

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2014

Mikko Kapanen

**PALVELUMUOTOILU
ASIAKASPALVELU-
PROSESSIEN
KEHITTÄMISESSÄ**
– Viking Grace Sweet & Salty ravintola



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mikko Kapanen

PALVELUMUOTOILU ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMISESSÄ - VIKING GRACE SWEET & SALTY RAVINTOLA

Asiakaskokemukseen vaikuttava palvelukokemus syntyy sekä fyysisestä ympäristöstä, vuorovaikutuksen tasosta että tuotteen laadusta. Perhekeskeisyyden ja yhteisöllisyyden katoaminen ihmisten elämässä on haastanut yritykset tarjoamaan asiakkailleen uudenlaisia elämyksiä tuottavia palveluja. Asiakkaat sitoutuvat yritykseen paremmin heidän huomatessaan palvelun tuottajan ottaneen heidät huomioon toiminnassaan. Palveluntuottajan hyötynä ovat tyytyväisemmät asiakkaat ja parempi liiketulos.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi käyttämällä palvelumuotoilun periaatteita palvelutuokioiden kehittämisessä. Työ keskittyi Viking Gracen Sweet & Salty –ravintolaan. Kirjallisuusosuudessa käsiteltiin teoria-aineistoa prosessien, laadun ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimusosassa havainnointiin kuutta erityisryhmää Sweet & Salty –kahvilan lämminruokaprosessissa. Tutkimusmenetelmä oli systemaattinen havainnointi, jossa lämminruokaprosessi videoitiin tutkimukseen osallistuvien erityisryhmien osalta. Asiakkaan lämminruokaprosessin palvelupolusta laadittiin palvelukuvaus kontaktipisteiden analysointia varten. Tarkastelussa käytettiin neljää prosessin kontaktipistettä; ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat.

Tutkimuksen mukaan asiakkaan kulkeman palvelupolun palvelutuokioita kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti sekä asiakaskokemukseen että liiketaloudellisten tavoitteiden toteutumiseen. Yhteistyö mahdollistaa paremman asiakasnäkökulman toteutumisen ottamalla huomioon esineiden ja tilojen lisäksi myös prosessit ja ihmiset parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi. Asiakkaan ja palveluntarjoajan oikea-aikainen kohtaaminen palvelupolulla vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Palveluympäristön suunnittelu asiakkaan kannalta selkeäksi ja eheäksi loogiseksi kokonaisuudeksi auttaa asiakasta tarvittaessa suoriutumaan prosessista omin neuvoin. Esineiden muodoilla ja käytettävyydellä vaikutetaan asiakkaan kokemukseen. Henkilöstön toimintatavat, motivaatio ja osaaminen viimeistelevät asiakkaan kokemusta ja parhaimmillaan sitouttavat asiakkaan yritykseen pitkäksi aikaa. Palvelupolun palvelupisteiden ja -tuokioiden syvälinen analyysi auttaa yritystä ymmärtämään laadun ja asiakaskohtaamisten merkitystä aivan uudella tavalla.

ASIASANAT:

palvelumuotoilu, kontaktipisteet, asiakaskokemus, palvelutuokio

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management

2014 | 75

Eija Koivisto

Mikko Kapanen

SERVICE DESIGN IN DEVELOPING OF CUSTOMER SERVICE PROCESS

Customer experience which has influence on service experience arises both from physical environment, level of interaction and product quality. The disappearance of family centric and communal in people's life has challenged companies to offer services which generate new experiences. Customers are engaged better in company when notice the service provider has taken them in to account in its activity. The benefits of the company are more satisfied customers and the better business result.

The aim of this study was to find out meanings achieving better customer experience by using principles of service design in developing of service moments. The work focused on Viking Grace Sweet & Salty restaurant. In literature review were proceeded with theoretic material from the perspectives of processes, quality and service design. The study consisted of the perceptions of six special groups during the warm food process. The method of study was systematic perception where customers' warm food process was recorded with a cam-order for six special groups involving in study. From customers' warm food process was composed the service description for the analysis of service touch points. Six service touch points were used in this examination; people, environment, objects and procedures.

The study is stated that by improving of service moments in the customer service path can have been affected both to the customer experience and the aims of business goals being actualized. The collaboration enables better customer perspective to be fulfilled by considering objects and premises and furthermore also processes and people building up the best possible customer experience. The right timely encounters of customer and service provider impact on customer experience of service. By planning the service environment from the customer point of view clearly and intact logical whole can help the customer to get through the process independently if necessary. Customer experience can be impact, the form of objects and usability. Employees' procedures, motivation and skills finish the customer experience and at the best engages the customer in the company for a long time. The deep analysis of touch points and service moments in customer's service path can help company to understand the meanings of quality and customer encounters in the totally new way.

KEYWORDS:

service design, touch points, customer experience, service moment

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Työn taustaa	9
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	11
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	12
2 PROSESSIT JA PROSESSIN LAATU	15
2.1 Mitä on palveluprosessi?	15
2.2 Prosessien kehittyminen	17
2.3 Prosessin tunnistaminen ja luokittelu	20
2.4 Prosessin parantaminen	22
2.5 Laatu prosessissa	22
2.5.1 Laadun kohteet ja totuuden hetki	24
2.5.2 Laadun kehittäminen	25
3 PALVELUMUOTOILU KILPAILUKEINONA	27
3.1 Mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan?	28
3.2 Arvon tuottaminen ja asiakaskokemus	29
3.3 Palvelupolku ja palvelutuokiot	35
3.4 Palvelumuotoilun hyödyt	36
3.5 Esimerkki palvelumuotoilumallista	37
4 TUTKIMUS ASIAKASPALVELUPROSESSISTA SWEET & SALTY RAVINTOLASSA	40
4.1 Tutkimuksen toteutus	40
4.2 Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin asiakaspolku	41
4.3 Erityisryhmien kotiruokaprosessin asiakaspolun kuvaukset	44
4.3.1 Näkövammaisen asiakas	44
4.3.2 Lapsiasiakas	46
4.3.3 Liikuntavammaisen asiakas	48
4.3.4 Vasen käsi murtunut- asiakas	49
4.3.5 Senioriasiakas	51
4.4 Johtopäätöksiä	52

5 PALVELUMUOTOILU SWEET & SALTY RAVINTOLAN KEHITTÄMISESSÄ	55
5.1 Tulosten analysointia	55
5.1.1 Ihmiset	55
5.1.2 Ympäristöt	58
5.1.3 Esineet	60
5.1.4 Toimintatavat	62
5.1.5 Suunnittelun merkitys	63
5.1.6 Jatkuva parantaminen	66
5.2 Tulosten luotettavuus	68
6 YHTEENVETO	71
LÄHTEET	74

LIITTEET

Liite 1. Liitteen otsikko.

KUVAT

Kuva 1. Asiakkaan prosessi ja organisaation valmistautuminen (Laamanen 2001, 72).	17
Kuva 2. Prosessin kehittyminen ja kypsyminen tavoitteena maailman paras prosessi (Laamanen 2001, 44).	18
Kuva 3. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2013, 75)	33
Kuva 4. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79).	41
Kuva 5. Viking Gracen Sweet & Salty – ravintolan layout	43
Kuva 6. Sweet & Saltyn näkövammaisen asiakkaan blueprint-kaavio	46
Kuva 7. Sweet & Saltyn lapsiasiakkaiden blueprint-kaavio	47
Kuva 8. Liikuntavammaisen asiakkaan blueprint-kaavio	49
Kuva 9. Vasen käsi paketissa kulkevan asiakkaan blueprint-kaavio.	50
Kuva 10. Senioriasiakkaan blueprint-kaavio	52
Kuva 11. Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin blueprint-kaavio.	53

KUVIOT

Kuvio 1. Prosessien mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2001, 50)	19
Kuvio 2. Prosessin vaiheet (Laamanen 2001,50)	19

KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

Lyhenne Lyhenteen selitys (Lähdeviite)

Toimintaprosessi	Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamisen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001, 19).
Arvo	Hyödyn ja hinnan välinen suhde. Arvolla ei aina ole välttämättä rahallista arvoa. Arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja siihen mitä arvostetaan: asialla on arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi (Tuulaniemi 2013, 30.)
Tarjooma	Asiakkaiden tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja pelkän tavaran tai palvelun tarjoamisen sijaan (Tuulaniemi 2013, 40).
Ydinprosessi	Prosessi, jossa syntyy organisaation jalostusarvo ja jolle on ominaista suora, välitön yhteys asiakkaaseen (Laamanen 2001, 54).
Tukiprosessit	Sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle (Laamanen 2001, 57).
Prosessikartta	Viestinnän väline, joka auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan (Laamanen 2001, 60).
Prosessikaavio	Prosessien kuvaamiskaavio, jossa on kuvattuna roolit ja tekeminen. Kaavion yläpuolella on kuvattuna aina asiakas (Laamanen 2001, 80).
Ohjausmalli	Organisaatiossa omaksuttu toimintatapa, jonka avulla yhteisesti ymmärretään organisaation suunta. Ohjausmallin tehtävä on antaa suunta organisaation toiminnalle (Laamanen 2001, 36.)
Yhteistyömalli	Organisaation tulokset syntyvät yhteistyön kautta. Yhteistyömalli on toimintatapa, jolla yhteistyötä organisoidaan (Laamanen 2001, 36.)

Tekemisen malli	Työkalut ja menetelmät, joiden avulla organisaation päämäärä ja tarkoitus saavutetaan (Laamanen 2001, 37.)
Rooli	Rooli kytkee ihmiset prosessiin siten, että roolin avulla ihminen tietää, mikä hänen on tehtävä prosessissa (Laamanen 2001, 122).
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, joka yhdistää eri osaamisaloja yhteistyöhön palvelujen kehittämisessä (Tuulaniemi 2013, 58).
Palvelupolku	Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla (Tuulaniemi 2013, 78).
Palveluekologia	Systeemi, johon palvelu on integroitu. Palvelusysteemin kokonaisvaltainen kuvaus. (Mager 2008, Miettinen & Koivisto 2009, 15 mukaan).
Kontaktipisteet	Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat kontaktipisteitä. Nämä lukemattomat ihmisen ja brändin kontaktipisteet tuovat palveluun sen ominaispiirteen ja ovat yritykselle mahdollisuus ja haaste (Tuulaniemi 2013, 80).
Palvelublueprint	Palveluprosessin visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta käy ilmi asiakkaan kokemat asiat sekä palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla (Tuulaniemi 2013, 212.)

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Et voi odottaa toisenlaisia tuloksia tulevaisuudessa tekemällä asioita samalla tavalla kuin nyt.

- Albert Einstein -

Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemää arviota, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Organisaation maine syntyy siis asiakkaiden ja yhteistyökumppanien subjektiivisena arviona organisaation tekemisistä ja tekemistä jättämisestä.

- Heiskanen, E. 2007, 27 -

Viking Grace on tammikuussa 2013 liikennöintinsä aloittanut Viking Linen matkustaja-laiva, joka liikennöi Turun ja Tukholman väliä. Viking Gracen erilaistamistekijät ovat olleet sisustuksen moderni design ja parempi asiakkaan odotukset ylittävä palvelu. Asenteiden ja mallien muuttamiseksi tarvitaan selkeitä työn malleja, prosessikuvauksia ja ohjeita muuttuneen työn suorittamiseksi, jotta organisaatio välttyisi luisumasta vanhan toimintamallin mukaiseen toimintaan. Pelkät prosessikuvaukset ja mallit eivät yksistään riitä parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Yrityksen olisi kyettävä tarjoamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin perustuvaa palvelukokonaisuutta. Tällöin koko palvelutarjoamaa olisi tarkasteltava kokonaisuutena laadun, prosessien, esineiden, ympäristön ja ihmisten näkökulmista yhdessä. Kaikki nämä näkökulmat olisi kyettävä linkittämään yrityksen liiketaloudellisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden menestykseen.

Miettisen & Koiviston (2009, 99) mukaan liiketoiminnan optimoimiseksi tarvitaan keskeisten asiakasprosessien kuvaamisia ja niiden nimeämistä. Pelkkä prosessien nimeäminen ja kuvaaminen eivät riitä. Viking Gracen ravintoloiden haasteena on kyetä tarjoamaan nyt ja tulevaisuudessa jatkuvasti uusiutuvia tai täysin uusia palveluita, jotka mukautuvat täsmälleen asiakkaiden odotuksiin ja tarpei-

siin. Saffer (2007, 175) ehdottaa kilpailukeinoksi palvelumuotoilua, jossa suunnittelun fokuksena on palvelun koko käyttöympäristö. Ihmiset käyttävät tuotteita prosessien hallitsemisessa ympäristöissä ja systeemeissä. Palvelumuotoilu on tämän koko käyttösystemin suunnittelemista. Systemi kokonaisuudessaan on yrityksen palvelua ja muodostuu ympäristöstä, esineistä, prosesseista ja ihmisistä.

Viking Gracen suunnittelussa lähdettiin luomaan ja toteuttamaan asiakkaille täysin erilaista risteilykonseptia ja matkustuskokemusta. Laivan sisustuksen designista on vastannut sisustusarkkitehtitoimisto dSign Vertti Kivi & Co. Laivan sisustuksen teemana käytettiin Vertti Kiven Space Alive –konseptia. Space Alive muuntaa tilaa. Tällaisia ovat sisustuksen värien muuttamiset valaistuksen avulla tai fyysisten esineiden muuttamiset esimerkiksi seinää liikuttamalla vuorokauden eri aikoina. Tällöin vaikutetaan tilassa olevien ihmisten tunteisiin aivan uudella tavalla. Tila tavallaan elää vuorokauden eri kellonaikojen ja ihmisten tunteiden mukana. Samaa tilaa voidaan esimerkiksi käyttää erilaisiin käyttötarkoituksiin vuorokauden ajoista ja tarpeista riippuen (dSign Vertti Kivi & Co. 2014).

Luottamalla suunnittelussa pelkästään fyysiseen muotoiluun, saatetaan kuitenkin kadottaa asiakasnäkökulma tilojen käytettävyyden suhteen. Tilat luovat tunnelmaa mentaalitasolla, mutta saattavat jättää kylmäksi käytettävyydessä. Asiakkaan kokemus palvelun tarjoomasta kokonaisuutena on näin vaarassa jäädä sieluttomaksi wow- elämykseksi useamman käyntikerran jälkeen. Sisustukseen perustuvan designin perusajatuksena on tuottaa yhtenä asiakaskokemuksen osana välittömiä tuntemuksia ja kokemuksia sille kohderyhmälle, jota halutaan designin avulla tavoittaa. Suunnittelijan ”parempi maku” tavallaan määrittelee ja osoittaa oikean maun ja tyylin, jota yritys tarjoaa asiakkailleen (Tuulaniemi 2013, 68, 74). Saffer (2007, 179) mainitsee ihmiset oleellisena osana palvelua, sillä useimmat palvelut heräävät henkiin usein vasta kompleksisen palvelukoreografian myötä. Saffer jakaa ihmiset asiakkaisiin ja henkilöstöön. Toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi kummallekin ryhmälle on usein määritelty eri roolit ja osat palveluketjun aikana.

Viking Gracen ravintoloiden yhtenä fokuksena on tuottaa elämyksiä matkustajille. Ravintolan asiakkaita ei saada tyytyväisiksi pelkästään hyvää ruokaa ja ystävällistä palvelua tarjoamalla. Norman (2007) esittää Gloppen (2007, 5) mukaan, että vallitseva palvelulogiikka ”pakottaa meidät muuttamaan huomiomme tuotantokeskeisestä ajattelusta käytettävyyteen, tuote-ajattelusta prosesseihin sekä puhtaista liiketapahtumista jaettuun kumppanuuteen.” Palvelun logiikan omaksuminen edellyttää palvelun suunnittelijoilta monialaisen yhteistyön lisäksi tulevien palvelunkäyttäjien maailman tuntemista. Tuulaniemen (2013, 71) mukaan yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Mager (2004) vahvistaa Gloppenin (2007, 5) mukaan Normanin väitteen ja esittelee palvelumuotoilun termin. Tällä hän viittaa ammattimuotoilijoiden käyttämiin metodeihin ja prosesseihin, joita sovelletaan palvelujen kehittämiseen.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Viking Gracen organisaatorakenne on osa koko Viking Linea koskevaa laajempaa ja kokonaisvaltaista organisaatiomuutosta. Muutoksen mittavuus ja uuden yrityskulttuurin juurtuminen kaikilla sen tasoilla vie kuitenkin aikaa. Tästä johtuen kaikkien muutosten samanaikainen toteuttaminen ei ole ollut mahdollista.

Tämän työn tarkoituksena on liittää asiakas kiinteämmin mukaan asiakasprosessien kehittämiseen ja suunnitteluun. Tavallisesti palveluyrityksen prosessien määrittely ja nimeäminen on ollut johdon vastuulla yhteistyössä muun henkilöstön kanssa. Palveluyrityksen tärkeimmältä voimavaralta, asiakkaalta, ei useimmiten ole kysytty mitään. Tämä on paradoksaalista sikäli, koska ilman asiakasta koko yritystä ei voi olla olemassa.

Tutkimuksen tarkoituksena on suoritettuna Sweet & Salty –ravintolan asiakaspalveluprosessiselvityksen perusteella luodun mallin hyödyntäminen myöhemmin myös Viking Gracen muissa ravintoloissa. Tutkimuskysymys, jolla tutkittavaan

asiaan pyritään löytämään vastauksia on: Miten asiakkaan palvelupolun palveluokioita kehittämällä voidaan saavuttaa parempi asiakaskokemus?

Tutkimuksessa käsitellään tarkoituksellisesti prosesseja ja palvelumuotoilua rinnakkain. Tarkoituksena on liittää nämä kaksi teoriaa yhdeksi joustavaksi ja kilpailijoista erottuvaksi kokonaisuudeksi.

Tuulaniemi (2013, 142) liittää palvelumuotoilun joustavasti prosesseihin kuvaamalla niitä luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattaviksi prosessiksi. Palvelumuotoilun perustana on palvelun loppukäyttäjien motiivien ymmärtäminen. Myös Saffer (2007, 175) esittää palvelumuotoilun olevan systeemien suunnittelemista. Organisaation syvällinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa tätä menestystä

Viking Grace –laivalle ei ole kovinkaan järkevää tässä vaiheessa tehdä mittavia rakenteellisia uudistustöitä, ja siksi palvelumuotoilu tarjoaisi mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen yhdessä asiakkaan kanssa lisäävät asiakkaan kokemaa palvelun arvoa ja nostaa asiakkaan palvelusta kokemaa laatua (Miettinen & Koivisto 2009, 169). Safferin (2007, 175) mukaan tämä kehittäminen on perusteltua ihmisten ollessa tekemisissä palveluiden kanssa joka päivä. Kuluttajat odottavat saavansa palvelulta enemmän kuin koskaan ennen.

1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2008,161) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutki- maan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuk- sessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tiedon hankinta ja koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia ja siinä käytetään metodeina mm. teemahaastattelua ja systemaattista havainnointia. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 165.) Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Systemaattinen havainnointi on jäseneltyä ja siinä havainnoija on ulkopuolinen toimija (Hirsjärvi ym. 1997, 211.)

Tapaustudkimus on (Hirsjärvi ym. 1997, 130) mukaan yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta. Tutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Siinä valitaan tyypillisesti yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö; kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa.

Havainnoinnin avulla saadaan selvillä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkimukset ovat usein kenttätutkimuksia. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeä muistaa, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. Osallistuva tutkimus on tyypillistä kenttätutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 1997, 214.)

