	3.3 Asiakaskokemus.....	17
	3.4 Palvelutuote ja palvelukulttuuri	18
4	Laadun merkitys osana asiakaspalveluprosessia.....	20
	4.1 Palvelun laatu.....	20
	4.2 Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen	23
	4.3 Laadun kehittämisen riskit ja mittarit.....	26
	4.4 Virheet asiakaspalvelutilanteissa ja niiden korjaamisen tärkeys.....	27
	4.5 Laatujohtamisen tärkeys kehitystyössä	29
5	Tutkimusmenetelmät.....	31
	5.1 Havainnointi.....	31
	5.2 Blueprint.....	32
	5.3 Teemahaastattelu.....	33
	5.4 Asiakaspalautteet tutkimusmateriaalina.....	33
	5.5 Tarinallistaminen teorian apuvälineenä	34
6	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.....	35
	6.1 Havainnoinnin tulokset.....	36
	6.2 Asiakaspalveluprosessin laadun nykytilan kartoitus.....	40
7	Kehittämisideat	43
8	Johtopäätökset	47
9	Lähteet.....	50
	Liite 1: Toimeksiantajan edustajan teemahaastattelu.....	53

1 Johdanto

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen on ajankohtainen aihe useille yrityksille, kuten Linnanmäelle. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Linnanmäki, tarkemmin sanottuna Lasten päivän säätiö, joka ylläpitää Linnanmäen huvipuistoa. Lasten Päivän Säätiön tarkoituksena on kerätä varoja lastensuojelutyöhön ylläpitämällä ja kehittämällä Linnanmäen huvipuistoa. Samankaltaista tutkimusta ei ole vielä aikaisemmin tehty koskien Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastoa.

Opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt osastolla useiden vuosien ajan. Työkokemusta ja alan asiantuntevuutta on käytetty hyväksi opinnäytetyössä tutkimuksen aikana. Huvipuisto on miljöönä haastava ja laaja, jonka takia tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan yhteen osastoon. Toimintaympäristöön tutustutaan syvemmin luvussa 2. Idea tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön aiheeksi tuli syksyllä 2012, jolloin koko prosessi lähti pikkuhiljaa liikkeelle.

Työn avulla luotiin uusia elämyksiä Linnanmäen kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen ohessa. Yritykselle tuotettiin kirjallisesti kehitysideoita siitä, kuinka asiakaspalveluprosessia voidaan parantaa kauteen 2012 verrattuna. Opinnäytetyötä tullaan mahdollisesti käyttämään työntekijöiden ja esimiesten koulutuksen tukena. Opinnäytetyön ohjaajana toimi Linnanmäellä työskentelevä kioski- ja kahvilaosaston edustaja. Hän toimi myös tutkimuksen aikana tehdyn teemahaastattelun haastateltavana.

Työn tarkoituksena oli tämän hetkisen asiakaspalveluprosessin laadun kartoittaminen Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolla sekä antaa kehitysehdotuksia sen asiakaspalveluprosessin laadun parantamiseksi. Työn tavoitteena oli asiakaspalvelun laadun parantaminen tulevia kausia varten, jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua kioski- ja kahvilaosaston ravintoloissa ja kioskeissa saavuttuaan Linnanmäelle.

Opinnäytetyössä, Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen case: Linnanmäki kioski- ja kahvilaosasto, käytiin läpi seuraavia tutkimusongelmia. Voiko kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laatua kehittää entisestään? Miten kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laatua tulisi kehittää seuraavia kausia varten? Tutkimusongelmat määrittivät osaksi myös teoreettisen viitekehyksen.

Tässä opinnäytetyössä asiakaspalveluprosessin laatua kehitettiin ensin kartoittamalla kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytila. Kartoittamisessa käytettiin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua, havainnointia sekä kauden 2012 aikana saatuja asiakaspalautteita. Laadun nykytila kuvattiin blueprint-kaaviona, minkä pohjalta luotiin kehitysideoita huvipuiston tulevia kausia varten.

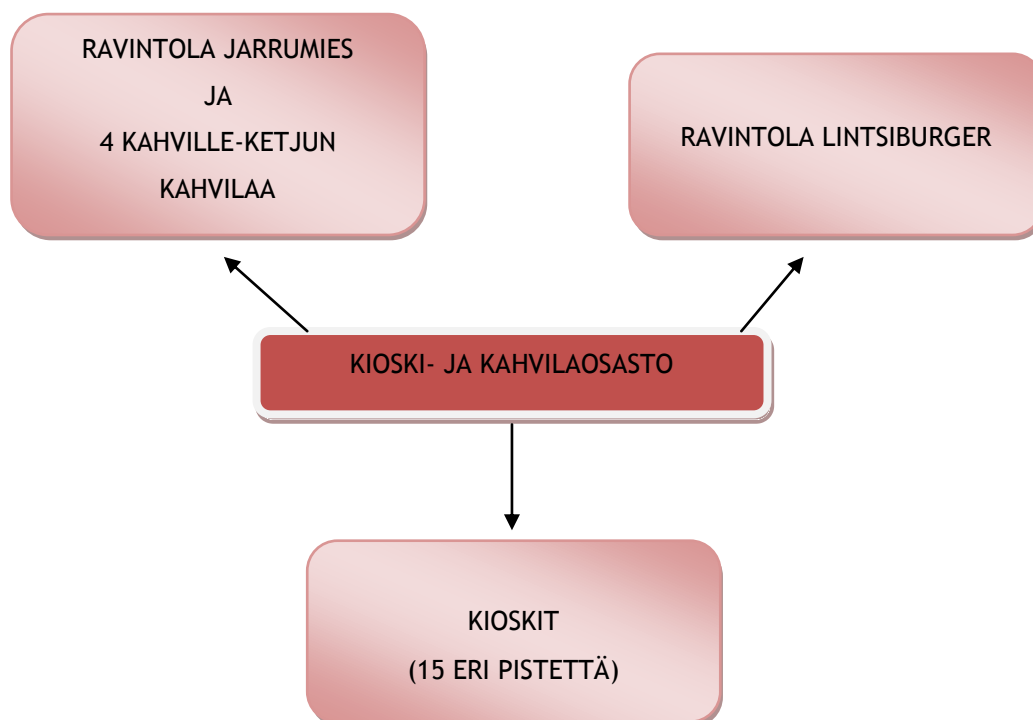
Työssä esitellään aluksi opinnäytetyön taustaa, minkä jälkeen perehdytään itse toimeksiantajaan ja toimintaympäristöön. Tämän jälkeen tutustutaan viitekehykseen, joka koostuu pääasiassa asiakaspalvelusta ja laadusta. Seuraavaksi esitellään tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö sekä tutkimustulokset. Tutkimustuloksia peilataan viitekehyksen teoriaan ja niistä saadaan aikaiseksi innovatiivisia kehitysideoita.

2 Kioski- ja kahvilaosasto Linnanmäellä

Linnanmäki on Suomen suosituin huvipuisto sekä ykkös matkailukohde. Se sijaitsee Helsingissä, osoitteessa Tivolikuja 1. Huvipuistossa vierailee vuosittain noin miljoona kävijää. Vuosien varrella Linnanmäellä on käynyt jopa 50 miljoonaa vierailijaa, eikä ihme - onhan siellä Pohjoismaiden suurin laitevalikoima (Linnanmäki 5, 2012). Puistoon on ilmainen sisäänpääsy sekä paljon ilmaista ohjelmaa. Linnanmäellä työskentelee vuosittain noin 600 kausityöntekijää ja noin 50 vakituista työntekijää. (Linnanmäki 3, 2012.)

Linnanmäki on Lasten Päivän Säätiön ylläpitämä huvipuisto, jonka tarkoituksena on kerätä varoja lastensuojelutyöhön. Linnanmäen huvipuisto perustettiin vuonna 1950 kuuden lastensuojelutyötä tekevän järjestön puolesta, jotka myöhemmin vuonna 1957 perustivat Lasten Päivän Säätiön. Nämä kuusi järjestöä olivat Barnavårdsföreningen i Finland, Ensi- ja turvakotien liitto ry, Mannerheimin Lastensuojeluliitto ry, Lastensuojelun Keskusliitto ry, Pelastakaa Lapset ry ja Parasta Lapsille ry. (Linnanmäki 1, 2012.)

Vuonna 2011 lastensuojelutyöhön lahjoitettiin 3,3 miljoonaa euroa ja vuonna 2010 3,2 miljoonaa euroa. Yhteensä huvipuisto on lahjoittanut lastensuojeluun vuoteen 2011 mennessä 84 miljoonaa euroa. Säätiöllä on useita yhteistyökumppaneita, joita ovat Tikkurila, Vartti, Helsingin OP, Ilmarinen ja Unilever. (Linnanmäki 2, 2012.) Vuonna 2012 hyväntekeväisyyteen lahjoitettiin 3,5 miljoonaa euroa, mikä on tähän mennessä suurin lahjoitussumma. (Linnanmäki 4, 2012.) Kioski- ja Kahvilaosasto on Lasten Päivän Säätiön alla toimiva osasto, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkailleen makuelämyksiä ympäri vuoden. Linnanmäen muuten ollessa kiinni KahVille Merimaailma palvelee asiakkaita Sealife:n yhteydessä.



Kuvio 1: Kioski- ja kahvilaosasto jaetaan kolmeen eri toimialueeseen: Ravintola Jarrumieheen ja 4 kahvilaan, ravintola Lintsiburgeriin sekä Kioskeihin.

Kuviossa 1 opinnäytetyön tekijä on kuvannut graafisesti kioski- ja kahvilaosaston jaon kolmeen eri alueeseen. Kioski- ja kahvilaosaston alaisuudessa toimii yhteensä 21 pistettä, jotka sijaitsevat ympäri Linnanmäkeä. Kioski- ja kahvilaosasto jakautuu kolmeen eri toimialueeseen: yksi näistä on ravintola Jarrumies sekä neljä eri kahvilaa. Toinen on kioskit ja grillit, jotka koostuvat 15:sta erilaisesta ja erikokoisesta kioskista. Kolmas toimialue koostuu ravintola Lintsiburgerista. Kaikilla alueilla on omat työntekijänsä, jotka vaihtavat välillä työpisteitään alueen sisällä.

Ravintola Jarrumies tarjoaa asiakkailleen muun muassa salaatteja, pitsaa sekä kanakoreja. Jarrumies on kioski- ja kahvilaosaston ainoa ravintola, josta löytyy B-oikeudet. A-oikeuksia osastolla ei ole. Ravintolassa pääsee nauttimaan niin viiniä kuin oluttakin. Toimeksiantajan mukaan asiakaspaikkoja ravintolassa sisällä on noin 260 ja terassilla noin 40. Linnanmäellä on neljä kahvilaa, jotka kaikki kuuluvat samaan KahVille-ketjuun. Ketjun kahviloita on tällä hetkellä vain Linnanmäellä. Kahvilat tarjoavat muun muassa erikoiskahveja, choco kebabia, jäätelöä sekä erilaisia pullia ja leivoksia. Kesällä 2012 Ravintola Jarrumies sekä kahvilat työllistivät 35 työntekijää.

Linnanmäellä on 15 erilaista kioskia, jotka tarjoavat asiakkailleen pääasiassa popcornia, hot dogeja, jäätelöä, hattaraa, kebab taskuja, ranskalaisia, makkaraperunoita, metrilukuja, karkkia, vohveleita ja jäähilejuomia. Kioskit on pyritty jakamaan niin, että joistain kioskeista voi ostaa suolaista ja joistain makeaa. Kesällä 2012 kioskit työllistivät 110 työntekijää. Ravintola Lintsiburger on ollut jo vuodesta 1999 tuttu Linnanmäellä. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on noin 199 ja terassilla noin 76. Lintsiburger tarjoaa asiakkailleen hampurilaisia, nugetteja, pannukakkuja ja jo tunnetuiksi tulleita kierreranskalaisia. Kesällä 2012 Ravintola Lintsiburger työllisti 25 henkilöä.



Kuva 1: Kaikki kioski- ja kahvilaosaston toimipisteet ympyröityinä Linnanmäen aluekarttaan.

Toimeksiantajan mukaan koko kioski- ja kahvilaosaston liikevaihto vuonna 2012 oli 5,8 miljoonaa euroa. Osastolla työskenteli yhteensä 170 työntekijää kauden aikana. Kuvassa 1 esitellään kaikki kioski- ja kahvilaosaston toimipisteet Linnanmäen aluekarttaan merkittyinä. Toimintaympäristöstä mainittakoon, että Linnanmäellä toimii myös muita ravintoloita, jotka eivät kuulu kioski- ja kahvilaosastoon. Funky Kitchen sekä vuonna 2012 avattu ravintolamaailma Kattila useine eri ravintoloineen toimivat eri yrityksen alaisina.

3 Palvelu osana laadun kehittämistä

Palvelut ovat aineettomia, mikä tarkoittaa sitä, että niitä voidaan ostaa tai myydä, mutta ei omistaa. Palveluihin yhdistetään usein myös erilaisia tavaroita mm. autonvuokraamiseen autot tai huvipuistoelämykseen hattara ja muut herkut. Asiakkaan näkökulmasta palvelua on kaikki, mistä hän kokee maksavansa. Palvelu tuottaa asiakkaalle usein lisäarvoa kuten ajansäästöä, mukavuutta tai viihdettä. (Ylikoski, 2001, 17-20.)

Palvelut luodaan ja käytetään lähes samanaikaisesti. Palvelu itsessään syntyy aina palvelutapahtuman aikana, sen vaikutus voi kuitenkin näkyä tai tuntua itse palvelutapahtuman jälkeenkin. Kun asiakas menee kasvohoitoon, näkyvät tulokset ja hyvänolon tunne vielä palvelutapahtuman jälkeenkin. Asiakas voi usein vaikuttaa palvelutapahtumaan myös itse kertomalla tarpeistaan ja toiveistaan. (Ylikoski, 2001, 24.)

Palvelut ovat heterogeenisiä, mikä tarkoittaa sitä, että sama palvelu voi olla eri palvelukerroilla erilainen. Useimmiten näin tapahtuu kun tapahtumaan liittyy ihminen eli asiakaspalvelija. Palvelut ovat myös katoavaisia, asiakas voi esimerkiksi palauttaa virheellisen tuotteen takaisin kauppaan ja saada uuden tilalle, mutta epäonnistunutta palvelukokemusta hän ei voi palauttaa. (Ylikoski, 2001, 25-26.)

Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelut ovat toimintaa, jotka auttavat ihmisiä tekemään tai saamaan jotain. Ne ovat kokemuksia, tapahtumia ja suorituksia. Palveluiden tavoitteina on ratkaista asiakkaiden ongelmat. Palvelu on prosessi, jota ei voi omistaa. Se syntyy asiakaspalvelijan ja asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa. Palvelukokemus on harvoin samanlainen, siihen vaikuttavat muun muassa aika, paikka, asiakaspalvelija, asiakas ja itse tuote tai palvelu. (Tuulaniemi, 2011, 59.)

Gröönroos (1998, 49) kuvailee palvelun monimutkaiseksi ilmiöksi. Palvelua voi olla henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteena. Teoksessaan Gröönroos määrittelee palvelua monin eri esittämin: ”Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda mihinkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen” (Kotler & Bloom 1984, 147 ja Kontler 1988, 477). (Gröönroos, 1998, 49-51.)

Honkola & Jounela esittävät (2000, 13-14), että kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä, sillä niiden tehtävään kuuluu olennaisesti palvelu. Alihankkijat ovat tässä myös tärkeässä roolissa, sillä juuri heidän tuotteensa palvelevat asiakasta osana palveluprosessia. Asiakas on yrityksen lähtökohta, sillä ilman asiakkaita yritys ei pysty tekemään tuottoa, tämän takia on alettu kiinnittää huomiota erityisesti palvelun laatuun. Laatu on palvelun tärkeä kilpailutekijä sekä palvelullinen elementti, jotka ne molemmat kulkevat käsi kädessä. Palveluosaaminen käsittää koko yrityksen toiminnan. (Honkola & Jounela, 2000, 13-14, 40.)