Sweet & Salty -ravintolasta on valittu yksi keskeinen ydinprosessi tähän tutkimukseen. Prosessien määrä on rajattu yhteen, johtuen prosessien suuresta lukumäärästä Sweet & Salty-ravintolassa. Kahvilan prosesseista valikoitui lämminruokaprosessi, joka on samalla yksi kahvilan tärkeimmistä prosesseista. Työssä käytetään myös kotiruoka -termiä ilmaisemaan samaa prosessia kuin puhuttaessa lämminruoka -prosessista. Kotiruokaprosessi valittiin käytettäväksi

rinnan lämminruokaprosessin kanssa, koska Sweet & Saltyn alkuperäinen prosessikuvaus käyttää tätä termiä. Näin vältetään mahdollinen sekaannus kahden eri termin välillä.

Työ keskittyy Viking Gracen Sweet & Salty – ravintolaan. Tutkimusosa koostuu kuuden erityisryhmän kotiruokaprosessin läpikävelyn videoinnista. Tutkimusmenetelmä on systemaattinen havainnointi, jossa erityisryhmien kävely prosessin läpi ensin videoidaan ja sen jälkeen tulokset analysoidaan, jonka jälkeen tuloksista tehdään johtopäätökset teoriakirjallisuuden perusteella.

2 PROSESSIT JA PROSESSIN LAATU

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi asiakkaalle. Prosessin lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteen (Lahti & Järvelä 2002, 23). Prosessiajattelun taustalla on kuluttajien muuttuneet käsitykset ympäristöstään. Tähän on vaikuttanut tiedonvälityksen nopea kehittyminen, joka on mahdollistanut ihmisten käsityksiä uusista mahdollisuuksista. Uudet mahdollisuudet herättävät uusia tarpeita. Kuluttajat haluavat ostaa tuotteita ja palveluita omiin tarpeisiinsa juuri tässä ja nyt ja samalla sitoutumatta tiettyyn palveluun tai tuotteeseen. Ostamista eivät määritä niinkään tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, vaan niihin liittyvät elämykset, arvontuottokokemukset (Laamanen 2001, 11.) Yritysten on ollut pakko etsiä uusia rakenteellisia ratkaisuja kyetäkseen vastaamaan paremmin kuluttajien odotuksiin. Ehkä merkittävin muutos ajattelutavassa on, kun aikaisemmin työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin, nyt hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2002, 9).

Laamanen (2001, 10) uskoo tulevaisuuden menestyksen olevan prosesseissa. Menestys perustuu herkkään systeemiin, joiden prosesseissa syntyy organisaation suorituskyky. Hyvinvointi taataan luomalla parempia tuotteita ja palveluita. Organisaation joustavuus ja itseohjautuvuus edellyttää kokonaisuuden ymmärtämistä ja tämä on prosessijohtamisen ydin.

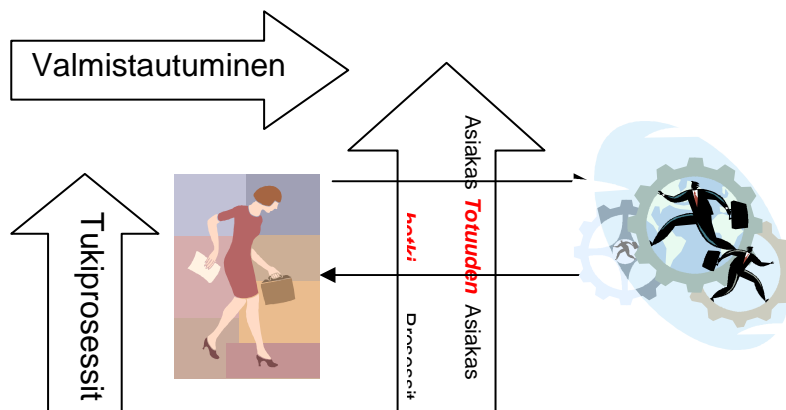
2.1 Mitä on palveluprosessi?

Palveluprosessin määrittäminen on hyvä aloittaa toimintaprosessin määritelmästä. Toimintaprosessissa, kuten prosesseissa yleensäkin liike kuvaa toiminnan horisontaalista kulkua eteenpäin.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001, 19). Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt (Laamanen ym. 2002, 63.)

Morris ja Brandon (1994, 113) esittävät liiketoimintaprosessin mallia kuvaavassa yrityksen toimintaa tai jotakin toiminnan osaa. Prosessimalli on graafinen kuvaus toiminnan rakenteesta ja siihen kuuluvista toiminnoista. Mallissa näkyvät usein työvaiheiden väliset yhteydet ja niiden tekojärjestys.

Palveluorganisaatioille on ominaista, että asiakas joutuu merkittävästi osallistumaan itse prosessiin. Tällöin voidaan puhua palveluprosesseista. Tällöin palvelu on toimintaa kuten prosessikin. Lyhyen hetken organisaation prosessit ja asiakkaan prosessit kulkevat yhtä matkaa. Asiakkaan prosessi alkaa paljon ennen organisaation tiedostamista asiakkaan lähestymisestä ja päättyy jonnekin hämäämään. Jonkin aikaa organisaation ja asiakkaan prosessit kulkevat yhtä matkaa. Näitä yhteisiä vaiheita voidaan kutsua ”totuuden hetkiksi”. Organisaation valmistautuminen totuuden hetkeen ratkaisee sen menestyksen. Näissä totuuden hetkissä asiakas päättää organisaation kohtalosta (Laamanen 2001, 71.) Carlzon (1989, 5) korostaakin tästä syystä asiakasnäkökulman säilyttämiseksi asiakasrajapinnassa työskentelevien kuulemista laajoissa yrityksen muutokseen liittyvissä toimissa. Lillrank (1999) korostaa palveluille tyypillistä sekventiaalisen käsitettä korostaen lopputuloksen koostuvan sarjasta erilaisia mutta yhtyeennivoutuvia toimia. Asiakasta kiinnostaa ”totuuden hetki” – tyypillisissä palveluissa nimenomaan prosessin pitkittäissuuntainen tarkastelu eli mikä on lopputuloksen kokonaisuus. (Lillrank 1999, 82.) Kuva 1 havainnollistaa tätä prosessia.



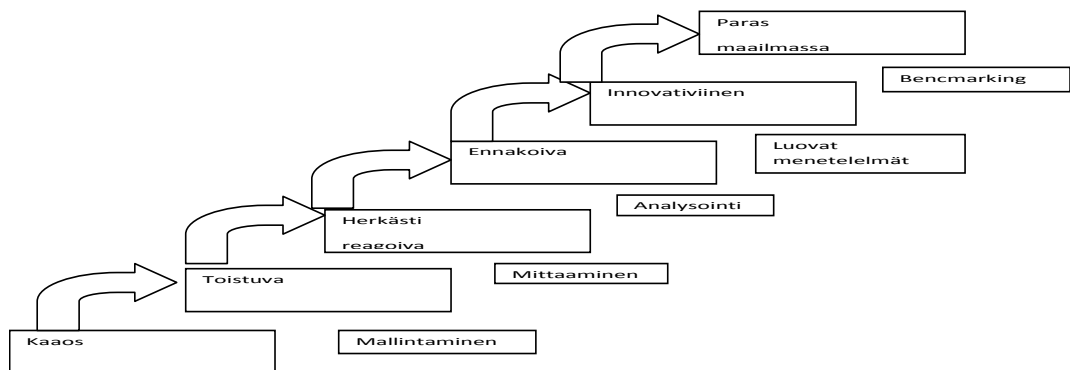
Kuva 1. Asiakkaan prosessi ja organisaation valmistautuminen (Laamanen 2001, 72).

2.2 Prosessien kehittyminen

Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Ymmärryksessä on Laamasen (2001, 41) mukaan kysymys prosessien hahmottamisena kasvuprosessina, joissa erilaiset kehitysvaiheet seuraavat toisiaan. Prosessia ei voi juurikaan nopeuttaa ja moodista seuraavaan siirtyminen vie keskikokoiselta (50–500 henkilöä) organisaatiolta kolmesta viiteen vuotta. Tämän vuoksi menestyskonseptien kopioiminen kilpailijoilta sellaisenaan ei ole mahdollista (Laamanen 2001, 46).

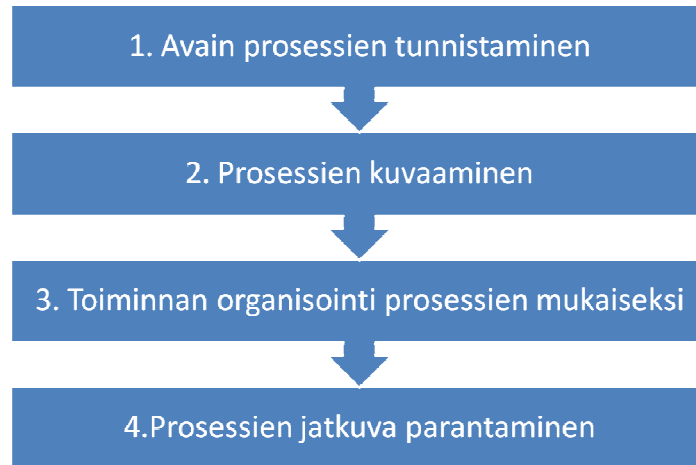
Laamanen (2001, 44) kuvaa prosessien kehittymistä kypsytymisenä, jossa alun kaaos-vaiheesta edetään porrasmaisesti kohti maailman parasta prosessia askel kerrallaan. Alussa toiminta organisaatiossa on kaoottista. Asioita tehdään sitä mukaan kuin ne tulevat eteen. Kaoottinen ympäristö antaa mahdollisuuden yksilöille toimia organisaatiossa omien intressien varassa muista välittämättä. Toisessa vaiheessa tunnistetaan toimintamalleja, jotka ovat toistuvia, ja joita varten luodaan pelisääntöjä ja kuvataan prosesseja. Prosessien kuvaamiset on tämän jälkeen kytkettävä tuloksiin. Tämä tapahtuu tulosten mittaamisen avulla. Mittaaminen terävöittää organisaation toimintaa, jolloin poikkeamiin puuttuminen on joustavampaa ja nopeampaa. Mittaaminen vuorostaan tekee ennakoin-

nin mahdolliseksi, jolloin voidaan analysoida kehityskulkua ja välttää vakava toiminnan kriisi. Kehityksen seuraavassa vaiheessa opitaan käyttämään prosesseista saatua informaatiota aikaisempaa paremmin hyväksi, jolloin analyysitaidot kehittyvät. Tämän vaiheen tunnuspiirteitä on laaja mitatun informaation käyttö päätöksenteossa. Innovatiivisuusvaiheessa organisaatio avautuu ulospäin. Mittaamisen ja informaation painopiste siirtyy toimintaympäristön tarkkailuun, optimointiin ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. Prosessien innovatiivisuutta kypsyyssmielessä osoittaa niiden ainutlaatuinen tuloksentelekyky. Parhaimmillaan yritys saavuttaa maailman parhaan tason. (Laamanen 2001, 46.) Kuvassa 2 on esitetty prosessin kehittyminen ja kypsyminen kaaviona.



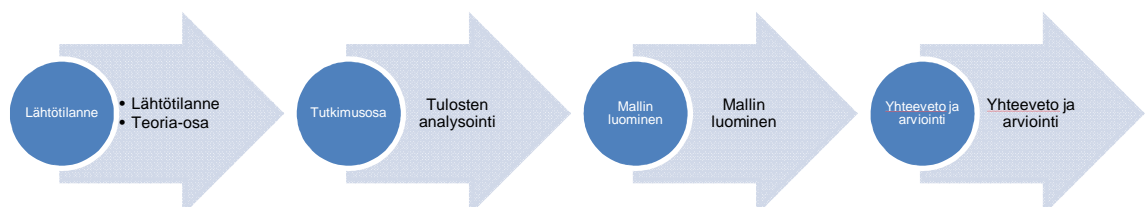
Kuva 2. Prosessin kehittyminen ja kypsyminen tavoitteena maailman paras prosessi (Laamanen 2001, 44).

Laamanen (2001, 50) esittää neljä vaihetta organisaation siirtyessä kohti prosessienjohtamista (kuvio 1).



Kuvio 1. Prosessien mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2001, 50)

Työ etenee prosessien tunnistamisesta prosessikaavion mallin kuvaamiseen. Prosessikaaviossa kuvataan roolit ja tekeminen prosessissa. Prosessikaavio auttaa prosessien tiedostamisessa ja ymmärtämisessä. Prosessikaavio auttaa arviointimallin suorittamisessa. Arviointia tarvitaan, jotta saavutettaisiin keskeisten prosessissa toimivien sitoutuminen mallin mukaiseen prosessiin. Arviointi perustuu sille käsitykselle, että muutoksia saavutettaisiin pelkkiä kaavioita piirtämällä. Arvioinnin suorittavat prosessin omistajat, toteuttajat ja prosessissa toimivat henkilöryhmät. Suunnitelmaan sisältyy myös ehdotukset prosessin suorituskyvyn mittaamisesta, prosessin kehittämisestä ja ehdotuksen auditointia varten. Auditointi on prosessille tärkeä varmistus prosessin vaatimustenmukaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arvionniksi. Seuraava kuvio esittää Laamasen esittämän prosessin vaiheet horisontaalisesti (kuvio 2).



Kuvio 2. Prosessin vaiheet (Laamanen 2001,50)

2.3 Prosessin tunnistaminen ja luokittelu

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessin alkamisen ja päättymisen määrittämistä. Prosessien tunnistaminen lähtee prosessin rajaamisesta eli siitä mitä prosessia halutaan kuvata. Rajaamisen yhteydessä kuvataan myös prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Näiden määrittely on tärkeää prosessin ohjaamisen ja parantamisen kannalta. Prosessin parantamisen ja oppimisen näkökulmasta prosessikuvaus on hyvä määrittellä alkamaan suunnittelusta ja päättymään arviointiin (Laamanen 2001, 53.). Laamanen ym. (2002, 63) ehdottavat kuvaukseen sisällytettävän ainakin prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin.

Prosessien tunnistamista helpottaa niiden luokittelu omiksi prosesseikseen. Tällöin voidaan puhua tuote-, palvelu-, pää-, ydin-, tuki-, avain- tai ohjausprosesseista. Laamanen nimeää tällaisen luokittelun jossain määrin keinoitekoiseksi, mutta puoltaa niiden käyttöä ajattelun selkeyttämisessä. Myöhemmässä vaiheessa on syytä puhua ainoastaan ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, joissa syntyy organisaation jalostusarvo. Niille on ominaista suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta (Laamanen 2001, 54) Ilman asiakasta vastaavasti palvelua ei voida toimittaa ja siksi asiakasta tulee tarkastella syötteenä (input) sille systeemille, joka tarjoaa palvelun. Tyydyttääkseen asiakkaan vaatimukset tulee palveluorganisaation kyetä vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (Wright 1999, 4.) Lahti & Järvelä (2002, 24) määrittelevät ydinprosessit prosesseiksi, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Näiden prosessien avulla saadaan yrityksen kyvyt ja osaaminen tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tukiprosessit tukevat organisaation sisäistä toimintaa ja antavat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimmät prosessit liittyen organisaation menestystekijöihin.

Organisaatio tarvitsee ydinprosessien tueksi myös tukiprosesseja luomaan edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Tällaisia voivat olla mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto, materiaalinhallinta sekä laadunhallinta (Laamanen 2001, 57.) Prosessien nimeäminen liittyy alkuvaiheen toimintoihin ja tämä yhdessä kuvausten kanssa auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. Nimeämiskäytännössä kannattaa pitää erillään osastojen ja yksiköiden nimet prosessien nimityksistä (Laamanen 2001, 59.)

Prosessikartta on graafinen kuvaus, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan. Tällä pyritään viestimään prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Prosessikartan avulla on toimintaa, jossa tuotteet ja palvelut tuotetaan, helpompi hahmottaa ja ymmärtää. On tärkeitä, että asiakkaan toiminta on kartassa esillä, jolloin asiakkaan toiminta on kaikille helposti luettavassa. Laamanen muistuttaa vielä prosessikartan pitämistä riittävän yksinkertaisena, jolloin 15–20 prosessia riittää hyvän kehittämisotteen saavuttamiseen (Laamanen 2001, 62.)

Laamanen (2001, 65) ehdottaa seuraavanlaista työtapaa prosessien tunnistamiseksi. Ensiksi toiminnan analysoinnin lähtökohtana on tutkia organisaation toimintaa. Toiseksi ja Laamasen mielestä parhaalta lähestymistavalta prosessien tunnistamiseksi on menestystekijäanalyysi. Helpoin ja lopputuloksen kannalta hyvään lopputulokseen prosessien tunnistamisessa johtaa asiakkaiden prosessien analysointi. Lopullisena tavoitteena on prosessikartta. Prosessien nimeämistä tässä vaiheessa ei vielä suositella.

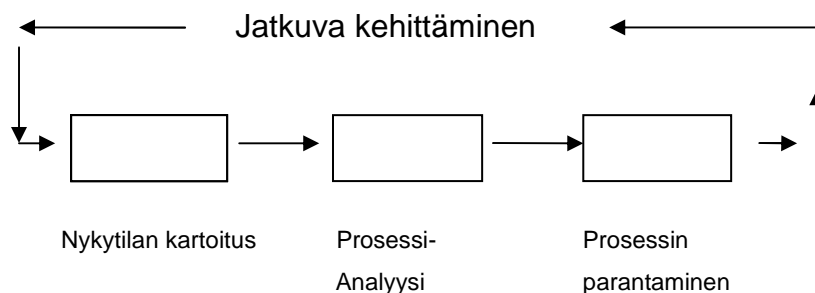
Prosessin rajaaminen on haastava tehtävä. Rajauksen tehtävänä on määrittää, mitä prosessi sisältää. Rajauksessa tulisi kuvata asiakkaat, tuotteet (output), prosessin vaiheet, syöte (input) ja toimittajat. Joskus rajaukseen saatetaan lisätä myös seuraavia asioita, kuten prosessin tarkoitus, ydinsuorituskyky, avainre-

surssit, tärkeimmät ongelmat tai kehitettävät asiat muistaen kuitenkin pitää tämän vaiheen mahdollisimman yksinkertaisena. (Laamanen 2001, 66.)

2.4 Prosessin parantaminen

Prosessien kehittämisen tarkoituksena on poistaa ”pullonkaulat”, koska tällöin prosessi saadaan toimimaan sujuvammin. Prosessien kehittäminen olisi suotavaa tehdä tiimityönä, jota jaetaan prosessin uudistamistyöhön ja laadun kehittämistyöhön. Prosessihierarkian toimivuuden ehtona on, että siihen osallistuvat henkilöt tietävät, mistä prosessi alkaa, mihin se päättyy ja kuka vastaa siitä (Lahti & Järvelä 2002, 24.) Laamasen (2001, 203) mukaan prosessien parantaminen ilman tavoitteita on mahdotonta. Hänen mukaansa juuri prosessit mahdollistavat jatkuvan parantamisen rakenteen, jolloin nimenomaan prosesseja tulee parantaa.

Yrityksen toiminnan kehitys aloitetaan ydinprosesseista, joiden tuloksena yrityksen tuotteet, palvelut ja palvelut syntyvät. Kehittäminen koostuu kolmesta vaiheesta; nykytilan kartoituksesta, prosessianalyysistä ja prosessin parantamisesta (Lahti ym. 2002, 24.) Kuvio 3 havainnollistaa prosessien kehittämisen kehää.



Kuvio 3. Prosessien kehittämisen kehä (Lahti ym. 2002, 25.)

2.5 Laatu prosessissa

Laadun virheet monimutkaisissa prosesseissa maksavat yrityksille huomattavia summia menetettyinä asiakkuuksina, tyytymättömyytenä ja aikaa vievien virhei-

den korjaamisina. Tavaroiden laatu on nykyään parempi kuin koskaan, mutta monimutkaisten palveluprosessien aiheuttamia laatuongelmia on ollut vaikeampi hallita. Lillrank (1999, 180) mainitsee laatukustannusten muodostavan teollisuusyrityksissä jopa 20 % liikevaihdosta ja palveluyrityksissä vielä enemmän. Palveluprosessia on syytä siksi tarkastella myös laadun näkökulmasta. Parempi tehdä oikein kerralla kuin korjailla laatuvirheitä jälkeenpäin (Wright 1999, 163). Grönroos (2010, 176) toteaaakin laadun puutteen maksavan enemmän kuin laadun. Laadun valvonnassa on lisäksi tärkeintä oivaltaa, että se on palveluyrityksen eikä asiakkaiden tehtävä. Tärkeintä on tarjota niin hyvää laatua, että asiakkaan ei tarvitse siitä huomauttaa.

Lillrank (1999, 25) kuvaa prosessia toimintojen ketjuksi, jossa on kaksi tai useampia erillisiä vaiheita. Prosessi saa aikaan jonkin toimitteen, jolla on prosessin ulkopuolinen asiakas. Laamanen (2001,19) määrittelee (toiminta-) prosessin joukoksi loogisesti toisiinsa liittyvistä toiminnoista ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Lillrank (1999, 27) vastaavasti määrittelee liikeyrityksen ydinprosessia niiden vaiheiden kokonaisuudeksi, joiden pysähtyminen samalla pysäyttää kassavirran. Blåfield (1996, 6) rinnastaa laadun kiinteästi prosesseihin toteamalla prosessiajattelun pohjautuvan laatujohtamisen ajattelumallien kehittymiseen.

Laadun määrittely on Lillrankin (1999, 19) mielestä käsitteenä prosessia paljon moniulotteisempi ja vaikeammin hahmoteltavissa. Hänen mukaansa onkin tärkeää määritelmää laadittaessa pohtia ensin, mistä ilmiöstä puhutaan, mitä siihen kuuluu ja – mikä tärkeintä - mitä siihen ei kuulu. Lillrank (1999, 34) jakaa tämän pohdinnan kolmeen vaiheeseen. Ensiksi on pohdittava, mitä asioita laatu koskee, ja mihin laatu tarkastelua voi soveltaa. Toiseksi tarkastellaan laatua ilmiönä ja kolmantena laadun ohjausperiaatteita eli millä perusteella ja minkälaisen, ja mistä tulevan tiedon varassa voidaan erottaa hyvä huonosta, arvioida laatua ja asettaa laadullisia tavoitteita. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkastellaan ilmiötä, miten toimitteiden ominaisuuksien kokonaisuutena soveltuu asiakkaiden tarpeisiin. Blåfield (1996, 9) tukee Lillrankin määritelmää asiakaskeskeisestä laadusta yksinkertaisemmin toteamalla laadun juuri sellaiseksi, mitä

asiakas haluaa. Hänen mukaansa asiakkaan subjektiivisesti kokema palvelun laatu koostuu kahdesta osasta, lopputuloksen laadusta sekä palveluprosessin toiminnallisesta laadusta (Blåfield 1996, 15).

2.5.1 Laadun kohteet ja totuuden hetki

Blåfield (1996, 11) tuo prosessin kehittämisen kannalta hyödyllisen näkökulman laadun kehittämiseen prosesseissa toteamalla asiakkaiden tyytymättömyyden olevan suurempaa toimittajien tapaan hoitaa asiakkaitaan kuin tyytymättömyyden itse tuotteen laatua kohtaan. Hänen mukaansa korkea palvelun laatu syntyy viime kädessä oman asiakaspalveluhenkilöstön motivaatiosta ja palvelun laatu konkretisoituu päivittäisissä totuuden hetkissä (Blåfield 1996, 14). Wright (1999, 222) määrittelee totuuden hetken tuokioksi, jonka aikana henkilökunnalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle organisaation olevan paras. Lillrankin (1999, 79) mukaan totuuden hetkeen liittyvä tilannekohtainen vaihtelu on huomattavasti suurempi palveluprosessissa kuin tavarantuotannossa. Asiakasta kiinnostaa mikä on lopputuloksen kokonaisuus (Lilrank 1999, 82). Wright (1999, 7) toteaa samaa toteamalla, että ravintolan missio ei suinkaan ole aterioiden valmistaminen, vaan niiden tarjoileminen. Tämä tarkoittaa Wrightin tarkoittaa tällä, että palveluyrityksen missio on sen asiakaspalvelu. Lopputuloksen laadun on tyydytettävä sekä asiakkaan että yrityksen intressejä. Laatu syntyy asiakastyytyvyyden ja kustannustehokkuuden korrelaationa (Lillrank 1999, 185).

Laatufilosofisessa työskentelyssä on kolme päävaihetta. Ensimmäinen on pohdittava, mitä asioita laatu koskee ja mihin laatu tarkastelua voi soveltaa. Näitä ovat ensimmäinkin laatu asiakkaalle vaihdantasuhteessa toimitetuissa tavaroissa tai palveluissa, laatu koskee toimitteita, joita voi mitata tai arvioida sekä laadun tarkastelu itse prosessissa, jolla toimitteet saadaan aikaan.

Toiseksi laatu ilmiönä sisältää neljä näkökulmaa, joita ovat virheettömyys, funktionaalisuus, asiakaslähtöisyys ja systeemilaatu. Näitä tarkastellaan aina suunnitelman tai odotusten sekä toteutuman välisinä suhteina.

Kolmas laatufilosofian pääkohta on kysymys laadun ohjausperiaatteista, eli millä perusteella ja minkälaisen ja mistä tulevan tiedon varassa voidaan erottaa hyvä huonosta. Tässä on pohdittava: ketkä ovat asiakkaita? Millä tavalla arvo asiakkaalle syntyy? Miten määritellään laatuun liittyvät tulokset ja tavoitteet? Mistä, mitä kautta ja missä muodossa laatutyötä ohjaavat tiedot tulevat? (Lillrank 1999, 19.)

Palveluiden tuotantojärjestelmä on usein monimutkainen ja hankalasti havaittava. Palvelut jakautuvat Lillrankin (1999, 79) mukaan yleensä palveluprosessiin ja varsinaiseen palveluprosessiin eli ns. totuuden hetkeen. Totuuden hetki tapahtuu jossakin palvelumaisemassa. Lillrank (1999, 182) vertaa palveluprosessin totuuden hetkeä asiakkaan havaitsemaksi laaduksi. Tämän asiakkaan subjektiivisen mielentilan selville saamiseksi hän suosittaa asiakkaalta suoraan kysymistä, joskin tähän liittyy kuitenkin joukko epävarmuustekijöitä. Lentoyhtiö SAS:n entinen toimitusjohtaja Jan Carlzon (1989, 3) laski jokaisen SAS:n asiakkaan olevan vuorovaikutuksessa keskimäärin viiden SAS:n työntekijän kanssa koko palveluprosessin aikana ja jokaisen kohtaamisen kestävän noin 15 sekuntia. Hänen mukaansa juuri nämä kohtaamiset ratkaisevat yhtiön onnistumiset tai epäonnistumiset. Carlzon itse asiassa piti asiakkaiden ja yrityksen edustajien kohtaamisia paljon tärkeämpänä kuin sitä, miltä fyysiset ominaisuudet (lentokone).

2.5.2 Laadun kehittäminen

Laadun kehittäminen toistuvissa operaatioissa alkaa siitä, että määritellään tavoite, suoritetaan joukko operaatioita ja mitataan tulos (Lillrank 1999, 69). Palvelutuotteen laadun kehittämisessä lähdetään siitä, että tunnistetaan ensin sen kaksi ulottuvuutta; palvelutuote ja palveluprosessi. Palvelutuotteen tuotannossa voi olla vaihtelua, joka voi olla yleisistä, tuotantojärjestelmän ominaisuuksista johtuvaa satunnaisvaihtelua tai systeemin ulkopuolisista tekijöistä johtuvaa. Vaihtelu palveluissa koskee useimmiten aikaa, palvelusekvenssin jonkin osan puuttumista tai sijoittumista väärään paikkaan sekä erilaisten tekijöiden sum-

mana ilmenevää asiakkaiden tyytyväisyyttä (Lillrank 1999, 81.) Wright (1999, 27) lähtee siitä ajatuksesta, että oikean laadun saavuttamiseksi määritellään aluksi mitkä resurssit ovat tärkeimpiä asiakastyytyväisyyden kannalta? Liiallinen tehokkuusajattelu vaikeuttaa riittävän asiakastyytyväisyyden saavuttamista ja asiakasnäkökulman korostaminen taas johtaa yrityksen heikompaan tulokseen (Wright 1999, 30). Lillrank (1999, 81) pitääkin tästä syystä olennaisena pohtia kehittämisessä, mikä on systeemin luonteesta johtuva normaali ja väistämätön vaihtelun taso, ja mitkä ovat vaihtelun aiheuttajat, jotka voidaan poistaa. Joskus toiminnan luonteeseen kuuluu vaihtelun aiheuttajia, joita ei voi poistaa, vaan joiden kanssa on opittava elämään. Vaihtelujen varalle voidaan palvelutuotannossa rakentaa vaihtoehtoisia tapoja mahdollisten häiriöiden varalta. Normaali-vaihtelun hallinta edellyttää, että palveluprosessista rakennetaan häiriönkestävä (Lillrank 1999, 82.)

3 PALVELUMUOTOILU KILPAILUKEINONA

Palveluyritysten on yhä kovenevassa kilpailussa asiakkaiden suosiosta selviytyäkseen kehitettävä jatkuvasti tarjontaansa eheänä kokonaisuutena. Yrityksen palvelutarjooman on paitsi vastattava asiakkaiden tarpeisiin, niin myös kyettävä tuottamaan räätälöityjä asiakaskokemuksia juuri oikealle asiakasryhmälle. Safferin (2007, 198) mukaan palvelun käyttäjiä ajatellaan liian usein vasta palvelukokonaisuuden suunnittelemisen jälkeen. Tällainen jälkijattelu saattaa tulla yritykselle kalliiksi, sillä Tuulaniemen (2013, 55) mukaan juuri palvelu on se lisäarvo, josta halutaan maksaa. Vain asiakkaan palvelu voi siis luoda merkityksellistä kilpailuetua. Palveluosaaminen taas liittyy tekemisen kulttuuriin, ja kulttuuri tarkoittaa yleensä yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta. Tätä kulttuuria ei voi kopioida, vaan jokaisen on rakennettava omansa.

Miettisen & Koiviston (2009, 99) mukaan haasteena on tarjota jatkuvasti uusiutuvaa parannettua palvelua tai täysin uusia palveluja, jotka ovat askeleen edellä kilpailijoita, ja jotka samaan aikaan vastaavat täysin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin palvelulta. Asiakasnäkökulma ilahduttaa asiakkaita heidän huomattaessaan palveluntuottajan ottaneen heidät huomioon ja tarjoamalla näin heille kasvavaa hyötyä palvelussaan (Tuulaniemi 2013, 245). Palvelumuotoilu antaa asiakkaiden palvelukokemuksille uusia merkityksiä tuomalla asiakkaiden tarpeet palvelun kehittämisen keskiöön unohtamatta yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita. Palvelumuotoilun onnistuminen lähtee palvelun käyttäjien ymmärtämisestä heidän omassa kontekstissään, ja kuinka tämä käyttäjien ymmärrys onnistutaan siirtämään yrityksen liiketoimintaan? (Miettinen & Valtonen 2013, 9). Tuulaniemi (2013, 95) toteaa palvelumuotoilun olevan looginen toimintamalli, joka yhdistää poikkeuksellisen kiinteällä ja toimivalla tavalla liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan.

3.1 Mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan?

Tuulaniemi (2013, 58) määrittelee palvelumuotoilun yhteisesti jaetuksi ajattelu- ja toimintatavaksi. Kaikkien palveluiden keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä eli asiakas. Palveluissa ovat olennaisesti mukana myös rajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Saffer (2007, 16) toteaa tässä vuorovaikutuksessa olevan kyse ihmisten ilmiöihin ja tapahtumiin liittyvistä tarkoituksista ja siitä, kuinka ihmiset yrittävät ilmaista näitä tarkoituksia. Palvelumuotoilun huomio suuntautuu moniin kontaktipisteisiin asiakkaan palvelupolulla, joiden kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään. Saffer (2007, 180) jakaa kontaktipisteet neljään luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Tilat ovat paikkoja ja tiloja, jossa palvelun näkyvä tuotanto tapahtuu. Palveluun kuuluvat esineet sijoittuvat tiloihin tai muuhun ympäristöön. Prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan ja ihmisiä tarvitaan tuottamaan palveluja. Tuulaniemi (2013, 80) jakaa Safferin tavoin kontaktipisteet neljään luokkaan ja muistuttaa näiden ihmisten ja brändin lukemattomien kontaktipisteiden muodostavan palvelulle sen erottamattoman ominaispiirteen, mahdollisuuden ja samalla myös haasteen.

Palvelumuotoilussa on Tuulaniemen (2013, 67) mukaan ensisijaisen tärkeää päästä eroon siitä ajatusmallista, että kehittämisen keskiössä ovat aina tavarat ja että oheispalveluilla voidaan vain tehdä lisää rahaa. Kehittämisen keskiöön on laitettava ihminen tarpeineen. Suunniteltaessa palvelua on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy. Usein palvelut tuotetaan tai kuluttavat muiden palveluiden kanssa. Saffer (2007, 4) mainitsee suunnittelun lähtökohdaksi kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisen.

Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. (Tuulaniemi 2003, 71.) Palvelumuotoilu lähtee käyttäjien tarkkailemisesta ja ymmärtämisestä juuri siinä ympäristössä, jossa palvelun arvo tosiasiallisesti yhdessä luodaan. Saffer (2007, 175)

fokusoi palvelumuotoilun kontekstiksi käyttöympäristön kokonaisuudessaan. Palvelumuotoilulle keskeistä on palveluajattelu, jonka mukaan palvelun arvo syntyy enemmän palveluntuottajan ja palvelunkäyttäjän välisen kanssakäymisen tuloksena kuin näkyvien tai näkymättömien tuotteiden välillä (Miettinen & Valtonen 2013, 99.) Mager (2008) määrittää Miettisen & Koiviston (2009, 15) mukaan palvelumuotoilun yksinkertaisesti asiakkaan näkökulmasta tuotetuiksi palveluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on hänen mukaansa varmistaa, että palvelun rajapinnat tuottavat asiakkaalle hyötyä, ovat helppokäyttöisiä sekä ovat haluttavia. Palveluntuottajan näkökulmasta palvelumuotoilun avulla varmistetaan, että tuotettu palvelu tuottaa tuloksia mahdollisimman tehokkaasti sekä on erottautuva muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin nähden.

Tuulaniemi (2013, 229) vahvistaa Magerin määritelmän seuraavasti: ”Hyvä suunnittelu pyrkii kahteen päämäärään: ensinnäkin parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen ja toiseksi saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet”. Vuorela & Ahola & Aro korostavat Miettisen & Valtosen (2013, 116) mukaan palvelusuunnittelijan saavuttavan helpommin loppukäyttäjän ajattelu-, tunne- ja kokemusmaailman ajattelemalla palvelutarjoomaa asiakasrajapinnan tuotteena käytettävyyden näkökulmasta. Palvelumuotoilu on sosiaalisen muutoksen seurausta, jossa erityisesti sosiaalisella medially on ollut keskeinen rooli. Ihmiset haluavat jakaa kokemuksiaan verkossa ja osallistua näin palveluiden kehittämiseen. Further, Sanders & Stappers (2008) määrittävät Miettisen & Koiviston (2009, 7) mukaan tällaisen yhteistyön luovuuden muotona, jossa kaksi tai useampi ihminen jakaa asioita monialaisesti ja sattumanvaraisesti. Suunnittelijoita ja ihmisiä ei ole koulutettu toimimaan yhdessä, vaan toimintaa ohjaa ennemmin luovuus ja kokeellisuus kuin suunnitelmallisuus.

3.2 Arvon tuottaminen ja asiakaskokemus

Saffer (2007, 175) määrittelee palvelun toimintojen ketjuksi, joka muodostaa prosessin, ja joka tuottaa arvoa käyttäjälleen. Palveluiden yleistymisen myötä niiden vaikutus elämäämme on läsnä joka päivä. Myös Tuulaniemen mainitsee

(2013, 30) organisaation päätehtäväksi arvon luomisen asiakkaille. Tämä arvo on niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Yritysten perustehtäväksi ja toiminnan tavoitteeksi on yleensä määritelty taloudellisen voiton tuottaminen omistajille niin, että mahdollisimman pienillä määrillä panoksia luodaan suuri määrä tuloksia. Tuulaniemi (2013, 31) määrittelee arvon hyödyn ja hinnan väliseksi suhteeksi. Arvo on sidosryhmän kokema hyödyllisyys, ja se on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiimme ja siihen, mitä arvostamme: asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Palveluntuottajan tehtävänä on mahdollistaa ja tukea asiakkaan arvontuotantoa, jolloin tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus (Tuulaniemi 2013, 26). Morelli esittää Miettisen & Valtosen (2009, 9) mukaan mielenkiintoisen lähestymistavan arvokeskusteluun. Hän väittää palveluiden kadottaneen jotain samantyyppistä kuin mitä tapahtui teollistumisen aikaan tuotesuunnittelulle. Palvelumuotoilu palaa tavallaan palveluiden tuottamisen käsityöläismalliin, jossa palveluita kehitetään yksilöllisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan ja jokaista erikseen.

Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa. Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Yritykselle yksittäisen asiakkaan arvo realisoituu siinä, kuinka usein hän käyttää yrityksen tuotteita, kuinka paljon hän kuluttaa rahaa, ja kuinka kannattava asiakas on toimintansa perusteella yritykselle (Tuulaniemi 2013, 33.) Saffer (2007, 181) tuo arvontuottamisnäkökulmaan mielenkiintoisen lisän, ympäristön. Toisin kuin tavaroita, palveluita voidaan suunnitella näkymättöminä objekteina ympäristöystävällisiksi. Maapallolle on hyväksi, kun tehdään vähemmän asioita vähemmällä resursseilla. Safferin (2007, 181) mukaan hyvin suunniteltu palvelu on usein myös hyvää liiketoimintaa.

Palvelu on prosessi, ja palveluyritys mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoprosessin. Organisaatio palvelee asiakkaita. Yritys tarjoaa asiakkaille resursseja ja palveluprosesseja, joissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. Arvoa luovat sekä asiakas että palvelun tarjoava yritys yhdessä

(Tuulaniemi 2013, 40.) Mager (2009) korostaa Miettisen & Koiviston (2009, 38) mukaan tätä yhteistyötä. Palveluntuottajan ja asiakkaan yhdessä luoman arvon tuottaminen on mahdollista ainoastaan näkemällä asiakas passiivisen kuluttajan sijaan aktiivisena kumppanina palveluntuotantoprosessissa.