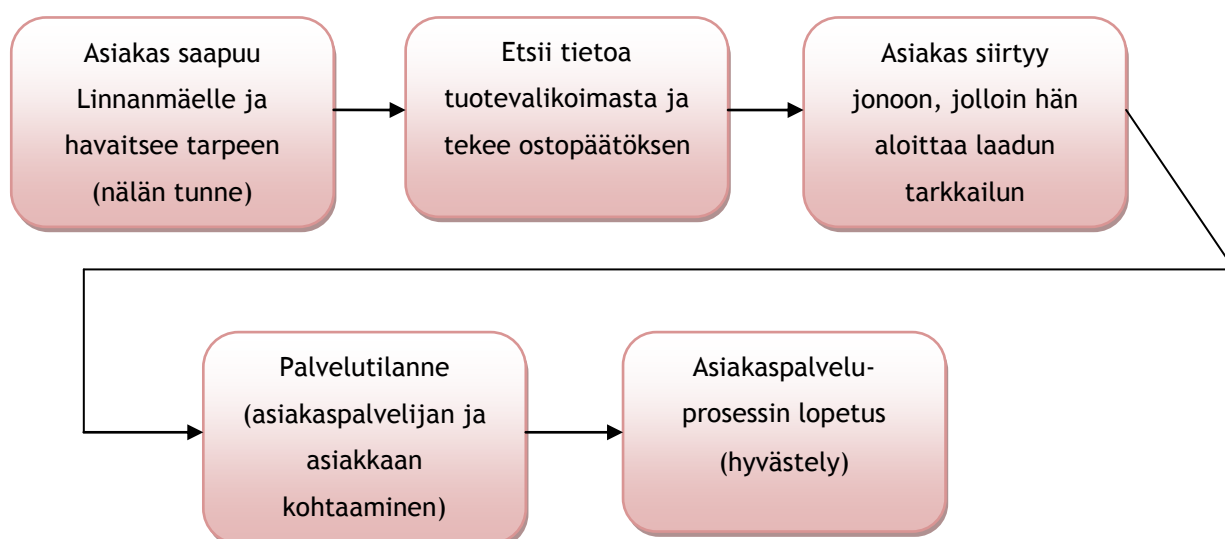
Toimivan yrityksen salaisuus, palvelukokonaisuuden toimivuus, riippuu henkilöstön toiminnasta sekä sen jatkuvasta kehittämisestä. Palvelukokonaisuuden takana on ilmapiiri, kulttuuri ja arvot, esimiestyö ja johtaminen, ryhmäosaaminen sekä verkostoitumiskyky. Todellista palveluosaamista on palvelukokonaisuuden hallinta, mikä tarkoittaa asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden ja tuotantoprosessin täydellistä hallintaa sekä vuorovaikutustaitojen osaamista. Palvelun onnistumista arvioi sekä yritys että asiakas. (Honkola & Jounela, 2000, 14-16.)

Martin määrittelee (2009,19) syitä, miksi palvelun laadulla on merkitystä. Palvelut ovat siellä missä raha ja työpaikat ovat. Nykyään palveluyrityksiä on yhä enemmän ja kilpailu on kovaa, joten laadukas palvelu on selvä kilpailuetu. Asiakkaita pystytään ymmärtämään paremmin. Hinta ja laadukas tuote eivät takaa laadukasta palvelua, asiakkaan tarvitsee tuntea, että häntä kohdellaan hyvin ja asiantuntevasti. Laadukkaalla palvelulla on myös taloudellista hyötyä yritykselle. (Martin, 2009, 19.)

3.1 Asiakaspalveluprosessi

Pesonen määrittää prosessin (2007,12) monivaiheiseksi tapahtumasarjaksi, joka toistuu hyvä uudestaan ja uudestaan. Projektista prosessi eroaa siten, että projekti on kertaluontoinen hanke. (Pesonen, 2007, 12.) Prosessilla on aina tarkoitus ja sen lopputuloksena syntyy prosessin tuote. Tuotteelle löytyy aina joku, joka haluaa päästä siihen osalliseksi, häntä kutsutaan asiakkaaksi. Prosessin hyvänä mittaristona voidaan pitää asiakastyytyväisyyttä, saiko asiakas haluamansa. Prosessin lopputulos on aina tärkein, mutta on syytä myös kiinnittää huomiota itse prosessin kulkuun ja sen tehokkuuteen. (Pesonen, 2007, 129.)

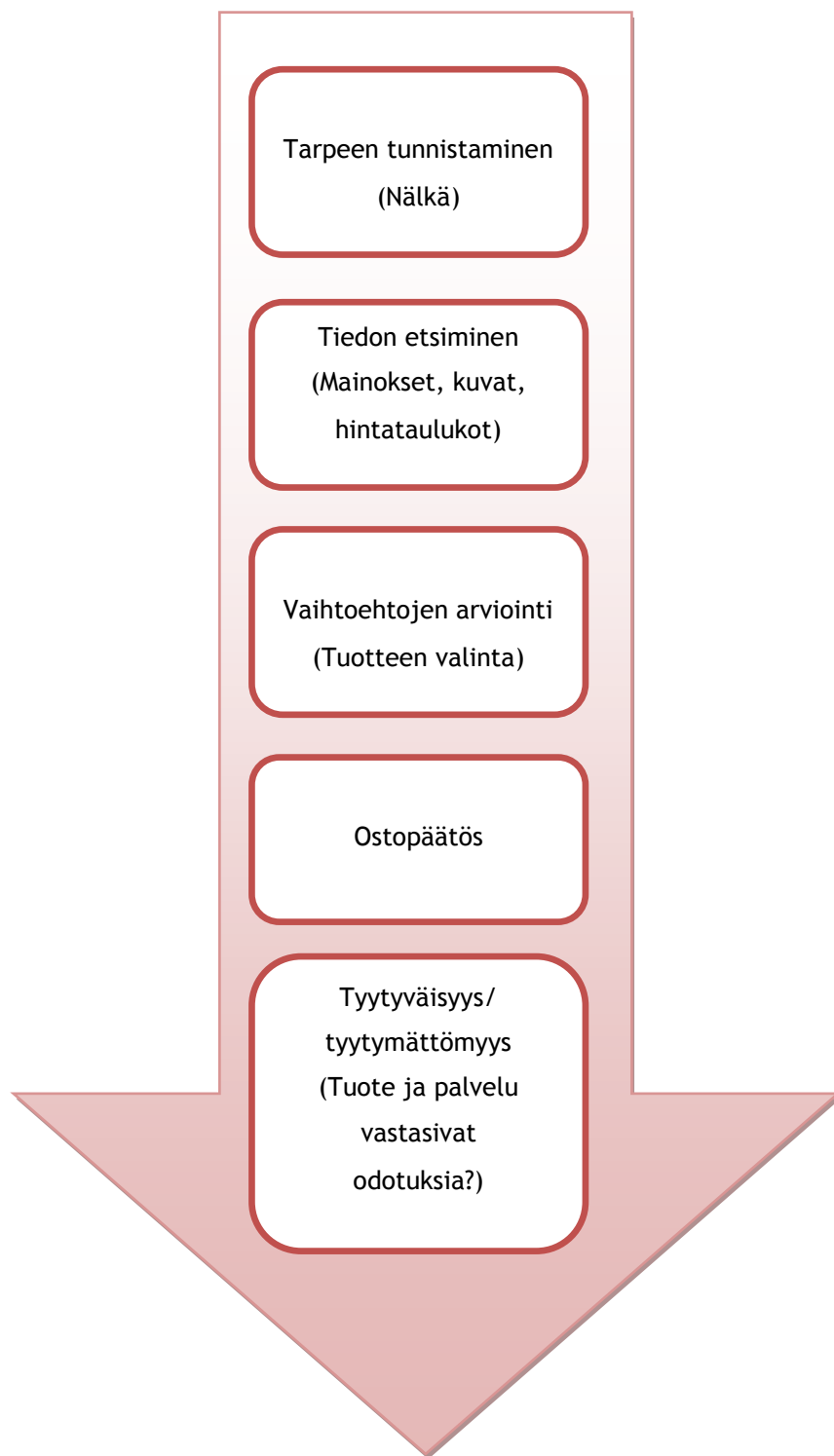
Asiakaspalveluprosessissa asiakkaalla on aina tärkeä rooli prosessin etenemisessä. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen kertomalla esimerkiksi mitä hän haluaa ja miten hän sen haluaa. Asiakas toimii myös prosessin aikana laaduntarkkailijana, sillä hän pystyy usein näkemään tuotteen valmistusprosessin. Asiakas itse luo myös osaltaan palveluilmapiiriä. Usein asiallinen asiakas saa erinomaista palvelua, kun taas muut asiakkaat saavat tyytyä hyvään palveluun. Osa palvelua on myös itsepalvelukäytäntö, joka tarkoittaa, että ruokailun jälkeen roskat lajitellaan omiin jätteastioihinsa. (Ylikoski, 2001, 242.) Havainnoinnin perusteella asiakkaan rooli näkyy kioski- ja kahvilaosastolla muun muassa, kun asiakas pyytää makkaraperunat ilman kurkkusalaattia ja sipulia, jolloin hän saa itse lisätä annokseensa ketsupin ja sinapin halutessaan. Ketsupin ja sinapin annostelu toimii itsepalveluna kaikissa osaston pisteissä.



Kuvio 2: Kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessi.

Kuvio 2 kuvaa kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin, joka alkaa jo asiakkaan saapuessa Linnanmäelle. Asiakaspalveluprosessi on kuvattu Opinnäytetyön tekijän havainnoinnin pohjalta. Toimintaympäristönä huvipuisto tuo asiakaskokemukseen omanlaisensa tunnelman. Osaston asiakkaat ovat havainnoinnin perusteella pääsääntöisesti lapsiperheitä, jotka haluavat tehdä ostoksensa mahdollisimman nopeasti, jotta he pääsisivät jatkamaan huvittelu päiväänsä. Kun asiakas havaitsee tarpeen esimerkiksi makean nälän, hän punnitsee osaston tarjoamia eri paikkavaihtoehtoja ja valitsee niistä mieluisansa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa koko palveluprosessi eli esimerkiksi se, kuinka hyvin tuotteet ja hinnat ovat esillä, jonojen pituus ja paikkojen siisteys.

Tämä asiakaspalveluprosessi kuvattiin tarinallistamisen kautta, jotta prosessi heräisi niin sanotusti eloon ja olisi helposti ymmärrettävissä. Asiakas valitsee pehmis-jäätelöä myyvän kioskin, joka sijaitsee lähellä laitetta, jonne muu perhe suuntaa. Hän silmäilee hintoja, jonoa, asiakaspalvelutilanteen etenemistä. Hän pohtii jo valmiiksi, missä on lähin vessa, sitä ei ole kylteillä opastettu. Hän silmäilee jo valmiiksi paikkaa, jonne voisi hetkeksi istahtaa. Osa pöydistä on sotkuisia, suurin osa varattuja muutama puhdas on kuitenkin vielä vapaana. Hetken päästä asiakaspalvelija siivoaa pöydät puhtaaksi, vaikka asiakkaiden tulisikin itse viedä roskansa lajitteluastioihin. Asiakas pääsee kassalle, häntä tervehtii iloisesti nuori tyttö, joka kysyy mitä teille saisi olla. Asiakas sanoo haluavansa pienen pehmiksen purkkiin. Asiakaspalvelija rahastaa asiakkaan, valmistaa tuotteen ja antaa sen asiakkaalle hymyssä suin. Lopuksi hän kiittää asiakasta ja toivottaa hauskaa huvipuistopäivää. Asiakas on todella tyytyväinen ja suosittelee kioskia jatkossa varmasti muille. Hän jopa unohtaa sen, että joutui jonottamaan jäätelöään kesähelteessä hiukan odotettua kauemmin. Tutkimusmenetelmät kuten tarinallistaminen avataan luvussa 5. Seuraavaksi esitellään kuluttajan ostoprosessi, joka eroaa hiukan asiakaspalveluprosessista.



Kuvio 3: Kuluttajan ostoprosessi. Lähde Engel, Kollat & Blackwell 1990, 482. (Mukaillen Ylikoski, 2001, 93.)

Kuviossa 3 on kuvattuna asiakkaan ostoprosessi tarinallistamisen keinoin. Ostoprosessi alkaa asiakkaan tarpeensa tunnistamisesta. Jos asiakas esimerkiksi kokee näläntunnetta, hän etsii Linnanmäen miljööstä mainoksia ja kylttejä, jotka ohjaavat hänet erilaisiin ruokaa myyviin pisteisiin. Seuraavaksi hän perehtyy ravintoloiden tarjontaan, syökö hän mieluummin Jarrumiehen maukkaan kolmen vapaavalintaisen täytteen salaatin vai perinteiset makkaraperunat. Asiakas päätyy salaattiin, joten hän siirtyy Ravintola Jarrumiehen tiloihin tekemään lopullisen ostopäätöksen ja ostamaan kyseisen tuotteen ja palvelun. Salaatti on runsas, jopa miesasiakkaalta se vie nälän. Raaka-aineet ovat laadukkaita ja salaatti on tuore. Lisäarvoa tuo se, että tuote kootaan asiakkaan valintojen mukaan hän välittömässä läsnä ollessa. Asiakas on tyytyväinen valitsemaansa palveluun ja koko ostoprosessiin. Tyytyväinen asiakas siis kokee tuotteen markkinoinnin osuneen oikeaan. Tuote on tuore, se vie nälän ja se vastaa asiakkaalle annettua kuvaa hinnan ja kerronnan perusteella.

3.2 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu

Tyytyväinen asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa koko organisaation tulokseen ja sitä kautta työntekijöiden palkkaukseen huolimatta siitä, työskenteleekö työntekijä asiakaspalvelutehtävissä vai toimistossa (Lecklin, 1999, 349). Aarnikoski esittää (2005, 82) asiakaspalvelijan ohjauksen perustuvan mottoon: älä tee sitä, mitä asiakas pyytää, pyri aina tekemään vähän enemmän. Asiakaspalvelija luo yrityksen imagon, joka palvelullaan joko tyydyttää asiakkaat tai jättää heidät etsimään uusia elämyksiä. Luottamus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille syntyy pienistä, mutta hyvin tärkeistä asioista. Asiakaspalvelijan tulee olla asiantunteva, ystävällinen sekä tuntea vaivannäköä asiakasta kohtaan. Tällainen vaivannäkö voi olla esimerkiksi lisämyyntiä, jolloin asiakkaan tilatessa pihvi hänelle ehdotetaan siihen sopivaa punaviiniä. Asiakaspalvelija on asiantunteva ja pyrkii täyttämään asiakkaan toiveet, jopa ylittämään ne. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille on syntynyt luottamusside, jonka seurauksena myös mahdollinen palveluelämys. (Aarnikoivu, 2005, 82.)

Palveluelämys sana johtaa usein harhaan, elämykseen ei tarvita välttämättä muuta kuin asiakaspalvelijan ystävällinen hymy. Aarnikoivu (2005, 85-86) on tehnyt aiheesta tutkimuksen, jonka tuloksena selvisi, että itse tuote tai palvelu ei tehnyt tapahtumasta palveluelämystä vaan sen ympärillä toimivat lisäpalvelut, muun muassa asiakaspalvelu. Muita merkittäviä asioita olivat kiireettömyys, ystävällisyys, positiivisuus, ”small talk”, tekeminen ja vaivannäkö, tervehtiminen ja kiitokset sekä erityistoiveiden huomiointi. Erityistoiveita voivat olla esimerkiksi lapsiperheelle ravintolassa jaettu värityskirja tai muu huomiointi, jolloin vanhempien tarpeet rauhallisesta ruokahetkestä on huomioitu. (Aarnikoivu, 2005, 85-86.)

Virheitä sattuu aina, sille ihminen ei voi mitään. Onkin tärkeää panostaa siihen kuinka virheet voidaan hoitaa laadukkaasti. Menetetyn asiakkaan takaisinsaamiseksi tulee tuotetta tai palvelua markkinoida 27-kertaisesti. Virheen tapahtuessa yrityksen tulee vastata tilanteeseen nopealla ja vastuullisella toiminnalla. Lisäksi yritys voi halutessaan korvata virheen myös jälkepäin esimerkiksi tarjoamalla ilmaiset kakkukahvit. Tällöin luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä kasvaa entisestään, sillä asiakas kokee virheen hyvin hoidetuksi. (Aarnikoivu, 2005, 87-88.)

Yrityksillä on omat tapansa selvittää, ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun vai eivät. Yrityksen johto saa tietoa asiakkaiden tyytymättömyydestä sekä yrityksen onnistumisesta asiakkaan valintojen ja asiakaspalautteiden kautta. Asiakkaiden valinnat antavat yritykselle arvokasta tietoa, mutta tieto ei ole vielä tarpeeksi kattavaa. Laajempaa tietoa asiakkaiden mielipiteistä voidaan kartoittaa asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmällä. (Ylikoski, 2001, 155).

Asiakastyytyväisyyttä seurataan järjestelmällä, joka koostuu suoran palautteen järjestelmästä ja erilaisista tutkimuksista. Suoran palautteen järjestelmä tarkoittaa sitä, että asiakasta pyydetään antamaan palaute suoraan asiakaspalvelutilanteessa. Palveluorganisaatiossa tämä onnistuu usein suhteellisen helposti. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmän eri osat tukevat toisiaan ja antavat yhdessä kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen asiakkaiden tyytyväisyydestä. Seurantajärjestelmän tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski, 2001, 155-156.)

Ylikoski nimeää asiakastyytyväisyystutkimukselle neljä päätavoitetta. Ensimmäinen on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen, minkä avulla pyritään selvittämään, mitkä tekijät tuottavat organisaation toiminnassa tyytyväisyyttä asiakkaalle. Toinen on tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatio selviytyy asiakastyytyväisyyden tuottamisesta. Kolmas päätavoite on toimenpide-ehdotusten tuottaminen, mikä tarkoittaa sitä, että asiakastyytyväisyyden mittausten tuloksien avulla määritetään minkälaisia toimenpiteitä asiakaspalvelun kehittäminen edellyttää sekä mikä on toimenpiteiden tärkeysjärjestys. Neljäs päätavoite on asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta, joka pitää sisällään tietyn väliajoin tehtävän mittauksen, josta voidaan päätellä miten asiakastyytyväisyys on kehittynyt ja miten korjaavat toimenpiteet ovat siihen vaikuttaneet. (Ylikoski, 2001, 156.)

3.3 Asiakaskokemus

Löytänen ja Kortesoja (2011,11) mukaan asiakaskokemus eli customer experience on kuluttajan luoma kuva yrityksestä hänen tunteiden, ajatusten ja kohtaamisten pohjalta. Asiakkaan asiakaskokemukseen on vaikea vaikuttaa, sillä asiakas luo itse kokemuksensa tunteiden ja alitajuisesti tehtyjen tulkintojen pohjalta. (Löytänen & Kortesoja, 2011, 11.)

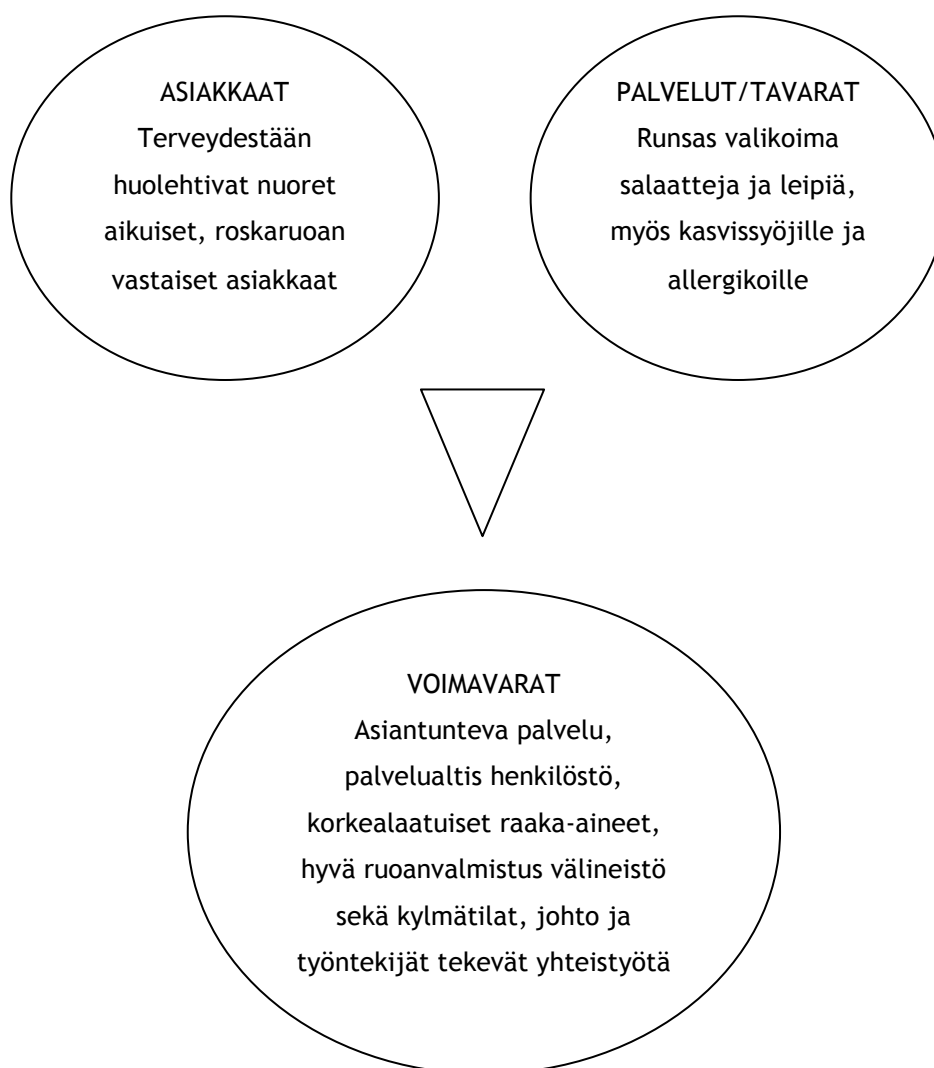
Hyvä ja huono palvelu perustuvat usein asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen. Asiakas muodostaa tiettyjä odotuksia palveluun kohdistuen ja tekee havaintojensa perusteella kuvan asiakaskokemuksen toteutumisesta. Mikäli asiakkaan odotukset ylittyvät, palvelu on ollut erinomaista. Asiakkaan odotusten ollessa liian korkeat hän pitää palvelua epäonnistuneena. Asiakkaiden kokemukset saattavat erota toisistaan huomattavasti. Toinen kokee palvelun hyväksi kun taas toiselle se on painajaiskokemus. (Cook, 2002, 13-14.)

Ojanen (2013,17) vertaa onnistunutta asiakaskokemusta lahjan antamiseen. Lahjan antaminen koetaan yleensä positiiviseksi tapahtumaksi ja monesti lahjan saajan tarpeet tunnetaan. Kun palvelutapahtumaa koetaan ajatella lahjan antamistilanteena, muuttuu se asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaspalvelijan tulee osata palvelulla asiakasta mahdollisimman hyvin tarjoamalla hänelle tilanteeseen ja tarpeisiin parhaiten sopivaa tuotetta. Palvelun tulee olla asiantuntevaa ja yrityksen arvomaailman huomioon ottavaa. (Ojanen, 2013, 17.)

Aina lahjankaan ostoa ei osu oikeaan ja lahjan saaja pettyy, sitä kuitenkin lahjan antajalle kertomatta. Näin käy palvelutilanteissakin, vaikka virheisiin ei olisi varaa. Asiakaspalvelija voi kuitenkin yllättää asiakkaan muun muassa paketoimalla ostetun tuotteen kauniisti. Ravintolassa ostetun tuotteen voisi pakata mukaan kotiin viemisiksi. Jos asiakaspalvelija tekee tämän hyvin ja hymyssä suin asiakas yleensä poistuu paikalta onnistuneen asiakaskokemuksen kanssa. Asiakkaan lähestyessä asiakaspalvelijaa hänen tulisi olla aidosti iloinen saadessaan palvella asiakasta ja tuottaakseen asiakkaalle elämyksen. Tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan usein eteenpäin ja hyvästä asiakaskokemuksesta seuraa usein pitkiäkin asiakassuhteita. (Ojanen, 2013, 18-19.)

3.4 Palvelutuote ja palvelukulttuuri

Palveluiden tarkoituksena on täyttää asiakkaiden toiveet ja halut. Jotta palveluista koituvaa hyötyä voitaisiin markkinoida eteenpäin, tulee palvelusta tehdä palvelutuote. Palvelun aineettomuus tulee muuttaa hyödyksi, jonka asiakas voi kokea, sillä palvelujen aineettomuus sekä niiden tuottaminen ja kuluttaminen samaan aikaan vaikuttavat osaltaan palveluiden suunnitteluun. Palvelutuotteet voivat olla todella erilaisia riippuen asiakasryhmän tarpeista. (Ylikoski, 2001, 215.)



Kuvio 4: Esimerkki Lintsiburgerin palveluajatuksesta. Asiakasryhmänä terveydestään huolehtiva asiakas, joka ei halua ostaa ”roskaruokaa”. (Mukaillen Ylikoski, 2001, 220.)

Kuviossa 4 on kuvattu esimerkiksi kioski- ja kahvilaosastoon kuuluvan Lintsiburgerin palveluajatus ja kohderyhmäksi on valittu asiakas, joka ei mielellään haluaisi ostaa ”roskaruokaa”, kuten hampurilaisia ja ranskalaisia. Hän suosii mieluiten terveellisempää ruokaa kuten salaatteja ja patonkeja. Ensimmäisessä ympyrässä on kuvattu asiakasryhmä, toisessa palvelut ja tavarat, jotka tarvitaan tyydyttämään tämän asiakassegmentin tarpeet. Kolmannessa ympyrässä on kuvattuna voimavarat, jotka tarvitaan, jotta palvelukokemuksesta tulisi asiakkaalle miellettyä ja hänen tarpeensa saataisiin tyydytettyä. Tällä hetkellä Lintsiburgerin valikoimasta ei löydy salaatteja eikä patonkeja.

Asiakkaan tarve ilmaistaan palveluajatuksena, mutta asiakkaalle se toteutuu palvelutuotteena. Palvelutuote on palvelun konkretisointia, joka tarvitsee toteutuakseen palvelutuotantojärjestelmää eli esimerkiksi henkilökuntaa ja laitteita palvelujen takaamiseksi. Yrityksen ei ole aina helppoa koota asiakkaan toiveita palveluajatuksiksi, sillä asiakkaiden toiveet saattavat myös muuttua tietyin väliajoin. Aluksi asiakas voi olla hyvinkin tyytyväinen saadessaan tutun tuotteen, mutta seuraavalla kerralla hän voi toivoa esimerkiksi jotain terveellisempää vaihtoehtoa. Ajanmittaa ihmiset yleensä haluavat enemmän valinnanvaraa ravintoloiden valikoimaan. (Ylikoski, 2001, 221-222.)

Grönroos kuvaa (2001, 440-441) palvelukulttuurin olemassa olon tilaksi, jolloin palveluhenkisyys sekä kiinnostus asiakkaita kohtaan ovat yrityksen tärkeimmät normit. Useimmissa yrityksissä ei ole vakiintunutta palvelukulttuuria. Sisäistä markkinointia pidetään usein keinona päästä kiinni kulttuuriin, se ei kuitenkaan yksin riitä. Yleisesti palvelukulttuuria tavoitellessa sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada koko yrityksen henkilökunta ymmärtämään muun muassa organisaation liike-idea, strategiat sekä yrityksen palvelut ja markkinointikeinot. Tavoitteena on myös luoda suhteita henkilöstön välille, saada esimiehet ja johto ottamaan käyttöön palveluhenkinen johtamistyyli sekä opettaa työntekijöille palveluhenkistä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Grönroos, 2001, 440-441.)

Sisäinen markkinointi on hyvä apukeino myös silloin, kun sillä pyritään ylläpitämään palvelukulttuuria. Kun kulttuuri on luotu, on sitä pidettävä yllä, sillä muuten työntekijöiden asenteet ja normit palaavat helposti takaisin tekniseen palveluun. Johdon tuki on palvelukulttuurin ylläpitämisen perusta. Työntekijöiden tyytyväisyysaste on usein korkeampi, silloin kun esimiehet keskittyvät ongelmien ratkaisemiseen sääntöjen latelun sijasta. Työntekijät tulee saada ajattelemaan palvelun tärkeyttä ja saada palvelukäyttäytyminen kääntymään normeiksi. Hyvä alainen-esimies -suhde avaa virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia, joka vaikuttaa positiivisesti palvelukulttuurin jatkuvuuteen. (Grönroos, 2001, 441-442.)

4 Laadun merkitys osana asiakaspalveluprosessia

Silénin (1998, 13-14) mukaan laatu on menettänyt alkuperäisen merkityksensä virheettömyydestä. Tänä päivänä laadusta puhutaan kun tuotetta tai yritystä kehitetään muun muassa asiakaslähtoisemmäksi ja taloudellisesti kannattavammaksi. Laatu tarkoittaa myös kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. Laatu sekoitetaan usein luotettavuuteen. Luotettavuus toimii kuitenkin laadun apuvälineenä kun asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan. (Silén, 1998, 13-14.)

Ylikoski (2001, 118) nimeää laadun yleisesti asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseksi eli laatu toteutuu kun palvelu tai tuote vastaa asiakkaan odotuksia. Laatu on asiakkaan muodostama kuva palvelun tai tuotteen onnistuneisuudesta. Laadun tarkkailijoista tärkein on asiakas, minkä takia asiakas onkin usein laadun kehittämisen lähtökohta. (Ylikoski, 2001, 118.)

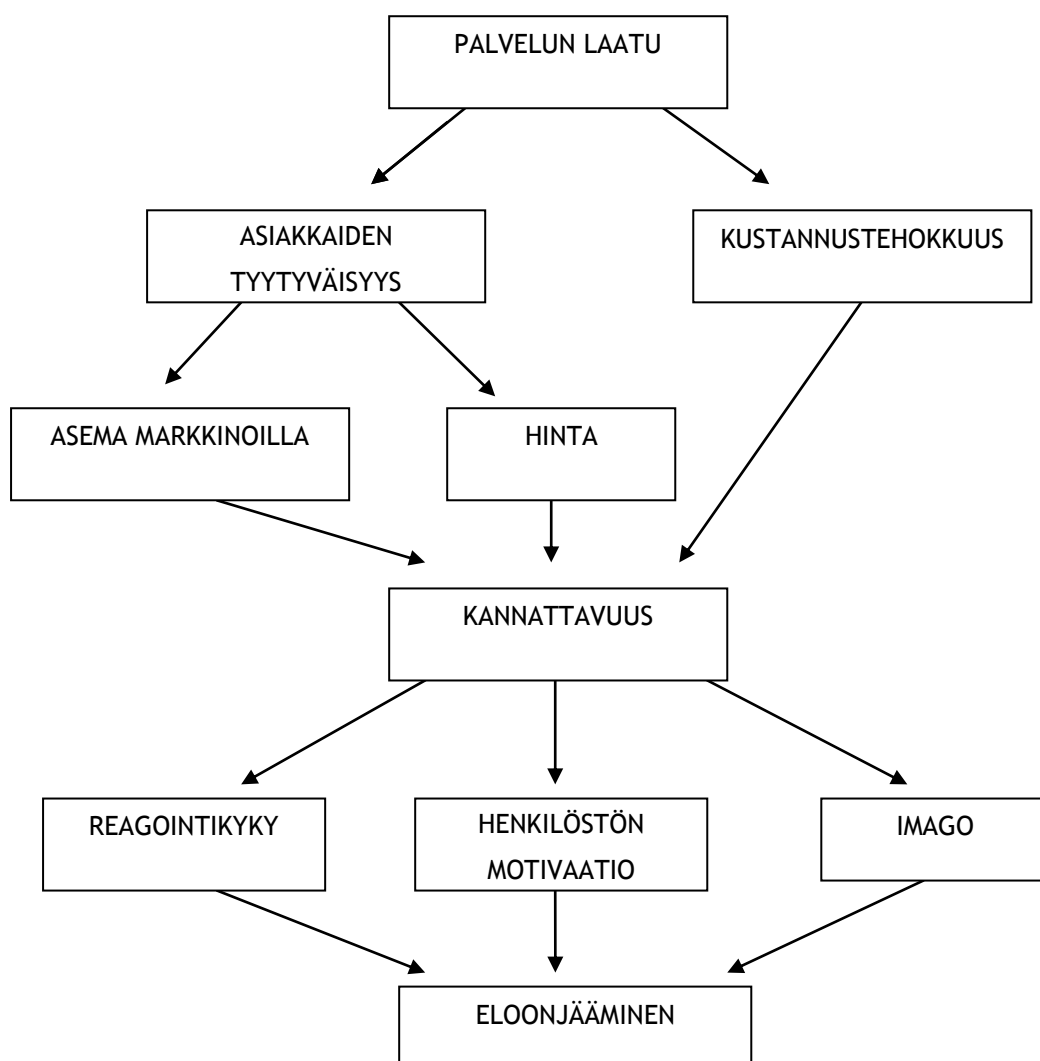
4.1 Palvelun laatu

Palvelun laatu tarkoittaa yleisesti sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Palvelun on tarkoitus tyydyttää asiakkaan toiveet sekä tarpeet. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas voi kertoa täytyivätkö hänen laatuodotuksensa tai oliko esimerkiksi palvelun laatu hänen mielestään huonoa. (Ylikoski, 2001, 118.)

Asiakas muodostaa mielipiteensä laadusta tarkkailemalla miten palveluprosessi sujuu sekä sitä, mitä hän saa palvelun jälkeen lopputuloksena. Se miten itse palvelu tuotetaan, saattaa olla asiakkaalle isompi painoarvo kuin itse palvelun lopputuotoksella. Palveluorganisaation asiakaspalvelijan sekä asiakkaan keskinäinen vuorovaikutus on tällöin avainasemassa hyvän palveluprosessin takaamiseksi. (Ylikoski, 2001, 118.)