Perinteisen teollisen ajattelun mukaan arvon tuottaminen liitettiin aikaisemmin fyysisiin tuotteisiin arvoketjussa. Palvelujen ei nähty tuottavan arvoa fyysisen tuotoksen puuttuessa ja siksi, että asiakkaan oletettiin tuhoavan yrityksen arvoketjussa luodun arvon kuluttamalla palvelua. Nykyinen arvokäsitys lähtee siitä, että kuluttajat luovat arvoa vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan ja muiden sidosryhmien kanssa. Arvoa ei nähdä tämän näkökulman valossa enää henkilönä tai esineenä, vaan toiminnan ja vuorovaikutuksen tuotoksena, jonka olemassa olevat resurssit mahdollistavat tai tukevat. Tällainen ajattelun muutos nostaa huomion vaihtoarvon sijaan enemmän käyttöarvoon. Käyttöarvon määrittelyn mukaan arvoa ei ole olemassa ennen kuin koko tarjooma käytetty, jolloin arvoa määrittelee tässä kokemus tai havainnot palvelusta (Vargo & Lush 2006, 44.) Tuulaniemi (2013, 40) määrittelee tarjooman asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin ratkaisun tuovien tavaroiden, palvelujen, tietojen, elementtien ja vuorovaikutusten yhdistelmänä. Gloppenin (2011, 7) mukaan asiakkaan linssien läpi tarkasteltu arvonluomisprosessi saattaa lisätä lähestymisnäkökulmaa tulevaisuuden palvelujen suunnittelulle.

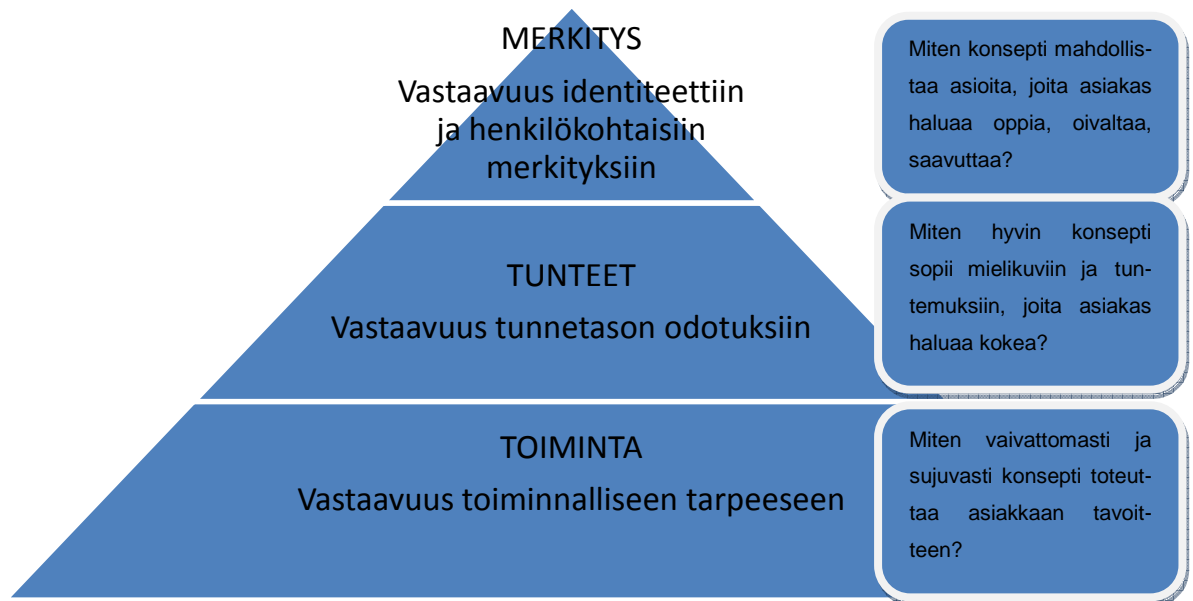
Asiakaskokemus lähtee asiakkaan kokemuksesta palvelusta, ja kattaa näin koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasolla määritellään yrityksen kykyä vastata asiakkaan toiminnan tarpeeseen. Tunteiden tasolla mitataan kykyä vastata tunnetason odotuksiin ja merkitystasolla luodaan kykyä vastata asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Nämä kaikki kolme tasoa yhdessä luovat asiakkaille sen arvon

yrittäjien palvelusta, joita he ovat valmiita käyttämään, ja joista he myös ovat valmiita maksamaan (Tuulaniemi 2013, 75.)

Mager (2009) ehdottaa Miettisen & Koiviston (2009, 25) mukaan ottamaan vähintään seuraavia seikkoja huomioon rakennettaessa optimaalista asiakaskokemusta;

1. Palvelua pitää tarkastella tuotteena, jolloin tämä näkökulma ilmenee jo strategiassa.
2. Palvelun suunnittelun fokuksena on asiakkaalle tuotettu hyöty.
3. Suunnittelussa on kyettävä sukeltamaan asiakkaiden tunne ja kokemusmaailmaan.
4. Palvelutarjooman näkeminen yhtenä kokonaisuutena, jolloin palvelukokemus alkaa jo paljon ennen asiakkaan liittymistä varsinaiseen palveluun ja jatkuu pitkälle myös sen jälkeen.
5. Kokemuksen suunnittelu. Koreografian suunnittelu koko palvelutarjoomalle.
6. Asiakaskokemusten visiointi tarkoittaa vielä näkymättömän palvelun muuttamista näkyväksi palvelukokemusten palvelupisteiden avulla.
7. Työntekijöitä pitää kannustaa jatkuvasti parempiin suorituksiin. Palvelukohtaamiset ovat riippuvaisia ihmisistä ja asiakkaat arvioivat palvelua joka päivä..
8. Joustavien palvelustandardien määrittelemine. Palveluita ei voi standardoida fyysisten tuotteiden tavoin, vaan tässä tarvitaan oikea joustavuuden ja standardin välistä suhdetta.
9. Elävä tuote. Palvelut pitää suunnitella jatkuvasti kehittyviksi. Palvelurakenteen kehittäminen vaatii avoimuutta asiakkaisiin, työntekijöihin sekä ympäristön suuntaan.
10. Innostuksen luominen. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa palvelun laatuun.

Kuvassa 3 on kuvattuna Tuulaniemen (2013, 74) kolmen tason asiakaskokemus.



Kuva 3. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2013, 75)

Miettisen & Koiviston (2009) mukaan yrityksillä saattaa olla vaikeuksia koko palvelupolun näkemisessä, johtuen irrallisista operaatioista ja vastuista yrityksen sisällä. Palvelupolun kuvaaminen tuo konkreettisesti esiin koko palvelun ja sen merkityksen asiakkain silmin nähtynä, jolloin polun kokonaisuus yksittäisten osatekijöiden sijaan on konkreettisemmin havaittavissa. Päähuomio on tällöin asiakaskokemuksessa sekä palveluprosessissa. Olemassa olevan palvelupolun mallintaminen auttaa yritystä ymmärtämään paremmin asiakkaan näkökulmaa sekä antaa konkreettisemmän kuvan palvelupolun kohtaamisista asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Tämä vuorostaan auttaa yritystä paikantamaan niitä kriittisiä pisteitä palvelussa, jotka kaipaavat parantamista.

Palvelupolkua voidaan pidentää lisäämällä siihen lisää palvelutuokioita tai ongelmallista palvelutuokiota voidaan parantaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Palvelupisteiden ja palvelutuokioiden analyysi auttaa yritystä ymmärtämään asiakaskohtaamisten laatua ja merkittävyyttä uudella tavalla. Yritys voi näin tutkia kuinka asiakas lukee ja kokee palvelutuokiot ja palvelupisteet, ja minkä tyyppistä kokemusta asiakas on etsimässä. Kun yritys asettaa tämän asiakkaan haluaman kokemuksen tavoitteekseen, tämän jälkeen suunnittelutyö

voidaan suunnata näihin relevantteihin seikkoihin, sekä kokonaiskuvaan että yksityiskohtiin. Palvelukokemuksen fokuksinnin avulla voidaan keskittyä asiakkaan kannalta merkityksellisiin asioihin, kuinka luoda tarkoitus asiakkaalle? Miten palvelu helpottaa asiakkaan elämää? (Miettinen ym. 2009, 189.)

Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat kontaktipisteitä. Nämä luke mattomat ihmisen ja brändin kontaktipisteet tuovat palveluun sen ominaispiir teen ja ovat yritykselle mahdollisuus ja haaste (Tuulaniemi 2013, 80). Moritz (2005) määrittelee Miettisen & Koiviston (2009, 17) mukaan kontaktipisteet nä kyviksi tiloiksi, esineiksi, ihmisiksi tai vuorovaikutukseksi, jotka asiakkaan palve lua käyttämällä yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Kontaktipisteet voi vat olla mitä tahansa yrityksen älypuhelimien sovelluksista, laskulomakkeista, jakelupisteistä lähtien aina call centereihin ja asiakaspalvelun edustajiin. Palve lumuotoilu ottaa kaikki nämä kontaktipisteet huomioon ja tarkasteltavaksi luota essa yhtenäistä ja katkeamatonta asiakaskokemusta (Livework 2008 teoksessa Miettinen ym. 2009, 16). Myös Saffer (2007, 176) vahvistaa tämän toteamalla palvelumuotoilun keskittyvän perinteisen käyttäjän ja tuotteen välisen suhteen sijaan palvelun lukuisissa kontaktipisteissä tapahtuvaan interaktioon.

Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseensa kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. Ambient designissa hyödynnetään ääniä, valoja, värejä, tuoksua, makuja ja materiaaleja erilaisten tunnelmien luomisessa. Joskus kontaktipisteet voivat välittää väärää sanomaa. Tällöin jokin kontaktipiste voi olla se palvelun heikoin lenkki. Palvelu voi olla myös usean palveluntuottajan yhteinen tarjooma. Asiakkaalle palvelu näyttäytyy kuitenkin yhtenä palveluna, jonka tarjoaa asiakaspalvelun tuottava brändi (Tuulaniemi 2013, 80.) Safferin (2007, 182) mukaan asiakkaan kanssa yhteistyössä suunnitellut palvelut vahvistavat myös brändiä. Tämä edellyttää asiakkaan yrityksestä kokeman palvelukokemuksen rakentamista niin positiiviseksi kuin mahdollista.

3.3 Palvelupolku ja palvelutuokiot

Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoituvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi (Tuulaniemi 2013, 78.) Safferin (2007, 190) mukaan useimpia palveluita ei ole edes olemassa ilman, niiden kytkemistä yhteen muiden palveluiden kanssa. Tällaisen palvelun suunnittelu edellyttää siksi asiakkaan palvelupolun tunnistamista. Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. Niiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan (Tuulaniemi 2013, 79).

Miettinen & Koivisto (2009, 143) määrittelevät palvelukäsitteen määrättyinä aikoina tapahtuviksi prosesseiksi, jotka muodostuvat useista palvelutuokioista. Asiakaspolun katsotaan muodostuvan lukuisten palvelutuokioiden ollessa yhdistettynä prosessiin. Asiakaspolku on palveluntarjoajan näkyvän toiminnan ja asiakkaan valintojen yhdessä muodostama matka. Kirjoittajat varoittavat sekoittamasta palvelupolkua palveluketjuun, koska palveluketju esittää kuluttajat palvelutuokiosta toiseen etenevänä massana organisaation näkökulmasta. Palvelupolku sen sijaan esittää asiakkaat tarpeisiin ja käyttäytymiseen perustuvina omia valintoja tekevinä yksilöinä. Tämän vuoksi jokainen asiakas rakentaa oman yksilöllisen palvelupolun ja palveluntuottajan on otettava tämä huomioon suunniteltaessa vaihtoehtoisia tapoja palvelun kuluttamiseen.

Palvelumuotoilun palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa jo olemassa olevaan palveluun tai niitä voidaan käyttää työkaluina suunniteltaessa uuden palvelun konseptin tarjoomaa. Palvelun rakenne tulee näin tekemällä konkreettisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi, jolloin sitä on helpompi tarkastella kriittisesti. Palvelumuotoilun havainnointi ja muut menetelmät mahdollistavat uusien asiakastarpeiden sekä sitä kautta uusien liiketoimintamallien löytämisen (Miettinen & Koivisto 2009, 145.)

3.4 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilu soveltuu lähestymistavaksi monille organisaatioille, sillä se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää poikkeuksellisen kiinteällä ja toimivalla tavalla liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilu nostaa kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi osapuoliksi. Toimintatapa suhteuttaa näiden kahden tulokulman painoarvot yhteismitallisiksi (Tuulaniemi 2013, 95.) Safferin (2007, 22) mukaan palvelumuotoilun avulla ei ainoastaan ratkaista ongelmia, vaan luodaan edellytyksiä parempaan ja syvempään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Parempi vuorovaikutus lisää hyvinvointia ja tekee siten maailmastamme hieman paremman paikan elää.

Miettinen & Valtonen (2013, 7) ehdottavat Tuulaniemen tavoin palvelunkäyttäjien eli asiakkaiden mukaan ottamista palvelusuunnitteluun ja vaikuttamaan siihen, millaista palvelua heille tullaan tarjoamaan. Palvelumuotoilun keskeisin tavoite on tällöin helpommin saavutettavissa. Sellainen on heidän mukaansa asiakkaita ilahduttava palvelutuote, joka täyttää tämän lisäksi palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Menestyvä palvelu syntyy tällöin liiketoiminnan ja asiakasnäkökulman yhdistelmästä. Tämä ainutlaatuinen kahden näkökulman yhdistelmä tekee palvelusta vaikeasti kopioitavan. Rakennettaessa kestävää palvelumallia on suunnittelu linkitettävä suoraan liiketoiminnan tavoitteisiin ja liiketoiminnan tavoitteet vastaavasti asiakasnäkökulmaan. Muotoilutyön linkittäminen läheisesti liiketoiminnan tavoitteisiin on haastavaa (Tuulaniemi 2013, 103.) Palvelumuotoilutoimisto Palmu Inc (2014) varoittaa samasta haasteesta verkkosivuillaan; ”Asiakkailta ei kuitenkaan voi kysyä, mitä pitäisi tehdä. Ymmärrys oikeista ongelmista ja ratkaisuista syntyy yhdessä suunnittelemalla”. Saffer (2007, 31) nostaa esille käyttäjäkeskeisen ajattelun takana olevan filosofian. Filosofian mukaan palvelun tai tuotteen käyttäjät tietävät parhaiten omat tarpeensa, odotukset ja vaatimuksensa. Muotoilijan tehtävänä on ottaa selville nämä tarpeet ja suunnitella niiden mukaan palvelu heille.

3.5 Esimerkki palvelumuotoilumallista

Gloppen (2011) esittelee monialaiseen yhteistyöhön perustuvan palveluinnovaatioiden kehittämismallin AT-ONE. Malli antaa mahdollisuuden sekä nykyisen palvelun kehittämiseen että vielä radikaalimpien mallien uudelleen luomiseen. Mallin fokuksena on suunnittelutyön päätösvaihe ennen varsinaisen muodollisen kehitysprosessin aloittamista. Tämän mallin avainalueita ovat monialainen yhteistyö, tulevan palvelun visualisointi, palvelunäkökulman vs tuotenäkökulma sekä tietoisuus palvelumuotoilun kokemuksen avulla tuottamasta palvelun arvosta. AT-ONE-palvelumuotoilu yhdistää sekä muotoilun että liiketalouden osaamiset, tiedot ja taidot. Metodi mahdollistaa yritysjohtajien ja palvelusuunnittelijoiden yhteisen näkökulman muodostamisen palveluinnovaation suunnitteluvaiheessa. Tämän metodin fokuksena ovat asiakkaan toimintaan ja tunteisiin liittyvät tarpeet, jotka pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palvelua suunniteltaessa. Palvelun tarkasteleminen asiakkaan linssin läpi arvon luomisnäkökulmasta saattaa lisätä yrityksen tulevaisuuden palveluymmärrystä. Tässä mallissa palveluinnovaatiot nähdään yhtä arvokkaina sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Malli edellyttää suunnittelijoiden metodien ja prosessien räätälöimistä palvelumuotoiluun ja palvelumuotoilun kytkemistä yrityksen strategiaan. Malli keskittyy tarkastelemaan tarjoomaa asiakkaan näkökulmasta asiakkaan palvelupolulla. Palvelun suunnittelijat kartoittavat palveluorganisaation edustajien kanssa yhteistyössä palvelupolun kaikki kontaktipisteet asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta.

Mallin fokuksena on palveluinnovaatioiden hahmottaminen ennen varsinaisen kehittämisprosessin aloitusta. Palvelujen suunnitteluvaiheen prosessi edellyttää monialaisen muotoiluosaamisen mukauttamista liiketalouden tietoihin ja taitoihin. AT-ONE malli tarkastelee palvelusuunnittelua viiden linssin läpi. Nämä linssit ovat; toimijat (actors), palvelupisteet (touchpoints), tarjooma (offering), tarpeet (needs) ja kokemus (experience).

ACTORS = uusia toimijoiden yhdistelmiä jotka tarjoavat yhdessä palvelun.

TOUCHPOINTS = palvelupisteiden kehitystyötä ja koordinaatiota asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä.

OFFERING = palvelun todellisen tarjonnan suunnitteluun.

EXPERIENCE = tarkastelee palvelun asiakkaalle tuottamaa kokemusta

AT-ONE palveluinnovaation suunnitteluprosessi sisältää kolme aloitustasoa. Ensiksi esitellään jokaiseen AT-ONE -linssiin liittyvä tieteellinen teoria, toiseksi palvelusuunnittelijoiden käytännön työ yhteistyössä AT-ONE – kumppanien kanssa ja kolmanneksi prosessi päätetään synteisiin workshoppien muodossa. Mallin mukainen suunnitteluprosessi etenee tuplatimantin (double diamond) mukaisen mallin mukaan, jossa kaksi rinnakkaista timanttia kuvaa prosessin etenemistä. Kumpikin timantti on vielä lisäksi jaettu kahteen osaan. Tuplatimantin mukainen suunnitteluprosessi etenee seuraavasti:

1. Keksi palveluinnovaatio
2. Määritä palveluinnovaatio
3. Kehitä palveluinnovaatio
4. Toimita palveluinnovaatio

AT-ONEN mukaisen metodin hyötyinä ovat monialainen yhteistyö ja yli organisaation osastorajojen ulottuva tarkastelunäkökulma, joka saattaa käynnistää käyttäjäkeskeisiä palveluinnovaatioita. Tämä yhteistyö auttaa ymmärtämään yksittäisten prosessimuutosten vaikutuksia asiakkaan kokemuksina koko palvelusta. Palveluinnovaation visualisointi auttaa ymmärtämään toiminnan logiikkaa yleisellä tasolla ja auttaa idean viemisessä eteenpäin organisaation johtoporaaseen. Visualisointi helpottaa kirjallisen raportin ja suullisen esityksen sano-
maa. Suunnittelutyön palvelunäkökulma auttaa ymmärtämään, mitä tarkoitetaan asiakaskeskeisyydellä. Näkökulma auttaa muuttamaan käsityksiä näkemällä yrityksen palvelutarjooman kokonaisuutena lukuisten kontaktipisteiden muodostamana asiakaspolkuna yhden tuotteen tarjonnan sijaan. Service blueprint on yksi yleisesti käytetty visualisointitekniikka. Neljäntenä hyötynä on tietoisuus palvelumuotoilun arvon muodostumisesta asiakkaan kokemusten avulla.

Käyttäjien kokemuksiin perustuvan palvelutarjooman suunnittelu vaatii organisaatiolta menemistä yli osastorajojen muodostamien siilojen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että suunnittelutyö tapahtuu osastojen sijaan korkeammalla strategisella tasolla ja joka samalla näyttää tulevaisuuden suunnan (Gloppen 2011)

4 TUTKIMUS ASIAKASPALVELUPROSESSISTA SWEET & SALTY RAVINTOLASSA

Lähtökohtana tälle tutkimuksille on Tuulaniemen (2013, 96) korostama liiketoiminnan menestymiseen tarvittava syvälinen ymmärrys asiakkaista. Myös Glop-phen (2011, 5) yhdistää lujasti asiakasnäkökulman palvelumuotoilun innovaatioiden suunnittelun pohjaksi.

Liikevaihdoltaan kahvila edustaa karkeasti 1/3 osaa kaikkien ruokaravintoloiden myynnistä. Ruokamyynnin osuus kahvilan liikevaihdosta on noin 40 prosenttia, joten tätä prosessia voidaan pitää merkittävänä osana laivan ruokaravintoloiden kokonaisymyynnissä.

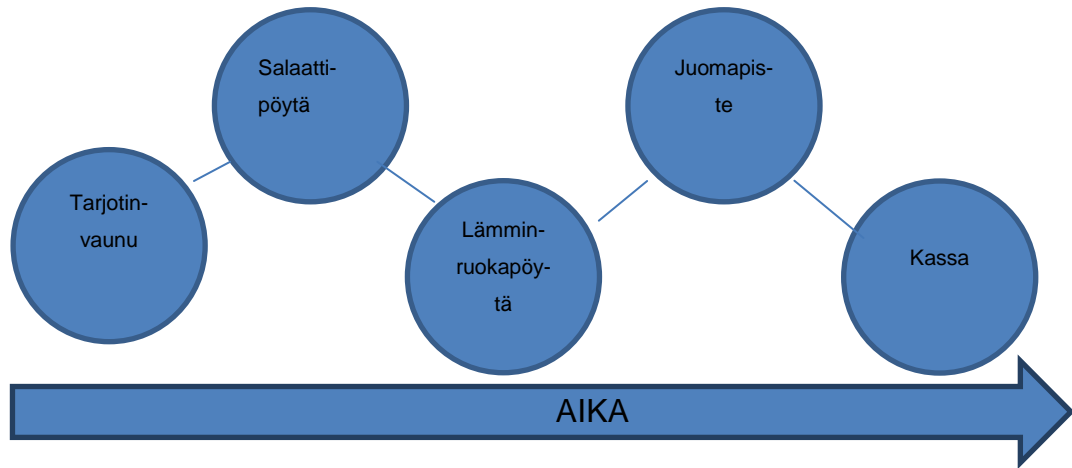
4.1 Tutkimuksen toteutus

Palvelumuotoilun suunnittelu aloitetaan käyttäjien havainnoinnista ja ymmärtämisestä juuri siinä ympäristössä, jossa arvo tosiasiallisesti luodaan (Miettinen & Valtonen 2013, 95). Havainnoinnin avulla on tarkoitus löytää ne kriittiset kontaktipisteet prosessissa, joiden kehittäminen tuottaisi eniten arvoa asiakkaalle. Miettinen & Koivisto (2009) mukaan tällainen autenttisen tilanteen havainnointi lisää tutkijan tietoisuutta asiakkaiden tarpeista (Miettinen & Koivisto 2009, 187). Tässä tutkimuksessa asiakasarvon muodostuminen ymmärretään nimenomaan Tuulaniemen (2013) mainitseman käyttäjäkokemuksen ja liiketoiminnan tarpeiden yhdistelmänä. Havainnot liittyivät prosessin asiakkaan tarpeisiin, käyttökokemuksiin prosessin kontaktipisteissä, odotusaikoihin ja prosessin designiin.

Systemaattisen havainnoinnin aihealueet teemoitettiin palvelumuotoilun teorian termistön mukaisesti. Havainnoinnin pääkohteena ovat tämän tutkimusprosessin palvelupolku asiakkaan kulkemana sekä palvelupolun eri vaiheiden palvelutuokioihin liittyvät kontaktipisteet.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosan palvelutuokioita ovat tarjotinvaunu, salaattipöytä, lämmin ruokalinjasto, juomapiste sekä kassamoduulit. Sweet & Saltyn

kotiruokaprosessin palvelupolun palvelutuokiot näyttävät aika-akselilla kuvan 4 osoittamilta.



Kuva 4. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79).

Tutkimusosan kuusi erityisasiakasryhmää ovat; näkövammaisen asiakas, lapsi sylissä kulkeva äiti, kaksi lapsiasiakasta, liikuntavammaisen asiakas, lastoitettun käden kanssa kulkeva asiakas sekä senioriasiakas. Erityisryhmiä havainnoitiin videoimalla tutkimusprosessin palvelupolku kokonaisuudessaan. Asiakkaan palvelupolusta on laadittu tämän jälkeen blueprint –malli, jotta palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet saatiin esiin näkyväksi. Jokaisesta erityisryhmän videoinnista laadittiin oma blueprint –versio analysointia varten. Nämä blueprint-versiot rajattiin kahdelle ylimmälle tasolle, asiakkaalle näkyvään osaan. Ajatuksena tässä oli löytää ne palvelutuokioiden kontaktipisteet asiakkaan palvelupolussa, jotka eniten kaipasivat kehittämistä. Erityisryhmien havainnointi toi tutkimukseen konkreettisen palvelumuotoilussa tarvittavan asiakasnäkökulman.

4.2 Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin asiakaspolku

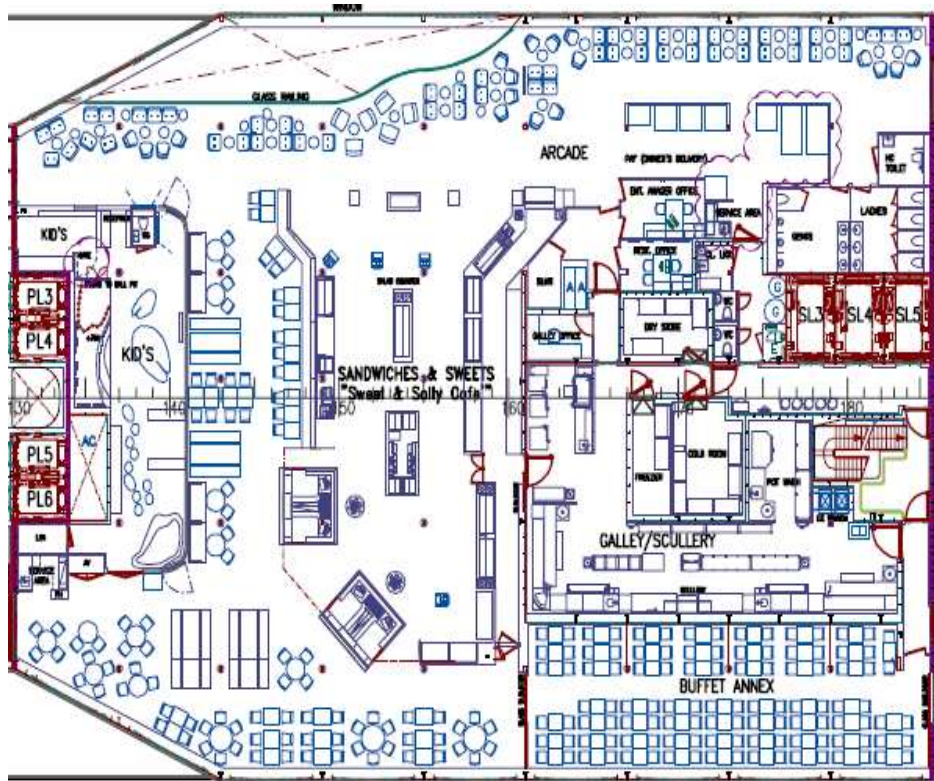
Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin asiakaspolusta laadittiin blueprint – malli. Blueprint – mallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta.

Palvelu on toiminnallinen tekojen sarja. Jotta palvelua voitaisiin tarkastella systeeminä, tarvitaan visualisointitekniikoita. Tulevaisuuden tai nykyisen parannetun palvelun kehittäminen vaatii näkymättömän hahmottamista näkyväksi. (Miettinen ym. 2013, 199). Yksi tällainen tekniikka on Service Blueprint. Saffer (2007, 191) jakaa Service Blueprintin kahteen pääelementtiin: palvelutuokioihin ja visuaaliseen palvelukuvaukseen. Prosessin kehittäminen tapahtuu palvelutuokioita kehittämällä. Näiden kahden elementin avulla on mahdollista rakentaa palvelumallin prototyyppi. Safferin (2007, 194) mukaan palvelua ei ole olemassa ennen kuin asiakas on kävellyt prosessin läpi. Tuulaniemi (2013, 212) vahvistaa Safferin määritelmän toteamalla Service Blueprintin olevan palveluprosessin määritelmä ja kuvaus, jossa kuvataan asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Morelli (2002) määrittää Miettisen ym. (2009, 17) mukaan Service Blueprintin kaikkien palvelun suunnitteluun, muotoiluun ja sen toteuttamiseksi tarvittavien toimintojen kuvaukseksi. Tähän kuvaukseen voi sisältyä myös aikatauluja, projektisuunnitelmia, yksityiskohtaisia malleja, suunnitelmia tai valmiita palvelualustoja.

Sweet & Saltyn kotiruokaprosessi voidaan kuvata ennen prosessia, prosessin aikana ja prosessin jälkeisiin toimintoihin. Laamanen (2001) ehdottaa, että prosessit alkavat suunnittelulla ja päättyvät arviointiin (Laamanen 2001, 67). Sweet & Saltyn kotiruokaprosessissa tämä tarkoittaa asiakaskunnan vaatimusten ja toiveiden mukaisen prosessin suunnittelua ja sen toteutuksen arviointia saadun asiakaspalautteen perusteella.

Service Blueprint – kaavion mukainen prosessin kuvaaminen rajattiin koskemaan itse prosessissa tapahtuvaa toimintaa eli kuvaus alkaa asiakkaan saapuesssa ravintolaan ja päättyy siihen kun hän maksaa ostoksensa. Kyse on itse asiassa asiakkaan kulkeman lämpimän ruokaprosessin palvelupolun kuvaamisesta (Tuulaniemi 2013, 212). Rajauksen tavoitteena on pitää prosessin kuvaus mahdollisimman yksinkertaisena (Laamanen 2001, 66). Yksinkertainen lähestymistapa lähtee tässä prosessin palvelupisteiden pilkkomisesta pienempiin yksikköihin (De Bono 1999, 36). Tällaisia palvelupisteitä Sweet & Saltyn proses-

sissa ovat esimerkiksi tarjotinvaunu, ruoka-astiat ja juoma-automaatit. Kuvassa 5 on kuvattuna Sweet & Salty –kahvilan layout:



Kuva 5. Viking Gracen Sweet & Salty – ravintolan layout

Kotiruokaprosessi, kuten prosessit aina, alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Laamanen 2001, 52). Kotiruokaprosessissa voidaan aloittaa asiakkaan tarpeen tyydyttämisellä ja prosessi päätetään asiakkaan arvioon itse prosessista. Blueprintin kuvaaminen tehdään tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Blueprint – mallin kuvaamat toiminnot jaetaan toimintalogiikan mukaan kahteen osaan, näkyvään ja näkymättömään, sen perusteella, kohtaako asiakas palvelun tuottajan vai ei. Palvelun tai palveluketjun toiminnot jäsennetään neljälle tasolle. Ylimmällä tasolla kuvataan palvelun eri toiminnot asiakkaan palvelukokemuksina. Toisella tasolla kuvataan vastaavasti ne palveluntuottajan teot, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella tasolla esitetään ne interaktiiviset tekniset laitteet, joita asiakas palveluketjun aikana käyttää. Neljännellä tasolla kuvataan se osa palvelutuotantoa, joka ei näy asiakkaalle, mutta joka on välttämätöntä vuorovaikutteisten palvelutuotannon to-

teuttamisessa (Tuulaniemi 2013, 213.) Blueprint osoittaa Safferin (2007, 193) mukaan visuaalisesti mitkä elementit kuhunkin palvelutuokioon liittyvät. Nämä elementit ovat; ympäristö, esineet, prosessit ja ihmiset.

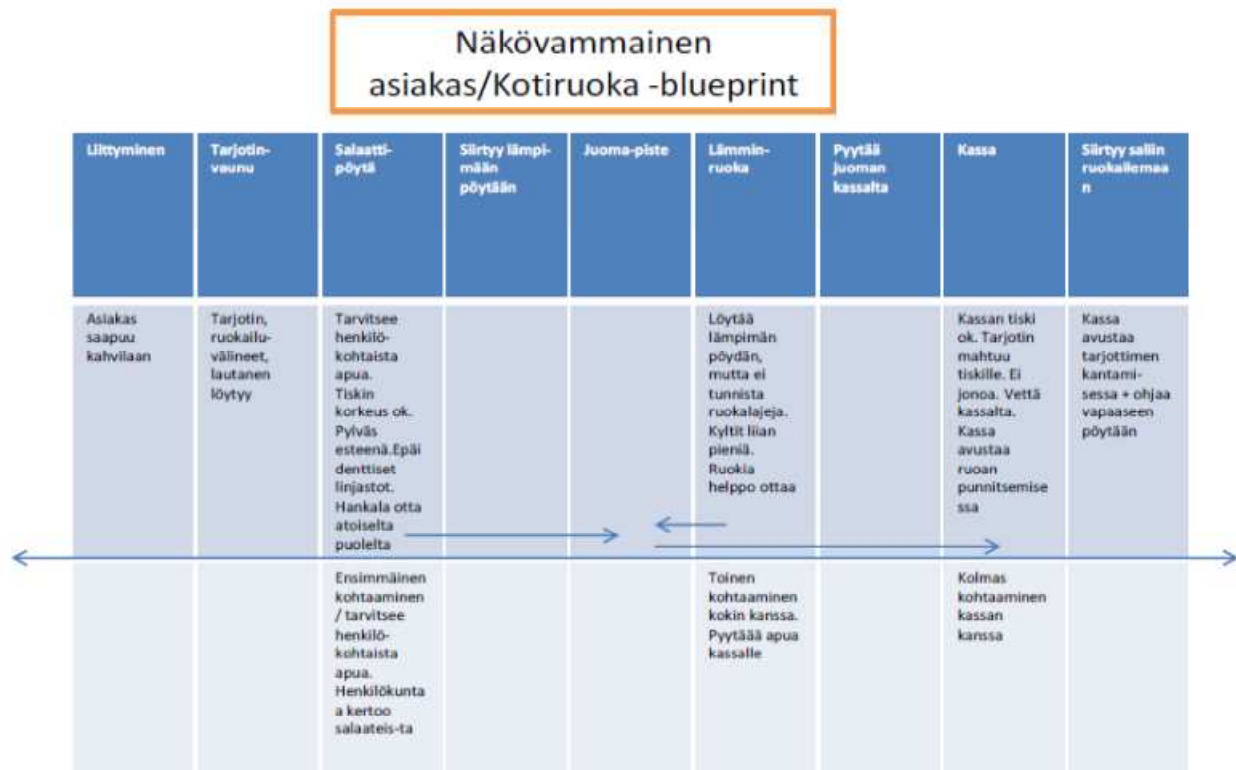
Prosessi alkaa asiakkaan liittyessä prosessiin astuessaan sisään Sweet & Salty – ravintolaan. Lämpimän ruokaprosessin asiakaspolun ensimmäinen kontaktipiste on ennen kaksipuolista salaattipöytää olevat kaksi tarjotinvaunua. Tarjotinvaunusta löytyvät tarjottimen lisäksi ruokailuvälineet sekä heti vaunun jälkeen sijaitsevat annoslautasliina-annostelijat sekä lautaset. Prosessin alussa on myös käsien desinfioimiseen tarkoitettu käsidesi-annostelija. Kaksipuolisen salaattipöydän molemmilla sivuilla kulkee tarjottimelle mitoitettu tiski. Pöydän päässä on annoskulho vihreälle salaatille sekä valikoima erilaisia salaatinkastikkeita. Heti salaattipöydän jälkeen vertikaalisessa suunnassa sijaitsee juomapiste, josta löytyvät mehu, maito, vesi, olut, siideri, viini ja virvokeannostelijat sekä lasit. Lämmin ruoka linjasto sijaitsee juomapisteen vasemmalta seinustalla yläviistoon. Lämpimän ruokapöydän takana sijaitsee kahvilan keittiö asiakkaalle näkymättömissä. Lämmin ruokapöytä on yksipuolinen ja myös sen alussa sijaitsee salaattipöydän tavoin lautasen ja lautasliina-annostelija. Tarjotinvaunu sijaitsee vastapäätä lämmintä ruokapöytää juomapisteen vieressä. Kassat löytyvät lämpimästä pöydästä katsottuna oikealla myös juomapisteen takana. Kassoja on kulloinkin käytössä tarpeen mukaan yhdestä neljään. Kassojen yhteydessä on pieni noin yhden metrin pituinen tiski asiakkaan tarjontia varten sekä vaaka ruoan punnitsemista varten. Kuva 5 esittää Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin layoutia.

4.3 Erityisryhmien kotiruokaprosessin asiakaspolun kuvaukset

4.3.1 Näkövammaisen asiakas

Asiakas saapuu ravintolaan yksin ja ilman opaskoiraa. Prosessin alussa tarjotin, ruokailuvälineet ja lautasliina löytyvät helposti. Asiakas tarvitsee henkilökunnan apua salaattien valitsemisessa. Tässä vaiheessa tapahtuu ensimmäinen palve-

luohtaaminen. Tiskin korkeus on hyvä, mutta asiakas kokee kaksipuolisen linjaston epäidenttisen ruokavalikoiman hankalana, joutuessaan palaamaan tiskin toista puolta takaisin lähtöpisteeseen. Salaattilinjaston päässä oleva tukipylväs koetaan hankalana ja vaarallisena näkövammaisille asiakkaille. Asiakas siirtyy salaattien ottamisen jälkeen suoraan lämpimään ruokalinjastoon ohittaen juomamoduulin. Asiakas löytää itse lämpimälle tiskille ilman opastamista. Lämpimän ruokalinjaston ruokalajien nimet ja itse ruoat osoittautuvat tässä vaiheessa asiakkaalle ylivoimaisiksi. Asiakas pyytää apua tässä pisteellä työskentelevältä kokilta. Itse ruokia on asiakkaan helppo ottaa. Asiakas löytää itse tiensä kassalle ja toivoo samalla saavansa sieltä vettä ruokajuomaksi. Juomapiste ohitetaan näin kokonaan. Kassalla tapahtuu kolmas kohtaaminen palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Kassa avustaa ruoan punnitsemisessa ja antaa asiakkaalle vettä. Blueprint – versio asiakkaan palvelupolusta kuvassa 6.