Silénin (1998, 14-15) mukaan laatu voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: tuotteiden ja toiminnan laatuun. Tuotteiden laadulla tarkoitetaan yrityksen asiakkaalle jättämää kuvaa organisaatiosta sekä sen tuotteiden laadusta. Yritykselle on myös tärkeää, miten asiakas mieltää yrityksen tuotteen verrattuna kilpailijaansa. Toiminnan laadulla taas tarkoitetaan yrityksen sisäistä laaduntuottoa, kuinka tehokasta laadun tuottaminen on. Hyvin johdetussa organisaatiossa tulisi johdon ottaa laatu huomioon kokonaisvaltaisesti. (Silén, 1998, 14-15.)

Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua on hänelle tärkeää se, mitä hän saa yritykseltä asioidessaan heidän kanssaan. Asiakaspalvelijan saatavuus ja ulkoinen olemus vaikuttavat myös osana asiakkaan tekemään palvelun laadun tarkkailuun. Grönroosin (2010, 101-102) mukaan palvelun laatu koostuu kahdesta perusulottavuudesta, siitä mitä asiakas saa eli teknisestä/tuotteiden laadusta ja siitä, miten asiakas sen saa eli toiminnallisesta laadusta. Teknistä ja toiminnallista laatua voidaan parantaa myös muilla palveluilla esimerkiksi hyvin hoidettu asiakaspalaute voi parantaa teknistä laatua. Palvelun laadun takaamiseksi on tärkeää, että asiakkaan kokema kokonaislaatu jää mahdollisimman korkeaksi. (Grönroos, 2010, 101-102.)



Kuvio 5: Palvelun laadun merkitys yritykselle. (Lecklin, 2002, 26.)

Kuviossa 5 kuvataan laadun merkitystä koko yritykselle. Yrityksen sisällä se tarkoittaa muun muassa virheettömiä tuotteita sekä mahdollisimman halpoja laadukustannuksia, joista seuraa kustannustehokkuutta. Hyvä palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen markkinoilla. Se antaa yritykselle myös vapauden tuotteen tai palvelun katteellisempaan hinnoitteluun. Hyvä palvelun laatu paitsi lisää asiakastyytyväisyyttä se myös täyttää asiakkaiden toiveet ja odotukset. Tästä seuraa useimmiten uskollisia asiakassuhteita, jotka ajan kanssa muodostuvat kanta-asiakassuhteiksi. Kanta-asiakkaat luovat yritykselle turvaa myöhemmin, kun esimerkiksi hintoja joudutaan nostamaan, sillä uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä palvelusta. Laatu takaa pitkällä ajanjaksolla yrityksen eloonjäämisen sekä ylläpitää työpaikkojen määrää yrityksessä. (Lecklin, 2002, 25-27.)

Palveluympäristö, asiakkaat ja palveluun liittyvät asiat yhdistetään usein yhdeksi palvelun laadun ulottuvuudeksi. Vapaa-ajan palveluissa palveluympäristö vaikuttaa usein positiivisesti ostopäätökseen ja asiakkaat haluavat käyttää palvelua jatkossa uudelleen. (Ylikoski, 2001, 235.) Etenkin Linnanmäen tapauksessa toimintaympäristöllä on vaikutusta palvelukokemukseen, sillä asiakkaat oleskelevat palveluyrityksen tiloissa asioidessaan kioski- ja kahvilaosastolla.

Palvelumiljöön vaikutus Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolla näkyy muun muassa jätteidenkeräyspisteiden läheisyys ja jätteiden lajitteluohjeiden selkeys. Lisäksi palvelukokemukseen vaikuttaa tilankäyttö, eli onko asiakkailta ahdasta jonottaa sekä ruokailla. WC:eiden läheisyys ja siisteys luovat myös osansa kokemuksesta laadukkaasta palvelusta. Huvipuiston miljöössä vietetään aikaa usein vähintään muutama tunti, joten kaikki puistossa tapahtuva vaikuttaa osaltaan palvelukokemukseen.

Palvelun laatuun vaikuttaa myös sen hinta. Palvelun hinnasta voidaan käyttää muitakin ilmaisuja kuten esimerkiksi sisäänpääsymaksu tai palvelumaksu. Kilpailukeinona hinta on tehokas, sillä se vaikuttaa usein asiakkaiden mielikuvaan palvelusta. Palvelun hinnoitteluun vaikuttavat sen erityispiirteet ja tarjonta. (Ylikoski, 2001, 257.)

Hinnalla on kaksi erilaista roolia, taloudellinen ja psykologinen rooli. Taloudellisen roolin tarkoituksena on tuoda tuotteesta tai palvelusta rahaa yritykselle. Psykologinen rooli taas luo palvelusta asiakkaalle niin sanotusti laadukkaamman. Palvelusta tietämätön asiakas saattaa valita palveluista hiukan kalliimman siksi, että kokee sen laadukkaampana hintansa takia. Asiakkaalle palvelun hinta merkitsee summaa, jonka hän on menettänyt vastineeksi hänen toiveidensa toteuttamisesta kun taas yritys näkee hinnan tuottona yritykselle. (Ylikoski, 2001, 257-258.)

Laadultaan hyvä palvelu vaatii yritykseltä paljon, mutta ei kuitenkaan mahdottomia. Tärkeitä asioita ovat pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, palveluiden saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Asiakkaan halutessa palvelua tulee asiakaspalvelijan olla osaava ja työssään ammattitaitoinen, jotta palveluprosessi sujuisi mahdollisimman mutkikkaasti. Kun asiakaspalvelija havaitsee asiakkaan tarpeet ja ottaa ne huomioon prosessin aikana, saattaa asiakas jopa yllättyä saamastaan erinomaisesta ja yksilöllisestä palvelusta. Tämä luo myös uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaan ja yrityksen välille ja asiakas asioi todennäköisemmin yrityksessä uudelleen. Kun asiakaspalvelija on palvelualtis, häntä on helppo lähestyä. On tärkeää huomioida palveluiden saatavuus henkilökunnan määränä esimerkiksi ruuhka-aikoina, jotta jonot eivät kertyisi turhan pitkiksi. Palveluympäristö vaikuttaa myös palvelun laatuun muun muassa viihtyvyydellään, siisteydellään ja ekologisuudellaan. (Rissanen, 2006, 215-216.)

4.2 Asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen

Asiakaspalvelun laadun määritelmänä pidetään muun muassa turvallisuutta, luotettavuutta, täsmällisyyttä, joustavuutta ja tilannetajua, ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta, nopeutta, asiantuntevuutta, työntekijän siistiä ulkoasua, työmotivaatiota sekä halua ratkaista asiakkaan ongelmat ja löytää niihin ratkaisut. Asiakas muodostaa usein kuvan palvelun laadusta jo saapuessaan tapahtumamiljööseen. Laatuksitykseen vaikuttavat muun muassa opasteet, liikkumisen helppous ja ruuhka. (Borg, Kivi & Partti, 2002, 142.)

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen syynä on lähes aina asiakas ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Vaikka asiakastyytyväisyys olisi jo korkealla tasolla, on kehitystyö aina hyvästä. Sen avulla asiakas voi kokea entistä laadukkaampaa palvelua varmemmin ja tehokkaammin. Toinen syy laadun kehittämiseen on selkeä, turha sählääminen halutaan minimoida. Sähläämiseksi kutsutaan sitä kaikkea turhaa toimintaa, jonka voisi välttää hyvin suunnitellulla ja organisoidulla työllä. Tämä on usein myös hyvä ratkaisu kiireen välttämiseksi. Kolmas syy kehitystyöhön on palveluyrityksen henkilökunnan tyytyväisyyden lisääminen. Usein sählääminen aiheuttaa työntekijöille turhaa stressiä ja työmotivaatio laskee. Mikäli huonosti käy, hyvät työntekijät lähtevät muihin hommiin ja usein juuri nämä ”sählärit” jäävät töihin yritykselle. Kehitystyössä on tärkeää keskittyä myös organisaation johtoon ja heidän tyytyväisyyteensä, sillä ihmiset antavat kaikkensa vain ollessaan motivoituneita ja tyytyväisiä koko yrityksen toimintaan. (Pesonen, 2007, 15-16.)

Henkilöstön motivointi on tärkeää, kun asiakaspalvelun laatua halutaan kehittää. Motivointi tarvitsee kuitenkin tuekseen tarkat säännöt siitä, mitä henkilöstöltä toivotaan ja mitä he saavat tehdä missäkin tilanteessa. Tämä vaatii esimiehiltä henkilökunnan koulutusta, jolloin he saavat niin tiedolliset kuin taidollisetkin edellytykset kehittää asiakaspalveluprosessin laatua yhdessä koko organisaation kanssa. Vaikeimpia asioita laadun prosessien kehittämisessä on usein sekä johdon että henkilöstön uskominen prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Sama pätee myös asiakaspalveluprosessien kehittämiseen. Usein uskotaan kaiken toimivan jo tarpeeksi hyvin ja kehittämisprosessille ei nähdä tarvetta. Henkilöstölle tulee viestiä kehittämistyön suunnitelmista ja tärkeydestä. (Kvist, Arhimaa, Järvinen & Räikkönen, 1995, 65-66.)

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen kannalta motivoinnin tärkein päämäärä on saada työntekijät sitoutettua yritykseen. Tämä tarkoittaa, että työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä pitkään tai Linnanmäen tapauksessa enemmän kuin yhden kauden. Sitoutuneet työntekijät haluavat myös tehdä työnsä hyvin eli asiakaspalvelun laatu pysyy erinomaisena ammattitaitoisen henkilökunnan vuoksi. Sitoutuneet työntekijät toimivat usein taloudellisemmin, joka myös kehittää yrityksen liiketoimintaa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto, 2002, 229.)

Kehittämisen tarkoituksena on muuttaa yrityksen vanhoja tapoja parempiin, innovatiivisempiin toimintatapoihin. Innovointi ja laadun kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Innovaatioksi kutsutaan esimerkiksi uutta keksintöä tai tuotetta, joka syntyy palvelun tai tuotteen kehittämisen yhteydessä. Innovointi ei kuulu vain yrityksen johdolle vaan se on osa jokaisen yrityksessä työskentelevän tehtäviä. Henkilökunnalla tulisi olla tieto siitä, että he voivat vapaasti kertoa uusia ideoitaan. (Lecklin ym., 2009, 53-56.) Innovoidessa uutta tulee miettiä voisimmeko me tehdä jonkun asian paremmin kuin kilpailijamme. Tulee myös pohtia miksi näin ei jo tehdä, onko palvelussa tai tuotteessa esimerkiksi liikaa riskejä epäonnistua. (Lecklin & Laine, 2009, 64-65.)

Laadukkaan asiakaspalvelun takana on aina yrityksen henkilöstö. Hyvän perustan laadulle luovat hyvä johtaminen ja toimivat prosessit. Paras tapa taata laadukas asiakaspalvelu on motivoida ja kouluttaa henkilöstöä jatkuvasti. Yrityksen johdon on ymmärrettävä työntekijöiden tärkeys laadun tuottamisessa. Laatumuutokset ja laatutavoitteet tulisi luoda yhdessä koko henkilöstön kanssa, jotta kaikki tietäisivät organisaation tavoitteet ja päämäärät laadun suhteen. (Lecklin, 2006, 213.)

Lecklin ja Laine (2009, 196) mainitsevat myös henkilöstön tärkeyden osana yritystä. Haluttua tulosta ei saavuteta, mikäli työkaluja ei osata tai haluta käyttää oikein. Henkilöstön kouluttamisesta ja motivoinnista ovat vastuussa esimiehet ja muu johto. Työntekijät toimivat työssään paremmin silloin, kun johto motivoi työtehtävien teossa. Tärkeää on myös antaa työntekijöille valtuuksia sekä ymmärrystä vaikeiden tilanteiden selvittämisessä. Hyvä esimies pyrkii tuomaan jokaisessa työntekijässä esille heidän hyvät puolensa ja käyttämään näitä kaikkia ominaisuuksia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Lecklin ym., 2009, 196-197.)

Yrityksellä tulisi olla uusia työntekijöitä varten laadittuna perehdytysohjelma. Monesti uusille työntekijöille jaetaan tukihenkilö, joka auttaa työntekijää perehdyttämisessä vielä työn ohessakin. Yrityksen esimiehen tulee pitää alaisilleen kehityskeskusteluita vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on käydä läpi kaikki työntekijän huolet ja murheet työhön liittyen. Kehityskeskustelun pohjalta luodaan työntekijälle oma kehityssuunnitelma, jonka pohjalta hänelle suunnitellaan uudet tavoitteet. (Lecklin, 2006, 224.)

Helsilän (2009, 48) mielestä hyvä työhön perehdytys on kaiken perusta. Hyvin perehdytetty työntekijä pääsee nopeammin työssään ns. urakkavauhtiin. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä, millä yritys pyrkii sopeuttamaan uuden työntekijän työyhteisöön ja sen tapoihin. Asiakaspalveluprosessin kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakaspalvelija tietää yrityksestä ja sen toiminnasta ja toimii sen mukaisesti. Tämän takia perehdytyksessä tulisi käydä läpi kolme eri perehdyttämisryhmää: yritykseen, työpaikkaan sekä työtehtäviin perehtyminen. Yritykseen perehtymisessä käydään läpi muun muassa yrityksen strategia, arvot ja visio. Työpaikkaan perehdyttäminen sisällyttää esimerkiksi kollegoiden ja asiakkaiden esittelyn sekä työyhteisön pelisääntöjen läpikäynnin. Työtehtäviin perehdyttämisen tarkoituksena on opettaa työntekijälle, kuinka hänen tulee toimia. Mitä häneltä odotetaan ja velvoitetaan. Jos työntekijä on ulkopaikkakuntalainen, on syytä käydä läpi toimintaympäristöön liittyviä asioita. (Helsilä, 2009, 48.)

Luvussa 3.1. käydään läpi prosessin ja projektin ero. Prosessi on tapahtumasarja, joka toistuu yhtä uudelleen ja uudelleen, kun taas projekti on kertaluontoinen hanke. Prosessilla on aina jokin tarkoitus ja sen lopputuloksena syntyy tuote, tässä tapauksessa esimerkiksi asiakaspalvelutilanne tai asiakaskokemus. (Pesonen, 2007, 12, 129.)

Yrityksen asiakaspalveluprosessin laatu syntyy henkilöstön yhteistyön tuloksena. Laatutaso tulee asettaa korkealle ja tehdä suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Laadun kehittämisessä on tärkeää, että vanhoista kaavoista päästään eroon ja koko organisaatio tietää kuinka uusien tavoitteiden pohjalta tulee toimia erilaisissa tilanteissa. Uusiin käytänteisiin ei ole helppo siirtyä ilman työntekijöiden motivointia, sillä muuten heidän mielenkiintonsa prosessia kohtaan sammuu. (Lecklin, 2006, 214-215.) Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolla tämä on hiukan helpompaa, sillä suurin osa alku kesästä aloittavista työntekijöistä on uusia työntekijöitä, jolloin he sisäistävät uudet tavoitteet helpommin vertaamalla niitä vanhoihin jo perinteiksi muodostuneisiin tapoihin.

Asiakaspalveluprosessin laatuun vaikuttavat myös monet muut asiat kuten muun muassa rekrytointi, siisteys, asiakaspalvelijoiden saatavuus, nopeus ja ohjeistukset. Monissa yrityksissä työntekijöiden laatuun voidaan vaikuttaa jo henkilöstö hallinnon kautta rekrytointiprosessin alkuvaiheista asti. Henkilökohtaiseen laatuun vaikuttavat muun muassa henkilöstön valinta, osaaminen, koulutus, harjoittelu ja valmennus, palkkausjärjestelmä, motivointi, työolosuhteet, terveydenhuolto, työilmapiiri sekä yhteistoiminta. Jokaisen työntekijän tulee tietää perustiedot yrityksestä, jossa he työskentelevät. Kommunikaatio on tärkeä laadun takaamisen väline, jota voi suorittaa muun muassa kokousten, sähköpostin, ilmoitustaulujen tai henkilöstölehden kautta. (Lecklin, 2006, 215-217.)

4.3 Laadun kehittämisen riskit ja mittarit

Lecklin (1999, 62) esittää Brownin, Hitchcockin ja Williardin tutkimustuloksista laadun kehittämisen neljä riskiä. Neljä keskeisintä syytä epäonnistuneeseen laatutoiminnan aloittamiseen ovat johdon sitoutumisen puute, huono ajoitus ja vauhti, koulutuksen ja harjoittelun suunnittelemattomuus sekä lyhyen tähtäyksen tulosten puute. Laatutoiminnan onnistumiseksi tulee johdon toimia laatuperiaatteiden mukaisesti sekä antaa työntekijöille tukea. Jollei johto anna esimerkkiä, menettää työyhteisö helposti uskonsa ja he eivät enää pidä laatua tärkeänä tekijänä. (Lecklin, 1999, 62.)