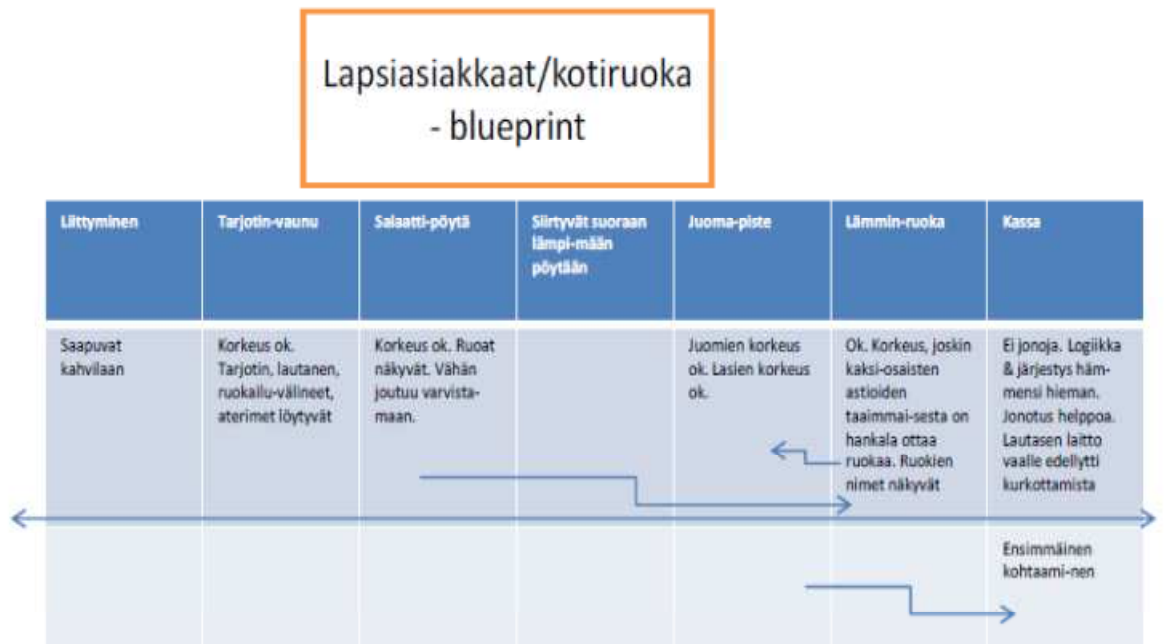
- + henkilökunnalta sai apua
- + ruoka oli maistuvaa
- kassan löytäminen
- siirtyminen salaattipöydästä lämpimään pöytään vaikeaa
- ruuhka-aikana voisi olla vaikeampaa

Kuva 6. Sweet & Saltyn näkövammaisen asiakkaan blueprint-kaavio

4.3.2 Lapsiasiakas

Lapsiasiakkaina on tässä tutkimuksessa kaksi kymmenvuotiasta poikaa, jotka äiti saattaa ravintolan ovelle ohjeistaen heitä ottamaan salaattia ja lämmintä ruokaa. Prosessin alussa sijaitsevan tarjotinvaunun korkeus on pojille sopiva ja ruokailuvälineet, lautanen sekä lautasliina löytyvät vaivatta. Salaattipöydän korkeus on hyvä, joskin taaempana olevia salaatteja otettaessa joutuu hieman kurkottamaan. Myös pojat siirtyvät salaattien jälkeen suoraan lämpimän ruoan linjastoon. Tiskin korkeus on tässäkin hyvä, mutta osa ruokalajeista on kaksi osaisessa ruoka-astioissa ja taaimmaisena olevasta astiasta otettaessa joutuu kur-

kottamaan. Ruokalajien nimet ja tiedot näkyvät pojille hyvin. Pojat siirtyvät lämpimän ruoan moduulista seuraavaksi juomamoduuliin ja joutuvat näin hieman palaamaan takaisin tulosuunaan. Tätä ei kuitenkaan koeta hankalana. Juomapisteen tiskien korkeus on matalampi kuin muiden tiskien ja tämä osoittautui pojille ideaalikorkeudeksi. Ainoastaan viinilasit sijaitsevat ylhäällä hyllyssä juomapisteen yläpuolella poikien ulottumattomassa. Siirtyminen kassamoduuliin sujui helposti, joskin kassojen logiikka aiheutti vähäistä hämmennystä. Tässä tapahtui ensimmäinen ja ainoa kohtaaminen henkilökunnan kanssa. Ruokalautasen laittaminen punnitsemisvaan päälle edellytti hieman kurkottamista. Blueprint – versio tämän vaiheen asiakaspolusta on kuvassa 7.



- + tarjottimen korkeus hyvä
- + ruokailuvälineitä ja lautasia helppo ottaa
- + juomapisteen korkeus erinomainen
- + lämpimän ruokatiskin korkeus hyvä
- + ruokalajien nimet erottuvat

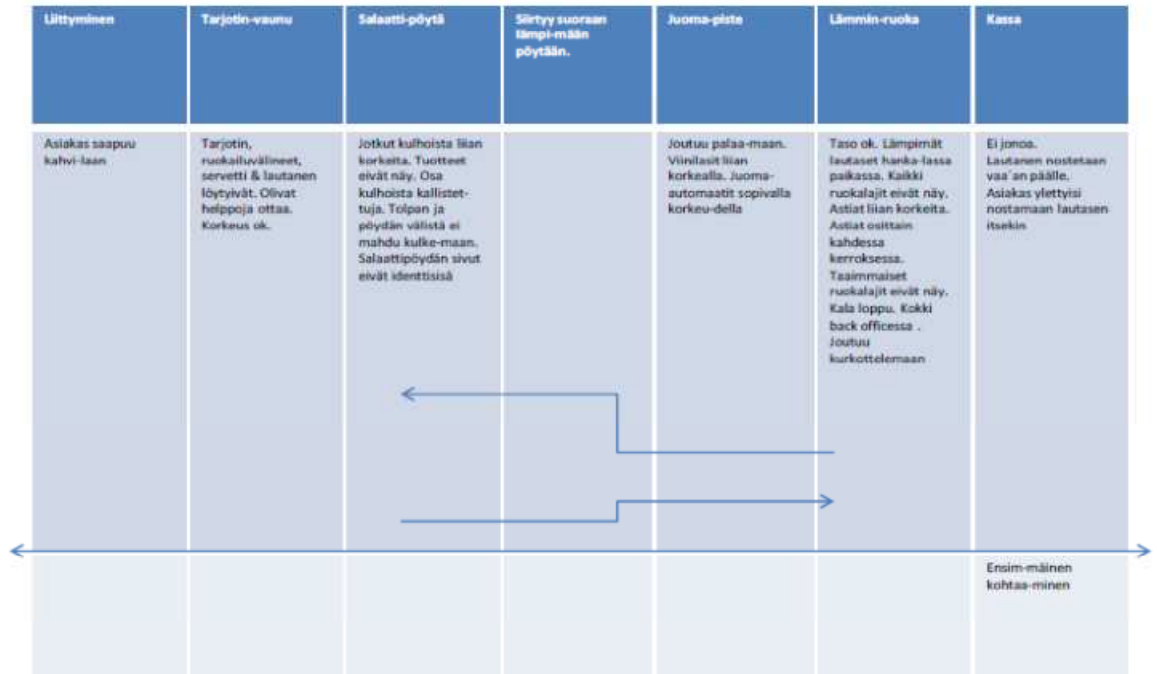
- salaattipöydässä joutuu heiman varvistamaan
- lämpimän ruokatiskin taaimmaisista astioista on vaikea ottaa
- kassalla lautasen laitto vaale edellyttää kurkottamista
- kassan logiikka & järjestys hämmensi hieman

Kuva 7. Sweet & Saltyn lapsiasiakkaiden blueprint-kaavio

4.3.3 Liikuntavammainen asiakas

Asiakas liikkui ilman avustajaa ja istui pyörätuolissa. Tarjotinvaunun tarjotin, ruokailuvälineet ja lautasliina olivat helppoja ottaa ja korkeus oli hyvä. Salaattipöydän salaattien joistain kulhoista ei erottanut ruokalajeja, astioiden ollessa liian korkeita. Osa kulhoista oli kallistettuja asiakkaan suuntaan, jolloin ruoat erotuivat myös matalammalta. Salaattipöydän päässä oleva tolppa esti sen vasemmalta puolelta kulkemisen pyörätuolin kanssa ja oli hankala kiertää. Salaattipöydän sivujen ollessa epäidenttisiä toisiinsa nähden kiinnosti asiakkaita ottamaan salaatteja myös toiselta puolta ja muodosti epäloogisen kulun kulkusuuntaan kohden. Asiakas siirtyi salaattipöydän jälkeen suoraan lämpimään pöytään ohittaen juomapisteen. Lämpimän ruokalinjaston taso oli hyvällä korkeudella, joskin lämpimät lautaset linjaston alussa olivat hankalasti otettavissa pyörätuolilla liikuttaessa. Kaikkia ruokalajeja asiakas ei kyennyt erottamaan, joidenkin astioiden ollessa muita ylempänä. Takimmaisista ruokalajeista otettaessa hän joutui kurkottelemaan. Asiakas siirtyi lämpimän linjaston jälkeen juomapisteelle ja koki palaamisen tulosuuntaan jonkin verran hankalana. Viinilasit linjaston yläpuolella olevissa hyllyissä olivat asiakkaan ulottumattomissa. Muuten juomapisteen tiskin, automaattien ja lasien korkeudet olivat ideaalisella korkeudella. Kahvilassa oli myös riittävästi tilaa pyörätuolilla liikkumiseen. Kassalle siirtyminen juomapisteeltä sujui vaivattomasti. Kassalla ei ollut jonoa, ja kassa avusti ruokalautasen punnitsemisessa. Asiakas olisi ylettynyt hyvin itsekin nostamaan lautasen vaa'an päälle. Tässä tapahtui asiakkaan ja palveluhenkilökunnan ensimmäinen ja ainoa kohtaaminen (kuva 8).

Liikuntavammainen
asiakas/kotiruoka blueprint



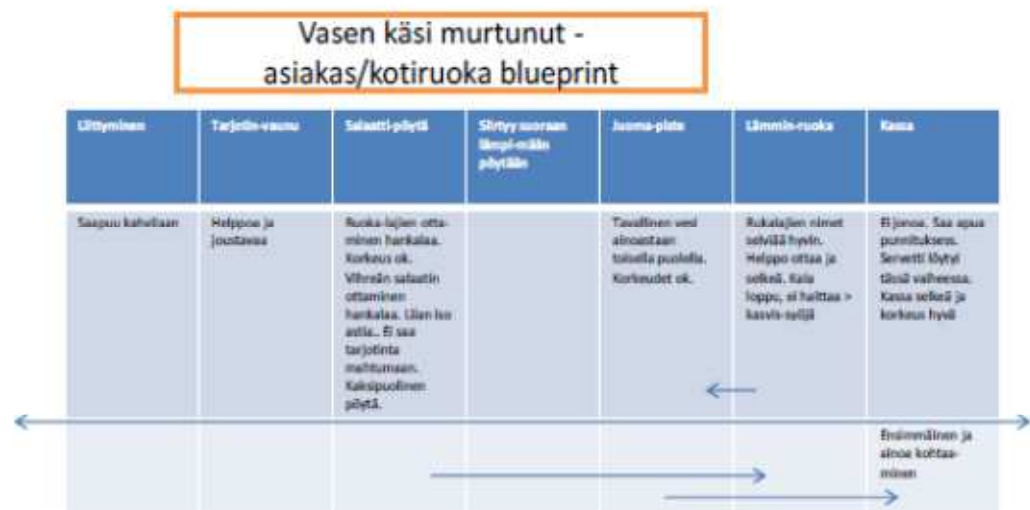
- + prosessi ei ollut niin vaikea kuin asiakas oli kuvitellut
- + tarjoiluvaunun korkeus hyvä
- + lautanen ja ruokailuvälineet olivat helppoja ottaa
- + osa ruoka-astioista kallistettuja, jolloin ruokalajit tunnistaa
- + juomapisteen taso hyvällä korkeudella
- salaattipöydän jotkut astiat liian korkeita. Ruokalajeja ei tunnistanut.
- salaattipöydän päässä tolppa, jonka välistä ei mahtunut kulkemaan
- salaattipöydän sivut eivät olleet identtisiä
- juomapistä epäloogisesti salaattipöydän ja lämpimän pöydän välissä
- viinilasit liian korkealla
- osa lämpimän ruokalinjan astioista liian korkealla. Ruokat eivät näkyneet.
- lämpimässä linjastossa joutuu kurkottelemaan

Kuva 8. Liikuntavammaisen asiakkaan blueprint-kaavio

4.3.4 Vasen käsi murtunut- asiakas

Asiakas saapui kahvilaan vasen käsi lastoitettuna ilman avustajaa. Tarjottimen, ruokailuvälineiden sekä lautasliinan ottaminen oli helppoa ja joustavaa. Asiakas koki salaattien ottamisen hankalaksi ja erityisesti vihreän salaatin ottaminen salaattipöydän päästä oli erityisen hankalaa kookkaan astian vuoksi. Astia täytti

pöytätaimon kokonaisuudessaan, eikä tarjottimelle jäänyt tästä syystä tilaa. Salaatit olivat pöydän molemmilla sivuilla. Kummallakin sivulla oli eri salaattit. Asiakas siirtyi salaattipöydästä suoraan lämpimään pöytään ohittaen juomapisteen tässä vaiheessa. Lämpimästä ruokalinjastosta oli helppo ottaa ruokaa. Ruokalajien nimet olivat selkeästi merkitty. Linjasto oli kokonaisuudessaan selkeä ja tiskin korkeus oli sopiva. Asiakas siirtyi ruokalinjaston jälkeen juomapisteteelle ja koki kaksipuolisen linjaston heikkoutena sen, että tavallista vettä oli saatavilla ainoastaan linjaston toiselta puolelta. Tiskin ja juoma-annostelijoiden korkeudet olivat sopivat. Juomapisteen jälkeen kassalla tapahtui tämän prosessin ensimmäinen ja ainoa kohtaaminen henkilökunnan kanssa. Kassalla ei ollut jonoa, ja asiakas sai apua ruokalautasen punnitsemisessa. Asiakas koki kassan selkeänä ja tiskin korkeuden riittävänä. Blueprint tästä asiakaspolusta on kuvassa 9.



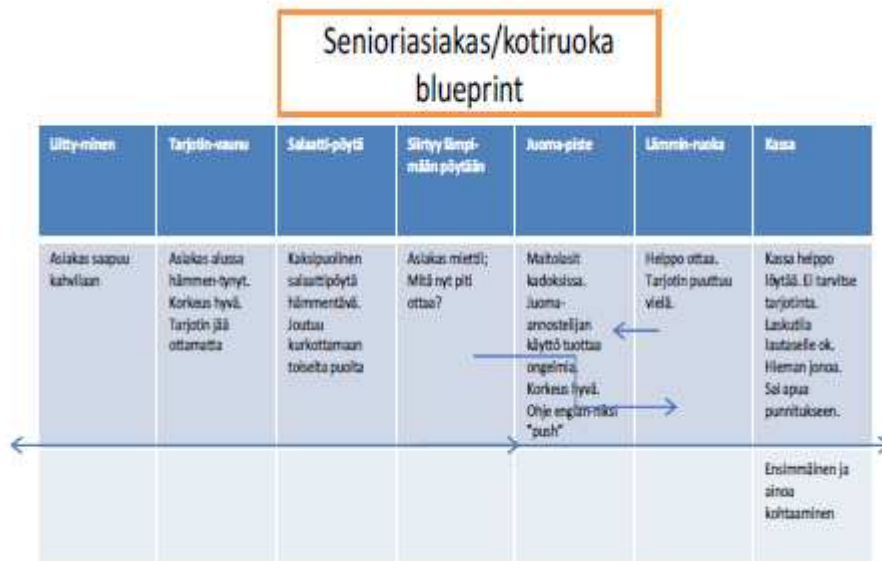
- + ruokailuvälineiden, lautasen ja tarjottimen ottaminen helppoa ja joustavaa
- + lämmin ruokalinjasto selkeä ja ruokia on helppo ottaa
- + ruokalajien nimet selkeästi esillä lämmin ruokapöydässä
- + henkilökunta avusti ruoan punnitsemisissä

- salaattipöydän kummallakin puolella eri ruokalajeja, joka saattaa aiheuttaa törmäilyä ruuhka-aikaan
- vihreän salaatin astia liian iso. Salaattia hankala ottaa, eikä tarjottinta voi laskea mihinkään
- salaattipöydän ruokalajien ottaminen hieman hankalaa
- juomapisteen taso matalammalla kuin muiden pisteiden. Joutui kurkottamaan juomaa otettaessa.

Kuva 9. Vasen käsi paketissa kulkevan asiakkaan blueprint-kaavio.

4.3.5 Senioriasiakas

Kyseessä on 80 – vuotias nainen, joka on yksin liikkeellä. Asiakkaan saapuessa kahvilaan hän on ensin hieman hämmentynyt aloituspisteestä. Aloituspisteen löydyttyä, löytyvät lautanen ja ruokailuvälineet helposti. Tarjotin ja lautasliina jäävät tässä vaiheessa ottamatta. Kaksipuolinen epäyhtenäinen salaattipöytä on asiakkaasta hämmentävä ja ruokia joutuu hankalasti kurkottamaan otettaessa toiselta puolelta. Asiakas miettii tosissaan, mihin pisteeseen hän seuraavaksi on menossa? Hetken mietittyään, hän suuntaa lämpimään ruokalinjastoon juomapisteen ohitse. Lämmintä ruokaa on asiakkaan helppo ottaa, eikä hän tarvitse vielä tässäkään vaiheessa tarjotinta. Juomapisteellä asiakas löytää aluksi ainoastaan isoja laseja ja ihmettelee, missä pienemmät lasit ovat? Sopivan lasin löydyttyä, asiakkaalla on vaikeuksia ymmärtää juoma-automaatin toimintalogiikkaa. Juoma-annostelijassa on englanninkielinen teksti ”push”. Kassa-alue löytyy sujuvasti juomapisteen jälkeen. Kassalla on hieman jonoa, ja asiakas pitää ruokalautasta kassatiskillä odottaessaan vuoroaan. Asiakas saa apua ruoan punnitsemisessa. Tässä on ensimmäinen ja ainoa tämän prosessin kohtaaminen henkilökunnan ja asiakkaan välillä. Asiakaspolun blueprint on esitetty kuvassa 10.

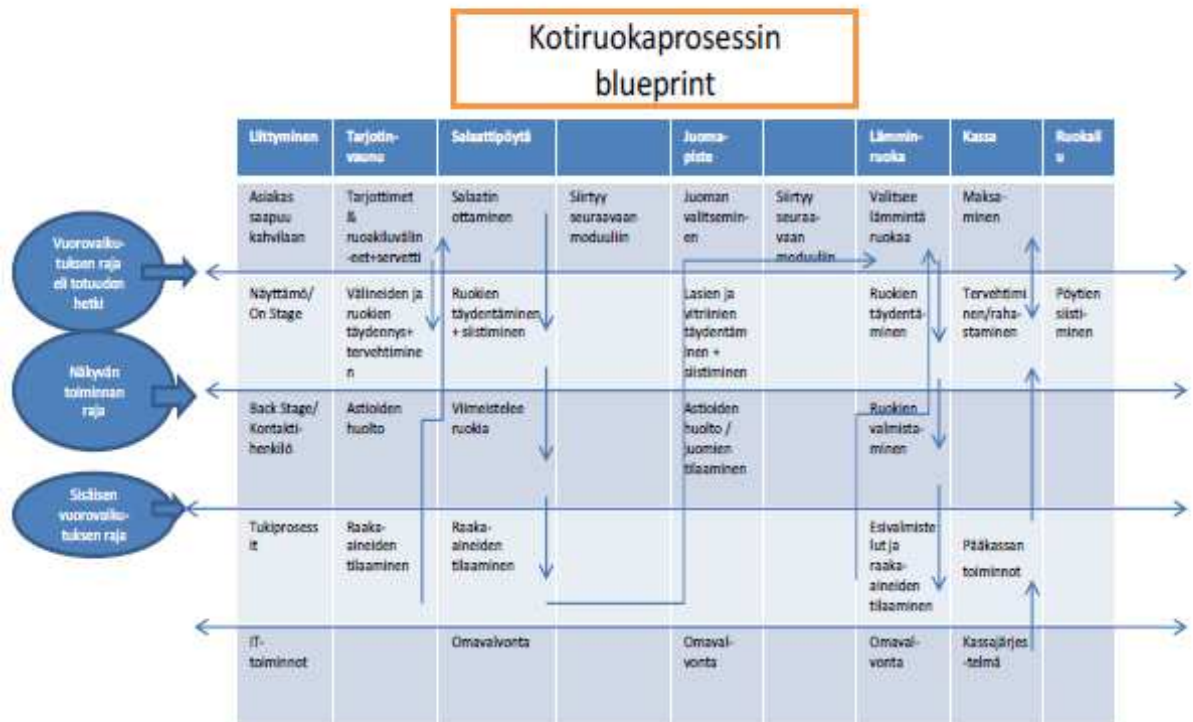


- + lautanen ja ruokailuvälineet helppo ottaa
- + lämmintä ruokaa helppo ottaa, selkeä tiski
- + juomapisteen tasojen korkeudet hyviä
- + kassat helppo löytää
- + saa apua kassalla
- + kassalla riittävästi laskutilaa lautaselle
- prosessi hämmentävä aluksi
- tarjotin jää helposti ottamatta
- kaksipuolinen epäidenttinen salaattipöytä on hankala
- salaatteja joutuu kurkottelemaan toiselta puolelta
- juomapisteen limonadiannostelijan käyttö tuottaa vaikeuksia

Kuva 10. Senioriasiakkaan blueprint-kaavio

4.4 Johtopäätöksiä

Kotiruokaprosessista laadittiin kuvan 11 mukainen blueprint. Lisäksi jokaisen tutkimusasiakkaan palvelupolusta tehtiin oma yksilöllinen blueprint – kaavio.



Kuva 11. Sweet & Salty'n kotiruokaprosessin blueprint-kaavio.

Blueprint-mallin merkittävä hyöty syntyy ensimmäisellä radalla kuvatus palvelun arvoketjun ”totuuden hetkien” suunnittelutyön perusteella. Kohtaamiset avataan pikkutarkoiksi visuaalisiksi tai kerronnallisiksi ”kohtauksiksi”, joiden pohjalta esimerkiksi potentiaaliset asiakkaat voivat arvioida niiden laatua. Erityisen tärkeää on, että kohtaamiset on kuvattu kaikkien aistien näkökulmasta, jotta arvioitsija saa riittävän vahvan mielikuvan arvioitavasta palvelusta (Tuulaniemi 2013, 215.)

Analyysiosassa tutkimusprosessin kontaktipisteet jaetaan Tuulaniemen (2013, 82) mainitseman neljään palvelumuotoilun teorian mukaiseen luokkaan. Nämä luokat ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Ihmiskontaktipisteitä ovat arvoa itselleen tuottava asiakas ja palvelun asiakaspalvelija. Fyysiset ympäristöt sekä ohjaavat ihmisten käyttäytymistä että vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden mielialaan esimerkiksi ravintolassa. Tavarat mahdollistavat palvelun kuluttamiseen. Esimerkiksi ravintolapalveluihin liittyy useita ruokailuvälineitä,

joiden avulla palvelu kulutetaan. Toimintatavoilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja (Tuulaniemi 2013, 82.)

5 PALVELUMUOTOILU SWEET & SALTY RAVINTOLAN KEHITTÄMISESSÄ

Palveluntarjoaja voi Tuulaniemen (2013, 80) mukaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. Kontaktipisteisiin kuuluvat palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset. Palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit määritellään palvelumuotoiluprosessissa. Palvelu tapahtuu erilaisissa ympäristöissä. Ympäristöt voivat olla joko fyysisiä tiloja tai virtuaalisia ympäristöjä. Ympäristöllä on erittäin suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Sweet & Saltyssa ympäristö voisi tarkoittaa sisustuksen designia. Palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen liittyy yleensä myös erilaisia fyysisiä tavaroita. Tavarat mahdollistavat palvelun kuluttamisen. Tavaraita voisi olla esimerkiksi Sweet & Saltyssa ruokailuvälineiden ja tarjottimen tapaiset esineet. Toimintatavoilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. Sweet & Saltyssa tätä on asiakkaan erityinen huomioiminen ja ystävällinen käytös. Asiakkaiden ja palveluhenkilöstön kohtaamiset muodostavat Sweet & Saltyn ihmiset. (Tuulaniemi 2013, 81.)

5.1 Tulosten analysointia

Seuraavassa analysoidaan Sweet & Salty – ravintolan kotiruokaprosessia tutkimuksessa olleiden erityisryhmiin kuuluvien henkilöiden kokemusten perusteella. Tarkastelussa käytetään neljää kontaktipistettä; ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat.

5.1.1 Ihmiset

Tutkimusryhmien kohtaamiset asiakaspalvelijoiden kanssa merkittiin muistiin kunkin tutkimusryhmän omaan blueprint-kaavioon. Osa kohtaamisista näytti olevan satunnaisia (hyllyjen täyttö), asiakkaan erikseen pyytämiä tai ennalta palveluprosessissa määriteltyjä (kokki, kylmäkkö, kassa). Kaikilla asiakaspalve-

lijoilla oli yhtenäiset ja erottuvat työasut. Osalle asiakaspalvelijoista oli lisäksi määritetty etukäteen käyttäytymiskoodit (tervehtiminen, ystävällisyys).

Sweet & Saltyn palveluprosessin kuvauksen mukaan kohtaamisia asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on määritelty tämän prosessin osalta kolme. Näitä ovat voileipiä valmistava kylmäkkö, lämmintä ruokapöytää hoitava kokki sekä kassa. Asiakas kohtaa satunnaisesti myös muita asiakaspalvelijoita palvelupolulla. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi hyllyjen täyttö ja myyntitiskien kunnon tarkastaminen. Safferin (2007, 180) mukaan juuri nämä ihmisten oikea-aikaiset kohtaamiset ovat palvelumuotoilun haasteita. Epäonnistumiset kohtaamisissa suututtavat sekä työntekijöitä että asiakkaita. Marshall McLuhanin kerrotaan ehdottaneen 40 vuotta sitten Safferin (2007, 180) mukaan ihmisten fokuoimista rooleihin tavoitteiden ja tulosten sijaan. Sweet & Saltyn testiasiakkaat tuntuivat tiedostavan selkeästi oman roolinsa. Asiakas tiedosti ravintolan liikeidean itsepalveluravintolana. Henkilöstö tiedosti oman roolinsa asiakkaan opastamisessa mm. ruoka-aineallergioissa.

Viiden tutkimusryhmän neljässä tapauksessa ensimmäinen ja ainoa todellinen ihmiskohtaaminen tapahtui vasta palvelupolun päätöspisteellä kassalla. Näkövammaisen asiakas tarvitsi selkeästi apua koko prosessin ajan. Avun saaminen oli helppoa kylmäkön ollessa oikealla hetkellä täyttämässä salaattipöytää asiakkaan liittyessä prosessiin. Muiden tutkimuksen asiakasryhmien rajoitteet mahdollistivat prosessin suorittamisen ilman palveluhenkilökunnan apua. Muulloin henkilökunnan apua ei tarvittu prosessin aikana. Sweet & Saltyn asiakkailta on mahdollista prosessin aikana kysyä neuvoa mm. voileipiä valmistavalta kylmäköltä ja kokilta. Kylmäkön ja kokin varastotilat ja kylmäsäilytystilat sijaitsevat kuitenkin asiakkaiden näkymättömissä ”back stagella”. Tämä aiheuttaa ajoittain katkoksia kohtaamisissa. Lisäksi kokin keittiötilat ovat asiakkaiden näkymättömissä. Nämä katkokset kohtaamisissa saattavat aiheuttaa ärtymystä asiakkaisissa siinä vaiheessa, kun asiakas on epävarma prosessista, tarvitsee apua seuraavan moduulin löytämisessä tai tarvitsee lisää tietoa ruokien sisältämisestä raaka-aineista. Saffer (2007, 180) mainitsee Starbuck’s kahviloiden onnistuneen luomaan oikea-aikaisten kohtaamisten mukaan etenevästä prosessista menes-

tyvää liiketoimintaa. Tämä edellyttää asiakkaan ja palveluhenkilökunnan osallistumista prosessiin laaditun käsikirjoituksen mukaan. Starbucks:ssa asiakkaat tilaavat ensin juomat, jotka työntekijät valmistavat. Tämän jälkeen asiakkaat personoivat juoman lisäämällä siihen maitoa, sokeria jne.

Tuulaniemi (2013, 81) kuvailee palvelun tuottajia ja kuluttajia ihmiskontaktipisteiksi. Molemmat tuottavat itselleen arvoa. Palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit määritellään palvelumuotoiluprosessissa. Tyypillisimpiä asiakaspalvelijoihin liittyviä määrittelyjä ovat Tuulaniemen mukaan työasut ja käyttäytymiskoodit. Sweet & Saltyssa käyttäytymiskoodit voisivat pitää sisällään henkilöstön sisäistämiä asiakkaalle esitettäviä palvelufraaseja ja kysymyksiä. Miettinen & Koivisto (2009, 147) painottavat prosessien ja proseduurien määrittävän, kuinka palvelu tuotetaan ja koetaan. Standardoidut palveluhenkilöstön toiminnot ja teot voivat olla juuri tällaisia. Sweet & Saltyssa esimerkiksi asiakkaan kohtaaminen tervehdyksellä ja mahdollinen avun tarjoaminen asiakkaille ovat tällaisia. Wrightin (1999, 170) mukaan organisaation työtehtävät ovat riittävästi määriteltyjä, kun henkilöstö on tietoinen oman työnsä vaatimustasosta, ja he myös osaavat toimia sen mukaisesti.

Jokainen työntekijä tiedostaa ja ymmärtää oman roolinsa prosessissa. Tällainen työyhteisö ei hänen mukaan tarvitsisi keskijohtoa kertomaan, mitä tehdään. Kokki ja kylmäkö voisivat lisäksi aloittaa asiakkaan kanssa keskustelu esimerkiksi fraasilla ”kuinka voin auttaa?”. Kassalla asioivalta asiakkaalta voitaisiin kysyä kuulumisia ja samalla mukavaan jutusteluun liittyen ehdottaa mahdollisuutta lisä ostoksiin? Kanta-asiakaskortilla maksavalle voitaisiin sanoa esimerkiksi; ”Mukava nähdä teitä taas? Myös Tuulaniemi (2013, 95) suosittaa liiketaloudellisten tavoitteiden yhdistämisen asiakkaan näkökulmaan. Kohtaamisten yhteydessä voitaisiin tarjota esimerkiksi asiakkaille mahdollisuuksia lisäostoksiin suosittelujen ja ehdotusten avulla. Kanta-asiakkaat voisivat ilahtua, jos heille tarjottaisiin juuri heille tarkoitettuja tarjouksia tai yllätyksiä heidän esittäessään kanta-asiakaskorttiaan kassalla. Lämpimän ruokapöydän kokki voisi kysyä asiakkailta, mitä kastiketta asiakkaat haluaisivat ruokansa kanssa ja tarjota ainakin kahta vaihtoehtoa. Lämmin ruokaprosessi saisi näin luontevan ihmiskohtaami-

sen. Asiakkaita voisi ohjata fyysisen kohtaamisen puuttuessa kirjalliset näkymään paikkaan prosessissa luontevasti sijoitetut tiedotteet. Näissä voitaisiin opastaa esimerkiksi mitkä kastikkeet sopivat minkäkin ruokalajin kanssa. Näin varmistettaisiin asiakkaiden tyytyväisyys myös siinäkin tapauksessa, kun kokki on asiakkaiden näkymättömissä back stagella esivalmistelemassa ruokia. Kaikki kohtaamiset tulisi ennalta määrittää ja sopia yhteisesti mietittäessä palveluhenkilökunnan rooleja ja toimintamalleja. Henkilöstön sitouttaminen toimintamalleihin on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen toteutuksen kannalta.

5.1.2 Ympäristöt

Tuulaniemen (2013, 82) mukaan ympäristöillä on erittäin suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Hänen mukaansa fyysiset ympäristöt sekä ohjaavat että vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden mielialaan esimerkiksi ravintoloissa. Saffer (2007, 177) muistuttaa palveluiden toimittamisen tapahtuvan usein samassa tilassa kuin palvelun käyttö ja kuluttaminen. Tästä syystä suunnittelun resurssit tulisi kohdentaa juuri näihin samoihin ympäristöihin; toimitus-, käyttö- ja kulutusympäristöihin. Sweet & Salty ympäristönä edustaa sisustuksen designia. Avara tila ja myyntitiskien mataluus auttavat asiakkaita hahmottamaan tilan kokonaisuutena. Varsinaisen myyntialueen, johon myös kotiruokaprosessi kuuluu, on käytetty ns. normaalivaloa. Useissa laivan muissa tiloissa on käytetty dSignin Space Alive – valaistusta, joka muuntaa valaistusta vuorokauden aikojen ja teemojen mukaan. Kahvilan myyntialueella värikäs valaistus koettaisiin ehkä häiritsevänä tekijän mm. hintalappuja ja tuoteselosteita luettaessa. Ympäristön rakentaminen designin ehdoilla saattaa joskus mennä käytettävyyden ja funktionaalisuuden edelle. Tässä tutkimuksessa ei tullut esiin huomattavia ympäristöön liittyviä puutteita. Tutkittavat kokivat tilassa liikkumisen suhteellisen helppoksi. Myynti-/tarjoilupöytien korkeudet koettiin myös optimaalisiksi tai melkein hyviksi kaikissa ryhmissä. Salaattipöydän päässä oleva tolppa häiritseviin pyörätuolilla liikkuvan kulkua ja saattaa aiheuttaa vaaraa myös näkövammaiselle. Lämpimän pöydän sijoittelu erilleen vasemmalle sivuun salaattipöydän jälkeen aiheutti pientä hämmennystä. Samoin juomapisteen sijoittuminen näiden

kahden saarekkeen väliin hämmensi. Yksikään testiryhmäläisistä ei ottanut juomaa salaatin ottamisen jälkeen, vaikka juomapiste olisikin ollut loogisesti heti tämän jälkeen ennen lämmin ruoka linjastoa. Samoin kassajärjestelyt aiheuttivat hieman hämmennystä, mutta eivät kuitenkaan tuottaneet lopulta vaikeuksia yhdellekään tutkituista. Tilanne olisi saattanut olla toisin, jos tutkimus olisi suoritettu kesäsesongin aikana.

Sweet & Saltyn tila mahdollistaa hyvin esimerkiksi pyörätuolilla ja lastenvaunuilla liikkumisen. Ongelmana on joidenkin fyysisten laitteiden ja linjastojen epälooginen sijoittuminen toisiinsa nähden. Tällaisia ovat esimerkiksi salaattipöydän, juomapisteen ja lämpimän ruokapöydän etäisyydet toisiinsa nähden. Näiden sijoittelu ei tämän tutkimuksen mukaan toiminut asiakkaiden käyttäytymisen perusteella siten kuin ne oli suunniteltu. Lämpimän pöydän sijoittelu lähellä keittiötä on loogista. Asiakkaat kokivat kuitenkin hankalana siirtymää salaattipöydästä lämpimään pöytään. Tämä tutkimus tehtiin ajankohtana, jolloin laivalla ei ollut paljon matkustajia. Tilojen ja luonne saattaa muuttua ratkaisevasti silloin, kun laivalla on paljon matkustajia. Tämä saattaa lisätä asiakkaiden tarvetta kohtaamisiin henkilöstön kanssa jo ennen prosessia ja prosessin aikana. Sweet & Saltyn kotiruokaprosessissa näitä kohtaamisia ei voida aina taata. Siksi palvelupolku kokonaisuudessaan tulisikin suunnitella sellaiseksi, että asiakas kykenee hahmottamaan sen kokonaisuudessaan oma-aloitteisesti.

Sweet & Salty – ravintolasta on suunniteltu asiakkaille mahdollisimman joustavaksi saavuttaa. Siksi ravintolassa ei ole portteja estämässä asiakkaiden kulkua ja myyntitilan sijaitessa keskellä laivaa, sinne on myös mahdollista tulla neljän eri sisäänkäynnin kautta. Nämä neljä eri sisäänkäyntiä asettavat omat haasteensa asiakkaan palvelupolun suunnittelemiselle. Tämän tutkimuksen kaikki asiakkaat tulivat kahvilaan arkadin puoleiselta sisäänkäynniltä. Tuulaniemen (2013, 81) mukaan palveluympäristöllä ja sen esineillä sekä toimintatavoilla asiakas pyritään ohjaamaan asiakkaille määritetyille toiminta-alueille. Asiakkaan kulkua voidaan ohjata valoilla, äänillä, opasteilla ja tuoksuilla. Laivan asiakasmäärät vaihtelevat runsaasti eri vuodenaikojen, viikonpäivien ja sesonkien mukaan. Tästä syystä asiakkaan kulkemaa palvelupolkua on mahdollista kehittää

asiaksmäärien mukaan. Hiljaisimmilla lähdöillä myös palveluhenkilökunnan määrää sopeutetaan asiakasmäärien mukaan. Tällöin Sweet & Saltyn ympäristö olisi kyettävä muutettavan sellaiseksi, että sama palvelutaso sekä kohtaamiset kaikkina aikoina pystytään varmistamaan asiakkaille. Käytännössä tämä tapahtuu linjastoja yhdistämällä siten, ettei asiakas koe sitä palvelutason laskuna.

5.1.3 Esineet

Esineillä tarkoitetaan tässä niitä välineitä, joiden avulla palvelun kuluttaminen on mahdollista (Tuulaniemi 2013, 82). Saffer (2007, 177) määrittelee esineet resursseiksi, jotka täyttävät ympäristön. Esineiden funktiona on tarjota joustavaa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tällainen vuorovaikutus edellyttää asiakkaan näkökulmasta käytön helppoutta ja soveltuvuutta hänen tarpeisiinsa. Sweet & Saltysa tällaisia tavaroita ovat esimerkiksi tarjotin, ruokailuvälineet, lautasliina, viinihana, limsa-automaatti ja vaikkapa ruokalautanen. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomio lähinnä niiden sijoitteluun kotiruokaprosessi varrella ja käytettävyyteen asiakkaan näkökulmasta. Käytettävyys ilmeni mm. kahden tutkittavan kommentoimissa tarjottimen pientä kokoa ja vaikeutta saada siihen mahtumaan kaikkia tarvittavia tuotteita ja välineitä. Sweet & Saltyn astiastojen ensisijainen valintakriteeri on ollut lähinnä niiden erottautuvuus tavanomaisesta ravintola-astiasosta ja sulautuvuus ympäristön designin kanssa. Tällä on haluttu herättää asiakkaiden positiivisia mielikuvia koko laivasta. Yksi testiryhmän jäsenistä koki hankalana ottaa vihreää salaattia salaattipöydän päästä astiasta, jonka reunat olivat erityisen korkeat. Tässä kohtaa ei myöskään ollut tilaa tarjottimen laskemiselle salaattia otettaessa. Funktionaalisuus ja käytettävyys olivat hankinnan valintakriteereinä toissijaisia, paitsi ruokalautasen kohdalla. Ruokalautasen valinnassa valintakriteerinä on ollut visualisuuden sijaan soveltuvuus punnittavan ruoan käyttöön.