Laadun kehittämisen tulee olla jatkuvaa, jotta laatu paranisi merkittävästi sekä pysyvästi. Usein laadunkehittämisprosessi aloitetaan myöhässä, kun tuli on jo irti. Laatukriisin uhka on ollut monille yrityksille hyvän laadun menestystekijä, sillä he ovat tajunneet laadun olevan yrityksen elinehto ja aloittaneet kehitysprosessin välittömästi. Riskinä pidetään myös liian monen projektin samanaikaisuutta. Laatutoiminnan kehittäminen jää usein taka-alalle sen vaikeaselkoisuuden ja epämääräisyyden takia. (Lecklin, 1999, 62.)

Laatutoiminnan kehittämiseen tarvitaan myös osaamista. Henkilökunnalle tulisi järjestää koulutuksia mahdollisimman lähellä työn aloittamisen ajankohtaa, sillä ihminen unohtaa usein asiat, joita ei pääse käyttämään heti käytännössä. Epäonnistumisen riski kasvaa, mikäli yritys ei halua panostaa koulutukseen kustannussyistä. (Lecklin, 1999, 62-63.)

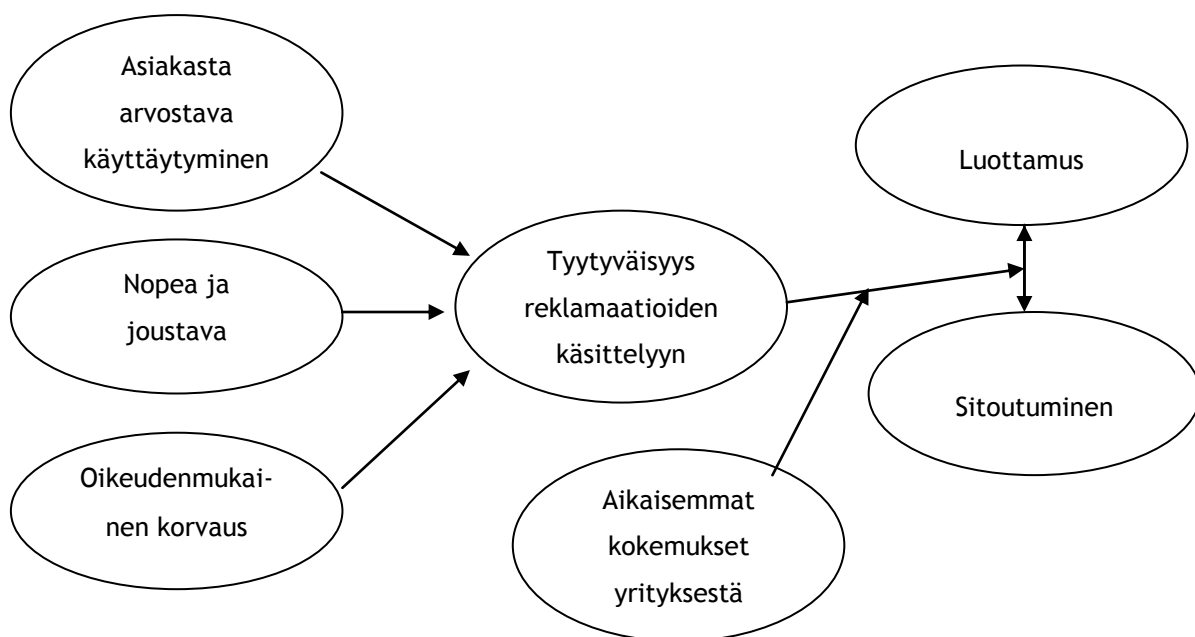
Tulosmittareiden tarkoituksena on mitata prosessin syntyneen tuotteen laatua, mikä on asiakkaalle hyvin tärkeää. Lopputuotteen laadulla on suuri merkitys asiakkaalle, joka määrittää pitkälti yrityksen prosessista saaman tuoton. Mittareina asiakkaille voivat toimia muun muassa tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys sekä menestys markkinoilla. (Lecklin, 1999, 165.)

Hyvältä mittarilta voidaan vaatia luotettavuutta, yksiselitteisyyttä, ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä, oikeudenmukaisuutta, edullisuutta, nopeutta sekä olennaisuutta. Laatumittarin täytyy olla todella selkeä, jottei sen tulkinta tuota päänvaivaa. Niitä ei saa olla kuitenkaan liikaa, vaan tarkoituksena on, että mittareita on vain muutama ja ne kuvaavat prosessin keskeisiä asioita. Asiakaspalvelussa voi mitata muun muassa seuraavia asioita: valitusten lukumäärä prosentuaalisesti, valituksen käsittelyaika, tyytyväisten asiakkaiden lukumäärä prosentuaalisesti, tyytymättömien asiakkaiden osuus prosentuaalisesti sekä asiakkaan jonotusaika. Prosessin edetessä ja muuttuessa, tulee mittaristoja myös päivittää ja kehittää. (Lecklin, 1999, 167-168.)

4.4 Virheet asiakaspalvelutilanteissa ja niiden korjaamisen tärkeys

Palveluammattissa sattuu väistämättä joskus virheitä, vaikka niitä pyritäänkin välttämään kaikin keinoin. Palvelutilanteissa sattuvissa virheissä huonoa on se, että ne sattuvat usein asiakkaan nähden sekä se, että palvelua ei voi vaihtaa uuteen kuten esimerkiksi viallisen tuotteen. Huonoa palvelukokemusta ei saa kelattua pois, mutta siihen voidaan vaikuttaa edelleen virheen tapahduttua. Kun tilanne korjataan hyvin jää asiakkaalle positiivinen kuva yrityksestä, joka välittää asiakkaistaan ja pyrkii palvelemaan heitä mahdollisimman hyvin. Palveluorganisaation henkilöstön tulee palauttaa tilanne niin sanotusti normaaliksi palvelutilanteeksi, mikä tarkoittaa, että heidän tulee löytää tilanteeseen uusi, asiakkaalle suotuisa ratkaisu. Hyvin hoidetussa tilanteessa asiakas saattaa olla lähtiessään tyytyväisempi kuin asiakas, jonka palvelukokemuksessa ei tapahtunut virhettä. (Ylikoski, 2001, 195-196.)

Asiakkaiden rakentaviin ja negatiivisiin palautteisiin kannattaa paneutua toden teolla, sillä se parantaa asiakkaiden laatukokemusta ja lujittaa luottamussuhdetta yritykseen. Reklamaation onnistunut hoitaminen saa usein asiakkaan käyttämään yrityksen palveluita jatkossakin. On myös tärkeää huomioida asiakkaiden reklamaatiot, sillä niistä palveluorganisaatio voi päätellä mikä meni pieleen ja missä olisi vielä parantamisen varaa. (Ylikoski, 2001, 195-196.)



Kuvio 6: Reklamaatioiden hoitamisen tärkeys ja sen vaikutus luottamukseen ja sitoutuneisuuteen palveluyritystä kohtaan. Lähde: Mukailten Tax ym., 1998. (Ylikoski, 2001, 203.)

Kuviossa 6 on kuvattuna asiakkaan näkökulmasta yrityksen luottamukseen ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat asiat. Virhetilanteessa asiakas odottaa tiettyjä asioita, jotka on tärkeä muistaa. Ensinnäkin asiakas odottaa pahoittelua tai anteeksipyyntöä, ymmärrystä ja asian selvittämistä. Asiakaspalvelijan tulisi selittää asiakkaalle, mistä virhe johtuu ja korjata se mieluiten välittömästi. Mikäli se on mahdotonta, luvataan asiakkaalle ottaa häneen yhteyttä kun ongelma on ratkaistu. Jos tilannetta ei voida ratkaista, esimerkiksi tuote on päässyt loppumaan, voidaan tuote korvata jollakin muulla tuotteella. Asiakas toivoo myös tehdyn virheen myöntämistä sekä asiantuntevaa ja asiallista kohtelua. Pahimmillaan asiakaspalvelija syyttää asiakasta tapahtuneesta. Virhetilanne on yritykselle aina niin sanottu näytön paikka. Tyypillisiä virhetapauksia tapahtuu rahaliikenteessä, kun asiakkaalle annetaan esimerkiksi liian vähän tai liian paljon takaisin. (Ylikoski, 2001, 196-199.)

Laatujohtaminen sai alkunsa Japanista käytännön kokeilujen kautta, kun taas monet länsimaiset johtamisjärjestelmät on luotu teorian pohjalta. Johtaminen perustuu faktoihin, joten yrityksen tulee käyttää tilastollisia menetelmiä tarkkaillessaan laadun tilaa. Suorituksia ja laadun tasoa tulee esittää helposti ymmärrettävästi, jotta koko henkilöstö pystyy ymmärtämään lukuja. Laatujohtamisessa tulee keskittyä muun muassa laadun asiakaslähtöisyyteen sekä asiakastarpeisiin nopeasti reagoimiseen. Laatu on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Laatu ei voida tuottaa tai kehittää vain ottamalla viialliset tuotteet pois myynnistä vaan virheet on ehkäistävä jo ennalta. (Silén, 1998, 39.)

Laatujohtaminen keskittyy yleensä yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen, yrityksen ei tule unohtaa myös markkinoiden ja kilpailijoiden huomioonottamista. Laatujohtamisessa yleisesti käytettäviä työkaluja ovat muun muassa tilastollinen laadunvalvonta kuten esimerkiksi omavalvonta, tilastollinen prosessienvälitys, benchmarking, laatuksustannusten analyysi ja johtamispyörä. Näiden työkalujen tarkoituksena on muun muassa valvoa laatua, kerätä tietoa ja löytää mahdolliset ongelmat. Yritysten tulisi pyrkiä rakentamaan laatuksulttuuri, jonka apuna voidaan käyttää laadunjohtamisen työkaluja. (Silén, 1998, 41-42.)

Yrityksen johdon tulee selvittää asiakkaiden odotukset ja työntekijöiden mielipide toivotusta laadusta. Näiden pohjalta yritys määrittelee yhteiset toimintaperiaatteet ja tavoitelaadun. Samalla johdon tulee selvittää henkilöstön motivaatio ja kyvyt toimia uusien laatuksavoitteiden pohjalta. Yrityksen johdon tulee viestiä henkilöstölle muutoksista sisäisen markkinoinnin keinoin. Tämän jälkeen johdon tulee miettiä ulkoista markkinointia esimerkiksi mainontaa, josta käy ilmi yrityksen asiakaslupaus. Henkilöstö muuttaa laatuksavoitteet toiminnaksi, jotka toteutetaan itse asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelija toimii laadunvalvojana asiakaspalvelutilanteessa laatuksongelmien varalta. Henkilökunnan tulee myös pystyä mukautumaan asiakkaan toivomuksiin, mikäli toiveet ovat toteutettavissa. Tällöin asiakaspalveluprosessin laatu nousee asiakkaan silmissä. (Ylikoski, 2001, 141-142.)

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin useita eri tutkimusmenetelmiä. Ensimmäinen menetelmä oli havainnointi, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Linnanmäen kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytila. Kohdeyrityksiksi päätettiin valita mahdollisimman samankaltaisia ravintola-alan yrityksiä kuin kohdeyritys. Valintaan vaikutti lähinnä kausiluonteisuus sekä toimintaympäristö.

Nykytilan kartoituksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä myös teemahaastattelua ja asiakaspalautteita. Haastattelu toteutettiin helmikuun lopulla ja haastateltavana toimi toimeksiantaja yrityksen edustaja. Havainnoinnin, teemahaastattelun ja asiakaspalautteiden pohjalta määritettiin laadun nykytila, joka kuvattiin blueprint-kaaviona. Tämän jälkeen tuloksista ideoitiin innovatiivisia kehitysideoita. Tulokset esitellään luvussa 6.

5.1 Havainnointi

Havainnoinnin tarkoituksena on saada selville mitä prosessissa todella tapahtuu eli toimiiko yritys kertomansa perusteella. Havainnointi tunnetaan myös nimellä observation ja sitä on pidetty tieteiden pakollisena perusmenetelmänä. Havainnointi on työläs menetelmä, mutta sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa organisaation toiminnasta. Tutkimuskeinona se toimii erinomaisesti tilanteissa, jotka eivät ole helposti ennakoitavissa ja ovat nopeasti muuttuvia. Keino on hyväksi myös silloin, kun halutaan havainnoida jotain sellaista, mistä haastateltava ei välttämättä haastattelussa toisi esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 212-213.)

Hirsjärvi ym. (2009, 213) tähdentää havainnointimenetelmien huonoksi puoleksi muun muassa havainnoijan, joka saattaa häiritä tutkimusta tai jopa muuttaa sitä. Monissa tilanteissa on havaittu, että tutkijan läsnäolo vaikuttaa tutkimukseen ja sen tuloksiin. Haittaa on pyritty pienentämään siten, että tutkija vieraillee havainnoimassa useamman kerran, jolloin hänen läsnäolonsa ei herätä niin suurta jännitystä tai muita tunnetiloja. Havainnoija saattaa myös sitoutua tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen emotionaalisesti, mikä sekin vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym., 2009, 213.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytilan kartoitukseen haastatteluiden sekä kauden 2012 saatujen asiakaspalautteiden lisäksi. Tutkimukseen valittiin neljä eri kohdetta, jotka määräytyivät tapahtumaympäristön, sesonkiaikaisen toiminnan ja ravintola-alan palveluiden mukaan. Kohteiksi valittiin Korkeasaari, Café Beat, Messilä sekä Helsingin Jäähalli. Havainnointia suoritettiin myös työn kohdeyrityksessä Linnanmäellä Valokarnevaalin aikaan sekä opinnäytetyön tekijän toimesta työn ohessa koko kauden 2012 aikana.

Yrityksiin tutustuttiin aluksi netistä saadun tiedon perusteella, jonka jälkeen tutkimus suoritettiin paikan päällä havainnoimalla palvelua ja sen laatua. Havainnointi kuvattiin paperille, jolloin eri yritysten tuloksia voitiin vertailla toisiinsa. Havainnointi suoritettiin henkilöstön siittä tietämättä, jotta tulos olisi mahdollisimman todenmukainen.

Havainnoinnissa otettiin huomioon seuraavia asioita: lisämyynti, tervehdys kassalla, tervehdys jo asiakkaan saapuessa ravintolaan, asiakaspalvelijoiden hyväntuulisuus, nopea ja toimiva palvelu, kohteliaisuussanojen käyttö, asiakkaan hyvästely, tuoreet tuotteet, ravintolan siisteys sekä tapahtumamiljö. Havainnoinnin tulokset esitellään luvussa 6.1.

Tutkimuksessa tuli alun perin tutkia kohdeyrityksiä benchmarkkaamalla haastattelun ja havainnoinnin keinoin. Kohdeyritykset eivät kuitenkaan kiireen vuoksi pystyneet lähtemään mukaan tutkimuksen toteuttamiseen, minkä takia tutkimus toteutettiin lopulta havainnoimalla.

5.2 Blueprint

Blueprint sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan kuvata esimerkiksi palveluprosessin vaiheet kokonaisuutena. Sen tarkoituksena on kuvata palvelun keskeiset ja kriittiset vaiheet. Blueprint-kaavio pyrkii erottamaan palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit toisistaan sekä tuomaan esille asiakkaiden tarpeet koko palveluprosessin ajalta. (Matkailun tuotteistaminen blog, 2011.)

Blueprintin tulee edetä asiakkaan kokemien vaiheiden mukaan loogisessa järjestyksessä. Kaavio näyttää myös mitä asiakaspalveluprosessin takana tapahtuu. Tällöin puhutaan niin sanotusti näkymättömästä tekijästä sekä näkymättömästä prosessista. (Matkailun tuotteistaminen blog, 2011.)

5.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelu valittiin opinnäytetyön yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, sillä tietojani opinnäytetyön aiheesta sekä toimeksiantajasta haluttiin syventää. Vapaan haastattelun aikana saattaa esille tulla uusia asioita, joista halutaan tietää enemmän. On tärkeää nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet. Haastateltava on myös usein helppo tavoittaa haastattelun jälkeen, mikäli haastattelua avatessa ilmenee joitain aukkoja. (Hirsjärvi ym., 2009, 204-206.)

Haastattelulla on myös huonot puolensa. Haastattelu vie yleensä paljon aikaa kuten myös itse haastatteluun valmistautuminen. Kysymykset on tehtävä kunnolla, sillä hyvä kysymys on jo puoli vastausta. Haastateltavan persoona saattaa vaikuttaa tapaan, jolla hän vastaa kysymyksiin. Haastattelijan tulee osata tulkita haastateltavan vastauksia oikein, jotta tutkimustuloksista saadaan oikeanlaisia. (Hirsjärvi ym., 2009, 206-207.) Lecklin taas määrittää teoksessaan, Laatu yrityksen menestystekijänä (1999, 117-118), henkilökohtaisen haastattelun hyväksi puoliksi luotettavan tutkimustuloksen edellyttäen, että haastateltava henkilö on puolueeton sekä ammattitaitoinen (Lecklin, 1999, 117-118).

Opinnäytetyötä varten haastattelumuodoista valittiin teemahaastattelu, joka tarkoittaa haastattelumuotoa, jonka aihepiirit ovat yleensä tiedossa, mutta itse kysymysten tarkka muoto puuttuu. Teemahaastattelu sopii hyvin sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym., 2009, 208.) Haastattelun kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä (Liite 1).

5.4 Asiakaspalautteet tutkimusmateriaalina

Palautetta haluttaessa välittömästi palvelutapahtuman jälkeen, kerätään se usein asiakaspalvelupisteissä asiakaspalautelomakkeiden muodossa. Asiakaspalautelomakkeet ovat yleistyneet niin paljon, että enää niitä täyttävät vain erityisen pettyneet tai iloisesti yllättyneet asiakkaat. Lievä tyytymättömyys ei yleensä yllä yrityksen johtoon saakka. Asiakaspalautelomakkeen yhtenä parhaista puolista pidetään palautteen rehellisyyttä. (Lecklin, 1999, 117.)

Menestyksessä yrityksissä asiakaspalautetta pidetään asiakaslähtöisyyden kehitys- ja parannus materiaalina. Asiakkaat voivat antaa palautetta muun muassa tilojen viihtyvyydestä, asiakaspalvelutilanteesta, yrityksen tuotevalikoimasta, asiakaspalvelijan ystävällisyydestä sekä asiakkaan tarpeista. Asiakaspalautteista tulleiden tulosten perusteella, voidaan yrityksen toiminnalle asettaa tavoitetasoja sekä laatustandardeja. Asiakkaan antama palaute tulee aina analysoida ja käydä läpi mahdollinen tilanne, josta negatiivista palautetta on annettu. Jälkihoitona virhetapauksissa käytetään usein myös asiakkaalle vastaamista ja asian selvittämistä. (Aarnikoivu, 2005, 67-71.) Asiakaspalautteita kaudelta 2012 oli vain noin 30 kappaletta, joten ne analysoitiin muistiinpanoja tehden. Avoimen asiakaspalautelomakkeen ja vähäisten asiakaspalautteiden vuoksi palautteita ei lähdetty tilastoimaan tarkemmin. Muistiinpanot avattiin tuloksiin lukuun 6.2.

5.5 Tarinallistaminen teorian apuvälineenä

Tarinallistaminen tarkoittaa asian tai palvelun tuomista esiin tarinan kautta. Tarina määritetään tapahtumien sarjaksi. Tarinasta löytyy aina selkeä alku ja loppu. Tarinaa luodessa tuodaan ensin esille se, mitä palvelussa tulee tapahtumaan, minkä perusteella pohditaan tarinan teema ja idea. Näiden pohjalta palvelusta kirjoitetaan tiivistelmä. Jos tarinallistaminen onnistuu hyvin, motivoi se asiakasta kokeilemaan kyseistä palvelua. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 110-112.) Tarinallistamista käytetään usein kun yrityksen palveluelämystä tai brändiä halutaan kehittää. Kehityskohteena voidaan pitää myös koko yrityksen toimintaa. Tarinallistaminen tekee palvelusta tunteikkaan ja merkityksellisen. (Matkailua & Muotoilua, 2011.)

Tarinallistamista käytettiin opinnäytetyössä teoria perustan ohessa, jotta esimerkiksi kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessi saatiin kuvattua mahdollisimman elävästi. Tarinallistamalla tilanteen tai kuvion, saatiin se lukijalle helpommin ymmärrettäväksi.

6 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Tutkimus aloitettiin lokakuussa 2012 ensin tutustumalla teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäinen havainnointi suoritettiin Linnanmäen Valokarnevaalissa lokakuussa 2012. Kauden 2012 asiakaspalautteisiin perehtyminen aloitettiin tammikuussa 2013. Palautteet käytiin läpi luottamuksellisesti sekä nimettöminä. Toimeksiantajan edustajan haastattelu pidettiin helmikuun lopulla Linnanmäellä. Havainnointi suoritettiin loppuun neljässä muussa kohteessa helmi-maaliskuun aikana.



Kuvio 7: Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämiseen vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 7 esitellään opinnäytetyön tekijän rakentama kuvio asiakaspalveluprosessin laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kuvio on rakennettu viitekehyksen pohjalta. (Borg, ym., 2002, 142.) Näitä tekijöitä tutkittiin havainnoidessa ja kehitysehdotuksia ideoidessa. Tutkimustuloksissa käsitellään havainnoinnin tuloksia sekä asiakaspalveluprosessin laadun nykytilanteen kartoitusta Linnanmäen huvipuiston kioski- ja kahvilaosastolla. Näiden tulosten perusteella luotiin innovatiivisia kehitysideoita seuraavia kausia ajatellen. Tulosten pohjalta tehdyt kehitysideat esitellään luvussa 7.

6.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi suoritettiin helmi-maaliskuussa 2013. Linnanmäellä havainnointi suoritettiin jo lokakuussa 2012 Valokarnevaalin aikaan. Havainnoinnissa otettiin huomioon seuraavia asioita lisämyynti, tervehdys kassalla, tervehtiikö henkilökunta asiakasta jo saavuttaessa sisälle ravintolaan, asiakaspalvelijat hyväntuulisia, palvelu nopeaa ja toimivaa, kohteliaisuussanojen käyttö, asiakkaan hyvästely, ravintolan siisteys sekä tapahtumamiljö.

Kohdeyritys	Linnanmäki / Kioski	Messilä / Kahvila
Arvioitavat asiat:		
Palvelu-/toimintaympäristö	Pöydillä hiukan roskaa, ahdas tila ruokailla ja jonottaa.	Pahvilaatikoita ja limuja yms. lattialla.
Ravintolan/kahvilan/ kioskin ensivaikutelma	Siisti.	Ahdas.
Reagointinopeus	Asiakas tervehti ensin.	Asiakas tervehti ensin.
Asiakaspalvelu	Iloista ja hyvää asiakaspalvelua. Katsekontakti!	Asiakaspalvelua ilman eleitä ja hymyä.
Asiakaspalvelijan asiantuntevuus ja asiakkaan ymmärtäminen	Osasi vastata asiakkaan kysymyksiin.	Täytyi kysyä apua kollegalta.
Asiakaspalvelutapahtuman lopetus ja jälkitunnelmat	Kiittää, muttei hyvästellyt. Jälkitunnelma hyvä.	Kiitti, muttei hyvästellyt. Jälkitunnelma palvelusta tyydyttävä.

Taulukko 1: Havainnoinnin tuloksia Linnanmäeltä ja Messilästä.

Linnanmäki, Jarrugrilli-kioski: Havainnointi tapahtui lokakuussa 2012 Valokarnevaalin aikaan klo 19.00. Pisteellä oli ruuhka-aika, jonka takia kioskin edustalla oleva ruokailu- ja jonotustila oli ahtaanpuoleinen. Kioskissa oli töissä vain kaksi työntekijää, joten jonot olivat suhteellisen pitkät. Osassa pöytiä oli hieman roskia, vaikka asiakkaiden tulisi viedä roskansa vieressä olevaan kierrätyspisteeseen, mistä löytyy tarkat ohjeet lajitteluun. Kioskin ensivaikutelma oli siisti ja asiakaspalvelijat näyttivät palvelevan asiakkaita nopeasti. Kassalle saavuttaessa itse asiakas tervehtii asiakaspalvelijaa ensin. Asiakaspalvelija kuitenkin vastaa iloisesti takaisin ja palvelee tilanteessa hyvin. Asiantuntevuutta testattiin tiedusteltaessa makkaraperunoiden gluteenittomuudesta. Asiakaspalvelija osasi vastata kysymykseen empimättä ja ilman tuoteselosteiden tutkimusta. Kysyttäessä saako pisteestä hattaraa, hän osasi ohjata porukan hattarapisteen luokse. Asiakaspalvelutilanteen lopussa työntekijä kiitti asiakasta, mutta ei hyvästellyt vaan siirtyi jonossa seuraavaan asiakkaaseen. Palvelusta jäi kuitenkin positiivinen ja hyvä tunnelma. Lisämyyntiä ei harrastettu. (Taulukko 2.)

Messilä, Laaso-kahvila: Havainnointi suoritettiin helmikuun lopulla klo 14.00. Kahvilassa oli pillimehuja ja limupulloja koreissa, jotka olivat sijoitettuna lattialle. Tämä teki tilasta epäsiistin sekä hygieniasäännösten mukaan korien alle olisi pitänyt laittaa vielä jotain, jotta korit eivät olisi suoraan lattialla. Kahvilassa ei ollut ruuhka, mutta asiakkaita oli kuitenkin riittävästi. Tila on hiukan ahtaanpuoleinen jonottamiselle. Asiakas kerkesi tervehtiä asiakaspalvelijaan ennen hänen tervehdystään. Muuten asiakaspalvelu oli aikalailla väkinäistä ja siitä heräsi tunne, että vain pakolliset fraasit käytiin läpi. Asiakaspalvelutilanne hoitui lähes ilman hymyä. Asiakkaan kysellessä onko berliinin munkki maidoton, asiakaspalvelija, joutui kysymään asiaa kollegaltaan, joka osasi vastata kysymykseen. Asiakaspalvelija kiitti, muttei hyvästellyt asiakasta. Hän siirtyi palvelemaan seuraavaa asiakasta hiukan linjastomaisesti. Jälkitunnelmat palvelusta olivat tyydyttävät. Lisämyyntiä ei harrastettu. (Taulukko 2.)

Kohdeyritys	Helsingin Jäähalli / Kioski	Café Beat / Kahvila	Korkeasaari/ Ravintola Pukki
Arvioitavat asiat:			
Palvelu- /toimintaympäristö	Ahdas tila jonottamiselle. Ei juurikaan pöytiä.	Viihtyisä.	Selkeä ja viihtyisä.
Ravintolan/kahvilan/ kioskin ensivaikutelma	Siisti.	Siisti, liikaa henkilö- kuntaa.	Todella siisti.
Reagointinopeus	Välitön asiakkaan huomiointi kassalle saapuessa.	Asiakas tervehti ensin.	Asiakas tervehti ensin.
Asiakaspalvelu	Hiukan linjastomaista	Vain välttämät- tömyydet.	Hieman linjastomaista. Käytti kohteliaisuus sanoja, mutta hymy puuttui.
Asiakaspalvelijan asiantuntevuus ja asiakkaan ymmärtäminen	Täytyi kysyä apua kollegalta.	Joutui kysymään esimiehel- tä.	Asiakaspalvelija hieman epävarma, mutta osasi vastata kysymyksiin.
Asiakaspalvelutapahtuman lopetus ja jälkitunnelmat	Kiitti ja hyvästeli. Palvelun jälkitunnelma ok.	Kiitti, ei hyvästellyt. Palvelu tyyydyttä- vää.	Kiitti, muttei hyvästellyt. Palvelu hyvää.

Taulukko 2: Havainnoinnin tuloksia Helsingin Jäähallilta, Café Beatistä sekä Korkeasaaresta.

Helsingin Jäähalli, kioski: Havainnointi tapahtui maaliskuun alussa Hifk-Lukko pelin erätauolla. Halli itsessään oli iso, mutta kun paljon väkeä saapui käytäville, tila kävi hiukan ahtaaksi jonottamiseen sekä syömiseen käytävillä. Pöytiä ei juuri ollut. Kioski oli siisti ja puoleensa vetävän näköinen. Asiakas huomioitiin välittömästi kassalle saapuessaan iloisesti tervehtien. Palvelu oli kuitenkin hiukan linjastomaista väen paljouden vuoksi. Asiakaspalvelija ei osannut vastata asiakkaan kysymykseen, mutta kollega tiesi vastauksen. Asiakaspalvelija kiitti ja hyvästeli asiakkaan. Palvelusta jäi jälkitunnelmaksi ihan perus ok palvelu. Lisämyyntiä ei harjoitettu. (Taulukko 3.)

Café Beat, kahvila: Havainnointi tapahtui maaliskuun alussa Laurea Leppävaaran tiloissa. Kahvila oli siisti ja viihtyisä. Työntekijöitä tiskin takana oli liikaa, jolloin keskittyminen itse asiakaspalveluun hieman herpaantui. Asiakas tervehti asiakaspalvelijaa ensin kassalle saapuessaan. Asiakaspalvelija teki vain välttämättömyyden asiakaspalvelunetenemiseksi. Joutui kysymään esimieheltään apua kysyttäessä onko berliinin munkki maidoton. Esimies oli lähettyvillä ja osasi vastata kysymykseen. Kiitti, mutta ei hyvästellyt asiakasta vaan siirtyi seuraavaan jonossa. Palvelu tyydyttävää. Lisämyyntiä ei harjoitettu. (Taulukko 3.)

Korkeasaari, Ravintola Pukki: Havainnointi tapahtui maaliskuun puolessa välissä sunnuntaisena iltapäivänä. Ravintolassa oli suhteellisen paljon asiakkaita, mutta koko ravintola oli erittäin siisti. Henkilökuntaa oli sopivasti ja salissa oli kokoajan yksi henkilö siistimässä pöytiä ja viemässä astioita. Ravintolassa astiat tuli palauttaa itse, mutta se toimi hyvin. Ravintola oli niin siisti, ettei olisi tullut mieleenkään jättää tarjotinta pöytään lojumaan. Asiakas tervehti asiakaspalvelijaa ensin, mutta muuten palvelutilanne sujui hyvin. Palvelu oli kuitenkin hymytöntä. Asiakaspalvelija kiitti asiakasta, muttei hyvästellyt. Palvelu ravintolassa oli kuitenkin hyvää. Lisämyyntiä ei harjoitettu. (Taulukko 3.)

Havainnoinnista oli apua laadun nykytilan kartoituksessa sekä kehitysehdotusten ideoinnissa. Moniin vertailukohteisiin verrattuna Linnanmäen kioski- ja kahvilaosasto hoiti asiakaspalveluprosessin laadukkaammin. Muista kohteista löytyi kuitenkin asioita, joissa Linnanmäellä on kehittämistä. Kehitysideoita havainnoinnin pohjalta olivat muun muassa siistimmät vaatteet ja parempi asiakaspalvelu. Vaikka asiakaspalvelu Linnanmäellä olikin iloista ja hyvää (taulukko 1), tulee asiakaspalvelijoita perehdytyksessä painottaa vielä asiakkaan välittömään huomiointiin sekä hyvästelyyn asiakaspalveluprosessin lopussa.

6.2 Asiakaspalveluprosessin laadun nykytilan kartoitus

Linnanmäen kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytilaa lähdettiin selvittämään ensimmäiseksi kauden 2012 aikana saatujen asiakaspalautteiden avulla. Palautteita kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalvelun laatuun viitaten oli noin 30 kappaletta. Noin puolissa palautteista esiintyi pettymys asiakaspalveluun, kun taas puolet toi esille avoimesti sen, kuinka erinomaista palvelua he olivat osastolla asioidessaan saaneet.

Asiakaspalautteista saaduista risuista nousivat eniten esille kaksi seuraavaa asiaa. Kohtuuttoman pitkät jonot, mikä tarkoittaa myös pitkiä odotusaikoja. Reklamaatioissa ihmeteltiin myös sitä, kuinka yksi ihminen saattoi olla yksin kioskissa palvelemassa asiakkaita kuumana kesäpäivänä. Tämä tietysti kertoo siitä, että jonoa kertyy monelle pisteelle.

Toinen asia, josta asiakkaat olivat näreissään oli asiakkaiden tiedottamattomuus, millä tarkoitetaan sitä, että asiakkaita ei oltu tiedotettu esimerkiksi loppuneesta tuotteesta ennen jonotusta vaan vasta kassalla asiakaspalvelutilanteessa. Asiakkaan on kuitenkin maksettava sama hinta makkaraperunoistaan, vaikka annokseen kuuluva kurkkusalaatti onkin päässyt loppumaan.

	Ostopäätös	Jonottaminen	Palvelutilanne	Palvelun päättäminen
Näkyvä tekijä	Palvelun tarjoaja	Asiakaspalvelija	Asiakaspalvelija, asiakas itse	Asiakaspalvelija
Näkymätön tekijä	Markkinoija, suunnittelija, siivoaja	-	Keittiöhenkilökunta	-
Näkyvä toiminta	Mainonta/markkinointi, hintojen esillepano, opasteet, jonotus	Jonottaminen	Asiakkaan palvelu, tuotteiden valmistus, rahastus	Kiittäminen, hyvästely
Näkymätön toiminta	Siivous, pisteen suunnittelu, tarjontaan tutustuminen	Palvelun laadun arviointi	Tuotteiden esivalmistelu, tuotteiden laadun tarkkailu, henkilöstön koulutus	-

Taulukko 3: Blueprint-kaavio nykytilan kartoituksesta.

Teemahaastattelun kolme teemaa olivat palvelu, laatu ja henkilöstö. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa asiakaspalveluprosessin laadun nykytilaa. Haastattelukysymykset tehtiin Lecklinin palvelun laatu -teorian (kuvio 5) pohjalta. Haastattelukysymykset löytyvät työn lopusta (liite 1). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan toimeksiantajan edustajan haastattelussa esille tulleita asioita.

Tapahtumaympäristö eli tässä tapauksessa huvipuisto vaikuttaa palvelun tarjontaan siten, että tarjottavan ruoan on oltava mahdollisimman suurelle yleisölle suunniteltua. Linnanmäki on lapsiperheiden ja koko kansan paikka, joka tulee ottaa huomioon tarjontaa suunniteltaessa. Ruoka tulee saada valmistettua nopeasti ja helposti tapahtumaympäristön hektisyyden vuoksi. Huvipuistomiljöössä ihmiset antavat usein itselleen luvan syödä herkkuja ja ”roskaruokaa” yhden päivän ajan.

Kioski- ja kahvilaosasto kerää tietoa asiakastyytyväisyydestä niin suorana palautteena asiakaspalvelutilanteessa että myös kirjallisesti infopisteen tai nettisivujen kautta. Palautelomakkeet ovat avoimia. Palautteita tulee kuitenkin niin vähän, että niistä ei tehdä minkäänlaisia diagrammeja. Kaikki palautteet käydään kuitenkin läpi ja asiakkaille vastataan kahden päivän sisällä. Mikäli palaute on negatiivinen, asia selvitetään ennen asiakkaalle vastaamista sekä työntekijöiden että vuorossa olleen esimiehen kanssa. Positiiviset palautteet kerrotaan myös työntekijöille eteenpäin. Lasten Päivän Säätiön tarkoituksena on kerätä varoja hyväntekeväisyyteen huvipuistoa ylläpitämällä ja kehittämällä, mikä toimii koko huvipuiston lähtökohtana. Hyväntekeväisyys aspekti tuodaan esille pisteiden hinnastoissa.

Haastattelusta selvisi, että osaston laaduntarkkailusta huolehtivat päivittäisesti osaston esimiehet kuten myös osaston muutkin työntekijät. Esimiehet kiertelevät pisteissä tekemässä ”kösseleitä”, jotka sisältävät laadun, palvelun, turvallisuuden ja siisteyden tarkkailua. Tulokset kirjataan ylös paperille ja ilmoitetaan työntekijöille. Havainnointi tapahtuu työntekijöiden tietämättä. Esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin laaduntarkkailu. Kaikki kioski- ja kahvilaosaston työntekijät suorittavat hygieniapassin Linnanmäellä, mikäli heillä ei sitä ole jo ennestään. Jokaisessa pisteessä suoritetaan päivittäinen ja viikoittainen omavalvonta, jonka tulokset kirjataan ylös viranomaisia varten. Tämän lisäksi aistinvaraista laaduntarkkailua harjoitetaan jatkuvasti.

Asiakaspalveluprosessin laadun takaamiseksi tärkeää on rekrytointi, joka jälkeen panostetaan koulutukseen ja perehdyttämiseen. Esimiehet tarkkailevat laatua jatkuvasti. Palvelun tai tuotteen laadun vaikutus hintaan nähdään kohtalaisena. Kalliimman tuotteen odotetaan usein olevan hiukan laadukkaampi, mutta hinta-laatu - suhde on pidettävä tasapainossa.

Laatuvirheisiin palvelutilanteissa pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti paikan päällä. Helpoin tapa selvittää virheet on asiakkaan kanssa kasvokkain. Paikalle kutsutaan yleensä esimies, joka jatkaa tilanteen selvittelyä. Mikäli asiakaspalvelija ei tiedä jotain, hänet on ohjastettu ottamaan asiasta selvää esimerkiksi esimieheltään, jotta asiakkaan ei itse tarvitsisi juosta ympäri Linnanmäkeä. Asiakkaita voidaan pitää pääsääntöisesti tyytyväisinä palveluun kioski- ja kahvilaosastolla. Tästä merkinä ovat muun muassa asiakaspalautteiden vähäinen määrä verrattuna kävijämäärään. Asiakkaat tulevat vuodesta toiseen yhä uudelleen. Positiivisten palautteiden määrä on kasvanut viime vuosina.

Linnanmäen huvipuisto on työpaikkana hektinen, joten työntekijöiden motivointi on tärkeää. Motivoinnista vastaa yleisesti Linnanmäkeläisten yhdistys ry, joka järjestää kauden aikana muun muassa retkiä Särkänniemeeseen, urheilutapahtumia, palkkapäivän juhlia, pikkujouluristeilyn yms. Lisäksi Linnanmäki järjestää työntekijöilleen muun muassa juhannusjuhlan sekä kaudenpäättäjäisjuhlat. Kioski- ja kahvilaosasto motivoi työntekijöitään kauden aikana muun muassa jakamalla ruokakuponkeja, herkkukuponkeja ja leffalippuja.

Työntekijöiden koulutus on monivaiheinen: kassakoulutus, teoriakoulutus, tuotekoulutus sekä turvallisuus- ja ensiapukoulutus. Kassa- ja teoriakoulutuksessa käydään läpi myös asiakaspalvelua. Teoriakoulutuksessa käydään läpi myös tärkeää ja ajankohtaista asiaa ekologisuudesta ja kierrätyksestä. Turvallisuuskoulutuksessa työntekijät harjoittelevat muun muassa kuinka toimia tulipalotilanteissa. Linnanmäki käyttää henkilöstölleen selainpohjaista Optima-koulutusohjelmaa, mistä työntekijät voivat omatoimisesti tarkistaa kaiken teorian ennen kauden alkua ja sen aikana. Optimasta löytyy myös pieni testi, jonka työntekijät tekevät ennen töidensä aloittamista. Testi sisältää kysymyksiä jo opituista asioista.

Virhetilanteita varten työntekijät on opastettu kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakasta. On tärkeää muistaa pahoitella tilannetta ja useissa tapauksissa kutsutaan vielä esimiespaikalle selvittämään tilannetta. Esimiehet eivät työskentele yleensä pisteissä. Ravintola Lintsiburger ja Jarrumies ovat poikkeustapauksia, joissa esimies on lähes aina läsnä. Muutamassa pisteessä työskentelee vain yksi työntekijä, sillä työvuorolistat tehdään puiston aukioloaikoja sekä sesongin ajankohtaa silmällä pitäen. Työtehoja seurataan Excel-taulukoilla. On tärkeää sijoittaa oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin. Kustannussyistä ei aina voi olla täysi miehitys päällä, jolloin asiakkaat joutuvat hiukan jonottamaan jos hiljaisena hetkenä paikalle pamahtaakin todella paljon ihmisiä. Kustannustehokkuutta vahditaan myös annoskokoja tarkkailemalla.

Asiakaspalautteiden, havainnoinnin sekä haastattelun perusteella voidaan todeta kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laadun nykytila kohtalaisen hyväksi. Jo asiakaspalautteiden määrä koko kauden aikana (huhtikuu-lokakuu) kävijämäärään verrattuna itsessään kertoo, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laatuun tällä hetkellä. Aina on kuitenkin kehittämisen varaa, sillä kartoituksen mukaan laatuvirheitä kuitenkin tapahtuu hiukan. Nämä asiakkaiden esille tuomat virhetilanteet voidaan pyrkiä minimoimaan uusien kehitysideoiden avulla.

7 Kehittämisideat

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen lähtökohtana toimii aina asiakas. Ylikoski (2001,118) toteaa, asiakas on laaduntarkkailijoista tärkein. (Ylikoski, 2001,118.) Nykyään yrityksen kilpailuvalttina voidaan pitää asiakaslähtöisyyden lisäksi johtamistaitoja (Sistonen, 2008, 17-19.) Esimiehet ja yrityksen johto voisivat pitää vähintään kerran viikossa palaverin, jossa käytäisiin läpi kaikki ajankohtaiset asiat. Tarkoituksena olisi myös käydä läpi asiakaspalautteet ja mahdolliset laatuvirheet, jotta näitä voitaisiin jatkossa välttää.

Hyvä koulutus ja perehdytys uuteen tehtävään motivoivat työntekijää parempiin suorituksiin. Henkilöstöstä on todella tärkeää pitää huolta ja motivoida heitä niin sanoin kuin teinkin jatkuvasti. Kioski- ja kahvilaosaston esimiehet eivät työskentele yleensä yhdessä pisteessä koko työvuoroaan, vaan kiertävät pisteestä toiseen, tekevät inventaarioita ja tilauksia sekä hoitavat muita toimistohommia. Esimiesten tulisi työskennellä enemmän pisteissä tehden samaa työtä kuin alaisensakin, jolloin he saisivat työntekijöihin luotua luottamussuhteen ja samalla esimiehet näkisivät mitä pisteessä todella tapahtuu.

Tarkoituksena on myös, että esimies pääsee näkemään työntekijöiden onnistumiset, jolloin hän voi antaa niistä heti positiivista palautetta. Tällä hetkellä, kun esimies kiertää pisteitä, hän jää monesta paitsi ja kuulee usein vain työntekijöiden epäonnistumisista. Nämä virhetilanteet saattavat edetä esimiehille myös reklamaatioiden kautta. On tärkeää antaa palautetta ja ohjeistusta virhetilanteista sekä käydä tilanteet yhdessä läpi, mutta vielä tärkeämpää on muistaa antaa positiivista palautetta työntekijöille ja käydä läpi myös hyvät palautteet heidän kanssaan.

Motivointia voisi suorittaa myös pienen kilpailun voimin. Kauden aikana voitaisiin kerran kuussa valita kuukauden paras työntekijä. Valinnan tekisivät esimiehet, jotka olisivat enemmän pisteissä töissä ja täten pitäisivät silmällä työntekijöiden työmotivaatiota ja asiakaspalvelualttiutta. Palkintona voisi olla esimerkiksi lahjakortti kylpylään tai risteilylle.

Kioski- ja kahvilaosaston työntekijät ovat vuodesta toiseen keskimäärin noin 18-19 -vuotiaita, mikä tarkoittaa sitä, ettei heillä ole asiakaspalvelualalta useinkaan kovin pitkää kokemusta. Tällä hetkellä uusien työntekijöiden koulutus ja perehdytys sisältää kassa-, teoria-, tuote- ja turvallisuuskoulutusta. Koulutusten ohessa käydään läpi myös asiakaspalvelua sekä kierrätystä.

Borg ym. (2002, 142) kiteyttävät asiakaspalvelun laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi turvallisuuden, luotettavuuden, nopeuden, asiantuntevuuden, työmotivaation sekä siistin työasun. (Borg ym., 2002, 142.) Perehdytykseen tulisi lisätä yleisiä asiakaspalvelutilanteita, joita osastolla varmasti tullaan kesän aikana käymään. Tällaisia ovat muun muassa kraanaveden ostotilanteet, ruoka-allergia asiat kuten gluteenittomat tuotteet sekä laktoosittoman ja maidottoman tuotteen ero. Linnanmäki ei myy kraanavettä lainkaan, kaikki vesi myydään pulloissa, mikä usein saa asiakkaat tuhtumaan. Asiakaspalvelijan tulee tarjota asiakkaalle pullovetä, eikä vain todeta, että kraanavettä ei ole tarjolla.

Lisämyyntitilanteita on myös tärkeä käydä läpi jo perehdytysvaiheessa. On tärkeää käydä läpi lisämyynnin kannalta tärkeitä asioita, lisämyynti toimii paremmin, mikäli asiakkaalle suositellaan jotakin tuotetta eikä vain tyydytä kysymään saako olla muuta. On myös hyvä tietää mitä tuotetta voidaan suositella minkä tuotteen kanssa. Mikäli asiakas ostaa pehmiksen tai vohvelin, voidaan hänelle tarjota kahvia. Jos makkaraperunat, tarjotaan hänelle limua.

Yksi perehdytyksessä huomioon otettavista tärkeistä asioista on toimintaympäristö. Linnanmäen tapauksessa tulisi perehdyttämisessä käydä läpi muun muassa lähin tupakkaa myyvä kauppa/kioski, lähimmät pankkiautomaatit tai lähimmät bussi- ja ratikkapysäkit. Lähin pankkiautomaatti sijaitsee Linnanmäellä, mutta sen ollessa epäkunnossa, tulee asiakkaat osata neuvoa huvipuiston läheisyydessä sijaitsevalle toiselle pankkiautomaatille.

Linnanmäellä perehdytys tapahtuu yleensä 2 viikonlopun aikana huhtikuussa ennen huvipuiston avaamista. Osa työntekijöistä aloittaa työt kuitenkin vasta kesäkuussa, joten olisi tärkeää, että koulutuksista saisi mukaan kaikki käydyt asiat myös kirjallisena. Tämä mahdollistaisi sen, että esimerkiksi työnsä kesäkuussa aloittavat työntekijät voisivat lukea materiaalin vielä läpi ja muistella koulutustilannetta ennen töiden alkua. Materiaali löytyy netistä henkilöstölle tarkoitetusta tietokannasta, mutta pienenä perehdytysvihkosena tieto varmasti pysyisi paremmin mukana matkassa ja siihen perehdyttäisiin enemmän. Olisi myös hyvä, että esimiehiä olisi lisätty kauden alkuun ja päiviin, jolloin uusia aloittaa paljon. Avajaisviikonloppuna esimiehiä on töissä usein moninkertainen määrä, mutta olisi tärkeitä huomioida esimiehiä lisäämällä myös päivät, joina uusia työntekijöitä aloittaa useampi kerralla. Tällä voitaisiin varmistaa se, että työntekijät oppisivat jo heti alusta oikean toimintatavan.

Havainnoinnin pohjalta huomattiin, että Korkeasaari tuo esimerkiksi Pukki Ravintolassa hyvin esille sen, että he käyttävät Reilun Kaupan kahvia. Ekologisuus näkyy seinillä isoina lakanoina, joissa sama teksti on sekä suomeksi, englanniksi että ruotsiksi. Linnanmäellä ekologisuus on iso juttu ja lähes kaikki osaston käyttämät kertakäyttöastiat ovat biohajoavia. Sitä ei kuitenkaan tuoda tarpeeksi hyvin esille. Myös nämä luomusta ja Reilusta Kaupasta kertovat ”lakanat” selittävät esimerkiksi kahvin hintaa. Kun asiakas on tietoinen yrityksen arvoista, on hän usein valmis maksamaan enemmän. Linnanmäen tulisi ilmoittaa selkeämmin siitä, että he käyttävät biohajoavia astioita ja pyrkivät sillä toimimaan ekologisemmin. Tällä hetkellä se on ilmoitettu asiakkaalle vain jätteiden jakelupisteillä, jolloin asiakas heittää roskat usein ajattelemattomasti energiajätteeseen.

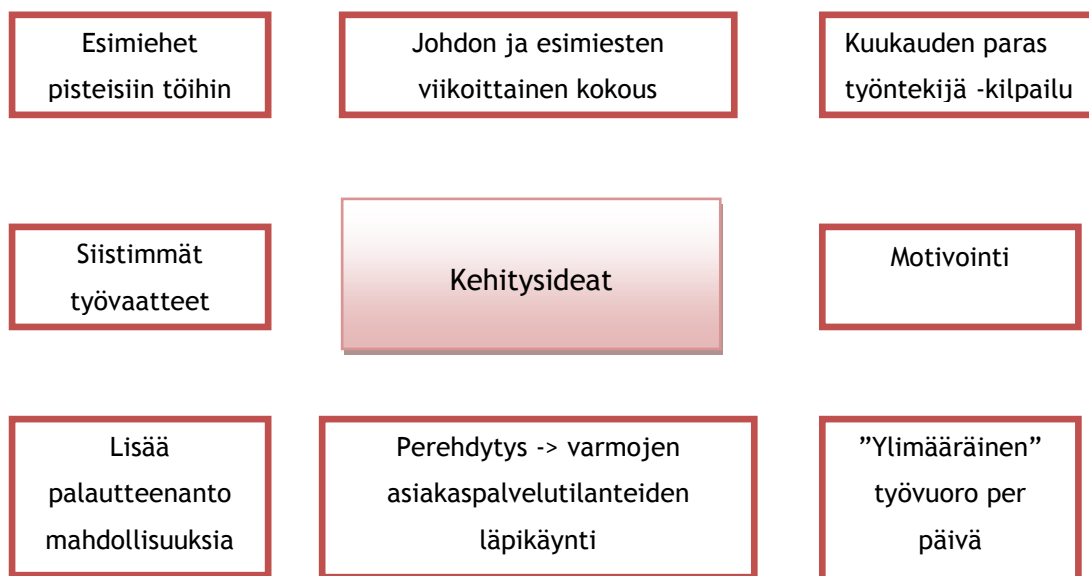
Lasten Päivän Säätiö kerää varoja lastensuojelutyöhön, mikä kerrotaan pienellä pisteiden hinnastoissa. Tämä tulisi kuitenkin tuoda esille paremmin, esimerkiksi liimaamalla tarran, jossa sanotaan esimerkiksi ”Tästä kioskista ostamalla teet hyvää!”. Tällöin asiakas kiinnittäisi siihen huomionsa ja olisi mahdollisesti tyytyväisempi palvelun ja tuotteiden hintaan.

Asiakaspalveluprosessin laatuun vaikuttavat myös työntekijän ulkoinen olemus sekä työvaatteet. Tällä hetkellä Linnanmäellä on käytössä siniset reisitaskuhousut ja normaali punainen tai musta printti t-paita. Nämä voitaisiin vaihtaa siistimpiin vaatteisiin, muun muassa omiin tummiin housuihin ja yhteneviin t-paitoihin. Kaikissa havainnointi kohteissa eli Cafe Beatissä, Korkeasaarella, Helsingin Jäähallilla ja Messilässä työntekijät käyttivät omia tummia housujaan sekä keskenään samanvärisiä siistejä paitoja.

Linnanmäen kioski- ja kahvilaosaston työntekijöillä ei saa työssäoloaikana olla kynsilakkaa, rakennekynsiä, hiuksia auki tai isoja koruja. Tämä johtuu yleisistä hygieniasäädöksistä. Näistä joutuu kuitenkin työntekijöitä muistuttamaan pitkin kautta, jonka takia olisikin hyvä, että taloon tullessa he allekirjoittaisivat muiden sopimusten ohessa sopimuksen siitä, että he lupautuvat noudattamaan näitä ehtoja. Tällöin he eivät lähtisi kokeilemaan rajojaan kesken kauden. Hygienia-asiat tulivat myös esille asiakaspalautteista, joten hygieniasääntöjä pitäisi pystyä vahtimaan enemmän.

Monien kioskien ruokailutilat sijaitsevat ulkona, joten asiakkaille tulee tarjota kesäiltoina ja Valokarnevaalin aikaan vilttejä, jotka he voivat kietoa ympärilleen ja ruokailla rauhassa. Tämä tuo asiakaspalvelulle jo huomattavasti laadukkaamman arvon. Palautelaatikoita tulee sijoittaa ympäri Linnanmäkeä, jotta asiakkaat jättäisivät helpommin sekä positiivista että negatiivista palautetta ja Linnanmäen toimintaa saadaan kehitettyä jatkuvasti. Tällä hetkellä kirjallista palautetta voi jättää infopisteelle sekä Internet-sivuille.

Asiakaspalautteissa käsiteltiin pitkiä jonoja ja sitä, kuinka joissain pisteissä työskentelee vain yksi henkilö. Työvuoroihin tulisi laittaa yksi ylimääräinen työvuoro, jolloin työntekijä voisi joko korvata mahdollista sairastunutta työntekijää tai auttaa aina siellä missä on kiire. Tällä tavalla jonotusaikaa saataisiin vähennettyä ja työn määrää jaettua hiukan. Asiakaspalveluun tämä vaikuttaisi siten, että asiakas kokisi asiakaspalvelijan saatavuuden paremmaksi ja itse palvelutilanne sujuisi nopeammin. Lisäksi työn määrää vähentämällä työntekijää kohden, jaksaisivat työntekijät palvella asiakkaitaan paremmin ja laadukkaammin. Palkkakustannuksissa tämä ”ylimääräinen” työntekijä tuntuisi, mutta jonotusaikoja lyhentämällä ja palvelun laatua kehittämällä ravintolat ja kioskit tuottaisivat parempaa myyntiä. Tämä kompensoisi palkkakustannuksia varsin tehokkaasti.



Kuvio 8: Tutkimuksen pohjalta luodut tärkeimmät kehitysehdotukset Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolle.

Kuviossa 8 on kuvattuna tärkeimmät esille nousseet kehitysideat, jotka kehitettiin tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön tekijän työkokemuksen pohjalta kehitysideoista voitiin kehittää mahdollisimman toteuttamiskelpoisia.

8 Johtopäätökset

Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen lähtökohtana on lähes aina asiakas - niin tässäkin tapauksissa (Pesonen, 15). Opinnäytetyö oli toimeksiantajalle tärkeä laadun kehittämisen apuväline, sillä Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolle ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta aikaisemmin. Monet aiheesta tehdyt tutkimukset ovat koskettaneet koko Linnanmäkeä, joka on toimintaympäristönä todella laaja. Näistä opinnäytetöistä ei ole ollut apua juuri kioski- ja kahvilaosastolle. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana sen vankan teoriapohjan sekä tutkimusmenetelmien käytön vuoksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tämänhetkisen asiakaspalveluprosessin laadun kartoittaminen Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolla sekä luoda kehitysideoita asiakaspalveluprosessin laadun kehittämiseksi. Nykytilaa piti alun perin lähteä kartoittamaan kauden 2012 saatujen asiakaspalautteiden kautta, mutta työn prosessin edetessä huomattiin, etteivät pelkät asiakaspalautteet riitä tutkimuksen aineistoksi. Tutkimus päätettiin toteuttaa asiakaspalautteiden, benchmarkingin sekä teemahaastattelun pohjalta. Benchmarking vaihdettiin kuitenkin havainnointiin, sillä kevät oli monille alan yrityksille liian kiireellistä aikaa heidän osallistuakseen tutkimukseen. Havainnointikohteiksi valittiin Korkeasaari, Helsingin Jäähalli, Messilä sekä Café Beat. Havainnointikohteeksi nämä valikoituivat sesonkiaikaisen toimintansa sekä tapahtumaympäristönsä vuoksi.

Tutkimuksen aikana käytetyistä tutkimusmenetelmistä saatiin paljon irti ja niistä pystyttiin luomaan tärkeitä ja helposti toteutettavia kehitysideoita. Asiakaspalveluprosessin tämänhetkinen laatu on hyvää, mutta kehitysideoiden avulla voidaan tähdätä täydelliseen asiakaspalveluprosessin laatuun. Työn tavoitteena oli asiakaspalvelun laadun parantaminen, jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua kioski- ja kahvilaosaston ravintoloissa ja kioskeissa. Tutkimuskysymyksiksi valittiin tutkimuksen alussa kaksi kysymystä: voiko kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laatua kehittää entisestään sekä miten kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessin laatua tulisi kehittää seuraavia kausia varten.

Kehitysehdotuksia lähdettiin ideoimaan tutkimustulosten sekä teorian pohjalta. Borg, ym. (2002, 142) määrittävät asiakaspalvelun laadun muun muassa ystävällisyydeksi, työmotivaatioksi, turvallisuudeksi, asiantuntevuudeksi, asiakaspalvelijan siistiksi ulkoasuksi ja joustavuudeksi. Laatukäsitys muodostuu usein asiakkaan päässä jo ennen asiakaspalveluprosessin alkua. Laatukäsitykseen vaikuttavat esimerkiksi opasteet ja ruuhka. (Borg, ym., 2002, 142.) Rissanen (2006, 215-216) toteaa, että hyvä palvelun laatu vaatii paljon, muttei mahdottomia. Hän listaa tärkeimmiksi asioiksi palvelun laatua kehittäessä ammattitaidon, viestinnän, palveluympäristön, palveluiden saatavuuden sekä luotettavuuden. (Rissanen, 2006, 215-216.) Tutkimustuloksia ja teoriaa soveltamalla saatiin aikaan toteuttamiskelpoisia kehitysideoita.

Tärkeimpiä tutkimuksessa ilmenneitä kehitysideoita olivat esimiesten ja johdon viikoittainen kokous, kuukauden työntekijä - kilpailu, esimiesten työskentely kioskeissa ja ravintoloissa, asiakaspalautteiden anto mahdollisuuden lisääminen, perehdytys, siistimmät työvaatteet, työntekijöiden motivointi sekä yhden ”ylimääräisen” vuoron lisääminen joka päivälle. Esimiesten ja johdon viikoittaisella kokouksella on tarkoituksena lisätä osaston sisällä tapahtuvien asioiden tietoisuutta huvipuistossa tapahtuvista asioista. Esimiesten työskentely kioskeissa ja ravintoloissa luo työntekijöiden ja esimiesten välille hyvää työilmapiiriä. Esimies on myös paikalla auttamassa, jos työntekijä tarvitsee apua.

Lecklinin (2006, 213) mukaan laadukkaan asiakaspalvelun takana on yrityksen henkilöstö. Tämä edellyttää kuitenkin jatkuvaa henkilöstön motivointia ja kouluttamista. (Lecklin, 2006, 213.) Esimiesten työskennellessä pisteissä voivat he samalla myös motivoida työntekijöitään sekä tarkkailla työntekijöiden työnteoa. Kuukausittain esimiehet valitsevat kuukauden työntekijän, joka palkitaan esimerkiksi risteilylahjakortilla. Siistimmillä työvaatteilla tarkoitetaan mustia siistejä housuja sekä siistiä paitaa yrityksen logolla. ”Ylimääräinen” vuoro korvaisi pääasiassa sairastapauksia. Mikäli sairastapauksia ei ole, siirtyisi työntekijä aina sinne, missä on kiire ja apua tarvitaan. Palautteiden vähäisyyden vuoksi, olisi hyvä sijoittaa asiakaspalautelaatikoita ympäri Linnanmäkeä. Tällöin asiakkaat voisivat kertoa kokemuksistaan ja asiakastyytyväisyydestä saataisiin enemmän tietoa.

Kuviossa 5 Lecklin (2002, 26) kuvaa laadun merkitystä koko yritykselle. Hyvä palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen tekemään tulokseen. Se lisää myös asiakastyytyväisyyttä ja saa aikaan sitoutuneempia asiakassuhteita. (Lecklin, 2002, 26.) Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä asiakaspalveluprosessin laadun nykytilaan Linnanmäellä, mikä näkyy asiakaspalautteiden vähäisenä määränä verrattuna huvipuiston kävijämäärään. Laadullisempaa palvelua kehitettäessä jatkuvasti, tulisi asiakaspalautteita saada enemmän asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Tämä voidaan toteuttaa lisäämällä asiakaspalautteen anto mahdollisuuksia ympäri Linnanmäkeä, joka saisi asiakkaan jättämään sekä positiivista että negatiivista palautetta herkemmin.

Toimeksiantaja tulee mahdollisesti käyttämään opinnäytetyötä jatkossa asiakaspalveluprosessin laadun kehittämisen työkaluna. Osa tutkimuksessa ilmenneistä kehitysideoista on jo otettu käyttöön kautta 2013 varten. Osa kehitysideoista jää odottamaan mahdollisesti seuraavia kausia ja niiden tuomia toteutusmahdollisuuksia. Mahdollisia jatkotutkimuskohteita voisivat olla esimerkiksi kioski- ja kahvilaosaston markkinointisuunnitelman laatiminen sekä asiakastyytyväisyystutkimus. Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa tulisi kuitenkin palautteita olla huomattavasti enemmän. Asiakaspalautelaatikoita lisättäessä ympäri Linnanmäkeä tämä varmasti onnistuisi ja Linnanmäestä voitaisiin saada vieläkin asiakasystävällisempi paikka.

9 Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki : WSOY

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi: Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell.

Cook, S. 2002. Customer Care Excellence How to Create an Effective Customer Focus. London: Palgrave.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

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

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otava.

Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit - miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lecklin, O., 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, O., 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun Paino.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Martin, W. 2009. Quality Customer Service: Satisfy customers - It's everybody's job. USA: Axzo Press.

Miettinen, S. Kalliomäki, A. Ruuska, J. 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin - asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska - kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.

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

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet:

Linnanmäki 1 2012. Lasten Päivän Säätiö. Viitattu 5.11.2012.

<http://www.linnanmaki.fi/index.php/lastensuojelutyo/lasten-paivan-saatio/>

Linnanmäki 2 2012. Lasten suojelutyö. Viitattu 5.11.2012.

<http://www.linnanmaki.fi/index.php/lastensuojelutyo/>

Linnanmäki 3 2012. Työpaikat. Viitattu 5.11.2012.

https://linnamaki.rekrytointi.com/paikat/?o=A_LOJ&list=1

Linnanmäki 4 2012. Lasten Päivän Säätiö lahjoittaa ennätyselliset 3,5, miljoonaa euroa suomalaiselle lastensuojelutyölle. Viitattu 26.3.2013.

<http://www.linnanmaki.fi/index.php/lasten-paivan-saatio-luovuttaa-ennatyselliset-35-miljoonaa-euroa-suomalaiselle-lastensuojelutyolle/>

Linnanmäki 5 2012. Hupipaketit. Viitattu 9.4.2013.

<http://www.linnanmaki.fi/index.php/yritykset-ja-ryhmat/hupipaketit/>

Matkailun tuotteistaminen Blog 2011. Palvelun Blueprinttauksen pääpointit. Viitattu 1.3.2013.

<http://matkailuntuotteistaminen.com/tag/blueprint/>

Matkailua & Muotoilua - Palvelumuotoilusta uutta voimaa matkailun tuotekehitykseen 2011.

Tarinallistaminen on tarinalähtöistä palvelumuotoilua. Viitattu 14.3.2013.

<http://matkailuamutoilua.wordpress.com/2011/12/08/tarinallistaminen-on-tarinalahtoista-palvelumuotoilua/#more-174>

Julkaisemattomat lähteet:

Toimeksiantajan edustajan haastattelu. 26.2.2013. Linnanmäki. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1: Kaikki kioski- ja kahvilaosaston toimipisteet ympyröityinä Linnanmäen aluekarttaan.	9
--	---

Kuviot

Kuvio 1: Kioski- ja kahvilaosasto jaetaan kolmeen eri toimialueeseen: Ravintola Jarrumieheen ja 4 kahvilaan, ravintola Lintsiburgeriin sekä Kioskeihin.	8
Kuvio 2: Kioski- ja kahvilaosaston asiakaspalveluprosessi.	12
Kuvio 3: Kuluttajan ostoprosessi. Lähde Engel, Kollat & Blackwell 1990, 482. (Mukaiillen Ylikoski, 2001, 93.)	14
Kuvio 4: Esimerkki Lintsiburgerin palveluajatuksista. Asiakasryhmänä terveydestään huolehtiva asiakas, joka ei halua ostaa ”roskaruokaa”. (Mukaiillen Ylikoski, 2001, 220.)	18
Kuvio 5: Palvelun laadun merkitys yritykselle. (Lecklin, 2002, 26.)	21
Kuvio 6: Reklamaatioiden hoitamisen tärkeys ja sen vaikutus luottamukseen ja sitoutuneisuuteen palveluyritystä kohtaan. Lähde: Mukaiillen Tax ym., 1998. (Ylikoski, 2001, 203.)	28
Kuvio 7: Asiakaspalveluprosessin laadun kehittämiseen vaikuttavat tekijät.	35
Kuvio 8: Tutkimuksen pohjalta luodut tärkeimmät kehitysehdotukset Linnanmäen kioski- ja kahvilaosastolle.	47

Taulukot

Taulukko 1: Havainnoinnin tuloksia Linnanmäeltä ja Messilästä.	36
Taulukko 2: Havainnoinnin tuloksia Helsingin Jäähallilta, Café Beatistä sekä Korkeasaaresta.	38
Taulukko 3: Blueprint-kaavio nykytilan kartoituksesta.	40

Liitteet

Liite 1: Toimeksiantajan edustajan teemahaastattelu

Palvelu:

1. Miten käytätte hyväksi tapahtumaympäristöä palvelun tarjonnassanne?
2. Millä tavoin keräätte tietoa asiakastyytyväisyydestä? Miten seuraatte asiakastyytyväisyyttä?
3. Miten käytätte imagoanne ja asemaanne markkinoilla hyödyksi palvelun tuottamisessa?
4. Mikä on toimintanne lähtökohta?

Laatu:

5. Miten yrityksessänne tarkkaillaan laatua?
6. Mikä on mielestänne asiakaspalveluprosessin laadun takaamisen vuoksi tärkeää?
7. Koetteko palvelun/tuotteen hinnan vaikuttavan sen laatuun?
8. Kun laatuvirheitä tapahtuu palvelutilanteessa, kuinka reagoitte?
9. Toteutuvatko asiakkaiden odotukset heidän asioidessaan teillä?

Henkilöstö:

10. Työympäristö on usein varsin hektinen, miten motivoitte työntekijöitänne?
11. Miten perehdytätte suuren määrän työntekijöitä sesonkia varten?
12. Kuinka työntekijöitä on opastettu toimimaan virhetilanteessa?
13. Onko jokaisessa pisteessänne töissä aina myös esimies?
14. Miten pyritte toimimaan kustannustehokkaasti?