Tutkimus osoitti vesipisteen sijoitetun hankalasti asiakaspolun sivuun. Vesipisteen sijoittaminen hieman sivuun palvelupolulta saattaa lisätä pulloitetun veden myyntiä, mutta toisaalta samalla vähentää asiakkaan kokemusta palvelusta kokonaisuutena hänen etsiessään ärtyneenä vesipistettä. Wright (1999, 30) varoittaa organisaation saavuttavan sitä heikomman asiakastytyvyyden mitä enemmän esineiden suunnittelun lähtökohtana on ollut resurssien tehokas käyttö asiakasnäkökulman sijaan. Asiakkaat usein ärsyyntyvät heidän kokiessa tällaiset esineet hankalina tai vaikeana käyttää. Usein tällaiset hankalat tilanteet edellyttävät kohtaamisia henkilökunnan kanssa, jolloin yrityksen tehokkuus ja sitä myöten tulos kärsii.

Kaikki tutkimuksen asiakasryhmät kokivat helpoksi ja vaivattomaksi ruokailuvälineiden, tarjottimen ja lautasliinan ottamisen prosessin alussa. Sweet & Saltyn prosessi mahdollistaa prosessin aloittamisen myös suoraan lämpimästä pöydästä, jolloin salaattipöytä prosessin osana jää pois. Tarjottimet, ruokailuvälineet ja lautasliinat löytyvät myös tämän moduulin yhteydestä, jolloin asiakkaalla on mahdollista ottaa näitä myöhemmin prosessin aikana. Esineet koettiin helpoina käyttää, joskin osa tutkittavista koki tarjottimen koon liian pienenä. Tarjottin koettiin yleisesti aivan liian pienenä. Testiryhmäläiset saivat mahtumaan tarjottimelle ainoastaan ruokalautasen ja juomalasin. Ylimääräinen juomapullo koettiin jo haasteena, ja se olisi pitänyt kantaa erikseen. Salaattipöydän astioista osa oli kallistettuja asiakkaaseen päin, jolloin lyhemmällä asiakkaalla ei ollut vaikeuksia erottaa niissä olevia ruokalajeja. Kaksipuolisen salaattipöydän molemmat sivut olivat epäidenttiset ja moni asiakas koki hankalana palata prosessissa taaksepäin ottamaan muita salaatteja. Tämä saattaa myös aiheuttaa hämmennystä kiireaikana, jolloin asiakkaita on paljon. Lämpimien ruokien tarjoiluastioissa oli myös korkeat reunat, jotka haittasivat matalalla olevien asiakkaiden näkemistä ruokalajeista. Tässä voisi kokeilla salaattipöydän tapaan kallistettavia ruoka-astioita.

Senioriasiakas koki hankalana ymmärtää juomapisteen virvoikeautomaatin toimintalogiikkaa. Senioriasiakas unohti myös ottaa tarjottimen prosessin alussa ja huomasi sen tarpeellisuuden vasta kassalla. Tässä vaiheessa asiakkaan olisi

pitänyt palata prosessissa taaksepäin hakeakseen tarjotinta. Juomapisteen lasit olivat kaikkien tutkimusryhmien helposti otettavissa, paitsi viinilasit, jotka sijaitsivat juomapisteen yläpuolelle sijoitetulla hyllyllä. Näiden lasien ottaminen tuottaa hankaluuksia lyhyille asiakkaille ja esimerkiksi pyörätuolilla liikkuville. Asiakkaat kokivat myös hankalana oikean lasimallin valitsemisen juomalleen. Eroavuudet eri lasimallien välillä on ilmoitettu lasihyllyn reunassa tilavuusyksikkönä ja tämän hahmottaminen käytännössä tuotti asiakkaalle hankaluuksia. Asiakkaan on vaikea hahmottaa ilman selkeää mallia, paljonko on 24 cl juomaa lasissa? Tarjotin näytti olevan prosessin esineistä eniten parannusta kaipaavin esine. Tarjotin ei esineenä tyydyttänyt kummankaan osapuolen tarpeita eikä tavoitteita. Asiakkaat kokivat hankalana saada tarjottimelle mahtumaan ostoksiaan ja organisaatio menetti tästä syystä arvokasta lisämyyntiä kannattavuutensa lisäämiseksi.

5.1.4 Toimintatavat

Tuulaniemi (2013, 82) tarkoittaa toimintatavoilla palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. Hänen mukaansa asiakaspalvelijoiden toiminnassa voidaan vakioida määrätyt toimintatavat ja käyttäytymismallit. Viking Gracelle on luotu oma palvelumanuaali, jonka mukaan asiakkaat tulee kohdata ystävällisesti ja huomaavaisesti. Tämän lisäksi tarvitaan toimintatapoihin malleja, jotka yhdistävät ystävällisen asiakkaan arvostaman palvelun liiketoiminnan tavoitteisiin. Toimintatavat tulee olla luonnollisia ja aitoja. Tehtävämukaisten roolien toimintatavat määritellään tehtävämukaisissa roolikuvauksissa. Safferin (2007, 180) mukaan palvelun suunnittelijat eivät voi luoda ihmisiä pakottamalla heidät käyttäytymään määrätyllä tavalla. Sen sijaan ihmisille voidaan luoda sopivia palveluun sopivia rooleja. Jokaista roolia varten voidaan kirjoittaa oma käsikirjoitus roolin edellyttämästä käyttäytymisestä ja vuorosanoista. Laamasen (2001, 122) kytkee ihmiset prosessiin siten, että roolin avulla ihminen tietää, mitä hänen on tehtävä prosessissa. Yksi tällainen Sweet & Saltyn kassoilla käytetyistä toimintatavoista on kassojen kysyessä kaikilta kahvikupin ostajilta halukkuutta ostaa samalla täyttökuppi kahvia lisämaksusta. Tällaisia toimintatapoja on mahdollista vaihdella sesongin ja viikonpäivien mukaan asia-

kasrakenteen muuttuessa. Samalla toteutuu Tuulaniemen (2013, 101) ehdottama palvelumuotoilun tuplahyöty; kaksoisvoitto. Kaksoisvoitto tarkoittaa iloista asiakasta ja tyytyväistä organisaatiota. Asiakas ilahtuu ehdotuksesta, joka on palveluntarjoajalle kannattavaa.

Kaikki tutkimuksen ryhmät kokivat asiakaskohtaamiset miellyttävinä ja henkilöstön ystävällisinä. Osa tutkittavasta tosin kohtasi ensimmäisen asiakaspalvelijan vasta maksaessaan ostoksiaan kassalla. Kaikki asiakaspalvelijat erottautuivat hyvin yhtenäisen vaatetuksen ansiosta. Ystävällinen palvelu kaikissa kohtaamisissa tulisi yhdistää Tuulaniemen (2013, 95) ehdotuksen mukaan myös saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Kokki tai kylmäkkö voidaan liittää prosessiin asiakaskohtaamiseen luontevasti hänen selostaessa asiakkaille ruokiin sopivista juomista ja niihin liittyvistä tarjouksista laivan myymälässä. Kassa voi vielä maksamisvaiheessa täydentää tätä kertomusta sopivalla muistutuksella asiakkaalle.

Toimintamallien suunnittelu ja ideointi on hyvä tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Laamasen (2001, 83) mukaan näin tekemällä myös sitoutetaan henkilöstö käyttämään sovittuja toimintamalleja. Matkustajalaivan asiakaskunta vaihtelee suuresti eri viikonpäivien ja vuodenaikojen mukaan. Asiaksrakenteen muutokset on syytä ottaa huomioon käyttäytymismalleja suunniteltaessa. Tuulaniemi (2013, 191) ehdottaa tähän konseptointia. Konsepti on palvelun suuri kuva. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen, ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta.

5.1.5 Suunnittelun merkitys

Viking Line halusi Viking Grace – laivan erottuvan muista Itämeren matkustajalaivoista ja siksi laivan suunnittelussa lähdettiin myönteisestä asiakaskokemuksesta. Viking Line halusi vahvistaa Viking Gracen asiakaskokemusta erilaisen

sisustuksen ja paremman palvelun avulla. Viking Line on onnistunut varsin hyvin näiden myönteistä asiakaskokemusta vahvistavien elementtien luomisessa. Asiakkaat arvostavat asiakaspalautteiden mukaan sekä laivan sisustusta että henkilöstön palveluaittuitta ja ystävällisyyttä. Myös Tuulaniemi (2013, 74) korostaa myönteisen asiakaskokemuksen tärkeyttä palveluyrityksessä. Hän jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Käytön tai kuluttamisen Viking Gracen suunnittelussa lähdettiin asiakkaiden tunne- ja merkitystasoista. Viking Gracen parempi palvelu ja dSignin luoma sisustuksellinen ulottuvuus vastaavat juuri asiakkaiden tunnetason ja merkitystason vaatimuksiin. Viking Gracen muutoksen fokuksena ovat olleet asiakkaille suoraan näkyvät muutokset.

Tuulaniemi (2013) kuvaa palveluprosessia teatterimetaforassa. Hän jakaa prosessin näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkyvää osaa hän kutsuu palvelunäyttämöksi (Front Stage). Palvelunäyttämöllä ovat Viking Gracen tapauksessa dSignin luoma Space Wall:it, tunnettujen muotoilijoiden suunnittelemat kalusteet sekä parempi asiakaspalvelu. Vähemmälle huomiolle muutoksen implementoinnissa ovat jääneet kulissien takana palvelutuotannossa (Back Stage) tapahtuvat toiminnot. Tällaisia toimintoja ovat mm. prosessien nimeämiset ja asiakasnäkökulman huomioiminen (Tuulaniemi 2013, 76.)

Palvelumuotoilun näkökulmasta Sweet & Saltyn kotiruokaprosessin tutkimus osoitti Viking Linen onnistuneen miellyttävän ympäristön ja henkilökunnan uusien toimintatapojen toteuttamisessa. Tutkimus osoitti puutteita asiakkaan ja palveluntuottajan kohtaamisissa, jotta asiakas kokisi palvelun tasalaatuisena riippumatta siitä, kohtaako hän palveluntuottajan prosessin aikana vai ei. Henkilöstön selkeämpi tietoisuus omasta roolistaan osana prosessin lisää asiakkaan kokemusta palvelusta positiivisesti. Esineiden merkitys ja käytettävyys Sweet & Saltyn tyyppisessä omatoimi-ravintolassa on ravintolan esineillä ja laitteilla on erityisen korostunut. Tutkimus osoitti selkeästi, että asiakkaita havainnoimalla voidaan löytää varsin helposti näihin liittyvät kehittämisen kohteet.

Sweet & Saltyn lämpimän ruokaprosessin palvelupolkua tulisi toiminnan tason kehittämiseksi analysoida kokonaisuutena asiakkaan tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Palvelupolku kontaktipisteineen tulisi olla asiakkaan hahmoteltavissa kokonaisuudessaan ilman kohtaamisia palveluhenkilöstön kanssa. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus omatoimisesti liikkua prosessissa ja kokea samalla palvelun miellyttävänä. Tämä edellyttää myös palvelupolun kontaktipisteiden suunnittelemista sellaisiksi, että asiakas selviytyy niistä ilman henkilöstön kohtaamista. Yritys hyötyy tällaisesta prosessista voidessaan kohdentaa henkilöstöresurssejaan oikeisiin paikkoihin eli myyntiin. Henkilöstöä ei tarvittaisi välttämättä prosessissa ohjaamassa asiakkaita. Mahdolliset ylimääräiset kohtaamiset palvelunpolun aikana voisivat olla miellyttävänä asiakaskokemusta vahvistavina elementteinä, mutta niiden puuttuminen eivät saisi vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tällainen menettely vaatii palvelupolun kontaktipisteiden suunnittelemista sellaisiksi, että asiakas selviytyy prosessista tarvittaessa ilman kohtaamisia henkilöstön kanssa kokien palvelun silti miellyttävänä. Tämä edellyttää palvelun kontaktipisteiden suunnitelmista asiakkaiden tarpeiden mukaan. Sweet & Saltyn varsinaiset kohtaamiset tulisi suunnitella sekä asiakkaita miellyttäväksi ja helpottamaan organisaatiota saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteet. Strukturoidut toimintamallit lisäävät asiakkaan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta tuoden palveluun molempia hyödyttävää lisäarvoa.

Tuulaniemi (2013, 71) esittää ratkaisun Viking Gracen ravintolaprosessien kehittämiseksi. Hänen mukaansa palvelun keskiön muodostavat ihmiset, jolloin asiakkaat ja asiakaspalvelijat yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Myös Saffer (2007, 179) nostaa myös ihmiset olennaiseksi osaksi palvelua. Siksi onkin syytä ymmärtää erikseen ja yhdessä heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. Palvelujen osapuoliin olisi syytä tutustua perusteellisesti. Kun toiminnan keskiöön laitetaan ihminen; 1. suunnitellaan ihmisille, jotka oikeasti tulevat palveluja käyttämään 2. minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltua.

Matkustajalaivan rakentaminen on varustamolle aina valtava investointi. Laivan keskeisten prosessien suunnitteleminen vastaamaan asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia vaatii monialaista yhteistyötä ja tulevaisuuden ennakointia. Myöhemässä vaiheessa tehtävät muutostyöt ravintoloiden rakenteissa maksavat paljon, siksi suunnittelutyöhön kannattaa panostaa ja tehdä alusta asti oikeita asioita virheiden välttämiseksi. Palvelumuotoilu tarjoaa mallin yhdistää asiakkaan näkökulma luontevasti yrityksen liiketaloudellisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilun toteuttaminen yrityksessä vaatii johdolta usein vaikeita strategisia päätöksiä uuden suunnan toteuttamiseksi. Parhaimmillaan palvelumuotoilun menestyksellinen toteutus lisää yrityksen vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden entistä myönteisemmän asiakaskokemuksen avulla.

5.1.6 Jatkuva parantaminen

Prosessin kehittäminen jatkossa voisi tapahtua palvelumuotoilun keinoin. Magerilla (2004) on esittää ratkaisu tähän ongelmaan ja toteamalla Koiviston (2007, 45) mukaan palvelumuotoilun pyrkivän vaikuttamaan palvelun käyttötarkoitukseen, käytettävyyteen, haluttavuuteen, ergonomiaan, ekologiin ja ekonomiin seikkoihin sekä esteettisyyteen, toisin sanoen käyttökokemukseen. Ergonomiaa tulisi tarkastella asiakasnäkökulman lisäksi myös henkilöstön ja yrityksen näkökulmista. Huono ergonomia paitsi ärsyttää asiakkaita, niin myös aiheuttaa kustannuksia yritykselle henkilöstön sairastuessa huonon ergonomian aiheuttamiin sairauksiin. Tämä edellyttää asiakkaan ja henkilöstön kuulemista ja osallistumista kehittämistyöhön. Viking Line kerää jo nyt valtavasti tietoa asiakailta palveluistaan erilaisten mittareiden avulla. Henkilöstöllä on mahdollisuus kertoa mielipiteensä työtyytyväisyystutkimuksissa. Asiakaspalautteet ja menneen kuukauden asiakastytyväisyys arvosanat kertovat kuitenkin loppujen lopuksi, kuinka on menestytty menneessä. Historiallinen tieto ei kuitenkaan anna kovinkaan paljon takeita tulevaisuudessa menestymiselle. Siksi arvokkaiden asiakaspalautteiden sisältämä rivien ja lukujen välistä luettava hiljainen tieto olisi kyettävä käyttämään hyväksi toimintaa kehitettäessä.

Elämyksiä tuottavan palveluyrityksen tulee olla mukana asiakkaiden arjessa. Sosiaalinen media Facebook, Twitter ja Instagram tarjoavat tällä hetkellä väylän tähän maailmaan, mikä edellyttää yritykseltä halua ja resursseja tällaisen toiminnan ylläpitämiseen ja asiakkaiden maailmassa mukana olemista. Parhaimmillaan yritys kerää valtavan määrän heikkoja signaaleita tulevaisuuden palveluinnovaatioihin omilta asiakkailtaan. Sosiaalisen median avulla on helppo muodostaa asiakaspaneeleita ja kerätä asiakkaiden kokemuksia uusista tuotteista ja palveluista ennen niiden varsinaista lanseeraamista markkinoille. Yrityksen verkkosivuja on mahdollista kehittää interaktiivisemmiksi, jolloin asiakkaille annetaan mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ennen matkaansa häntä kiinnostavissa asioissa. Laivan jokaisella ravintolalla voisi olla omat alasivunsa yrityksen www-sivuilla. Sivujen ylläpidosta vastaisi juuri siinä ravintolassa työskentelevä henkilö. Asiakkaiden ja henkilöstön välille muodostuisi näin arvokas luonnollinen virtuaalinen kohtaaminen. Asiakkaat kuormittavat usein samoilla kysymyksillä myyntipalvelua. Myyntipalvelun resursseja vapautuisi itse myyntityön tekemiseen. Asiakkaat voisivat kysyä ravintoloiden omilla sivuilla heitä askarruttavia asioita, esimerkiksi ruokien ravintoarvoista, ruoka-annosten koosta, raaka-aineista, esittää toivomuksia jne. Käytännössä sivusto voisi toimia siten, että vastaus kysymyksiin luvattaisiin esimerkiksi 24 tunnin sisällä ja asiakkailta olisi myös mahdollisuus löytää vastaus kysymykseensä myös sivuston useimmin kysytyä – palstalta. Oikeus tällaisen palveluun käyttämiseen voisi rajata koskemaan ainoastaan Viking Club – asiakkaita, ja joka samalla lisäisi asiakkaiden kokemaa arvoa Viking Clubista.

Vertti Kiven dSignin suunnittelema Space Alive on antanut Viking Gracen Sweet & Salty – ravintolalle hienot ulkoiset puitteet, jotka myös ovat miellyttäneet asiakkaita. Lisäksi asiakkaat ovat kokeneet Sweet & Saltyn ja samalla koko Viking Gracen palvelun positiivisesti erottuvana muiden laivojen vastaavasta. Viking Gracella erinomainen palvelu on ollut strateginen valinta. Viking Grace laiva on rakennettu ihastuttamaan sen asiakkaita. Laivan suunnittelun lähtökohtana on ollut erottautua kilpailusta sisustuksen designin ja erinomaisen palvelun avulla. Strategian toteuttaminen on vaatinut uhrauksia tilojen, ympäristön ja prosessien toimivuuden suhteen. Taloudellisen ja kustannustehokkaan ja asiakkaan toivei-

den mukaisen toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin jatkossa resurssien kohdentamista myös muille alueille. Tällaisia voisivat olla asiakkaiden ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen parantaminen, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen sekä prosessien kehittäminen asiakkaiden näkökulmasta. Toiminnan kehittämisen fokuksena tulee olla palvelujen käytettävyys, ja se kuinka palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Tämä vaatii yritykseltä asiakkaiden maailman tuntemista ja siinä elämistä. Onnistuessaan tämä tarjoaa yritykselle lyömättömän kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden käyttäjien tarpeisiin perustuvalla palvelun kehittämiselle. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista tunnistaa nykyisen palvelun ongelmakohdat. Perusteellinen palvelupolun ja palvelutuokioiden analyysi auttaa yritystä ymmärtämään asiakaskohtaamisien laadun ja merkityksen aivan uudessa valossa.

Opinnäytetyössä tehty tutkimus koski yhtä Viking Gracen ravintolan yhtä prosessia, mutta jatkossa toiminnan kehittäminen koskemaan laivan muita ravintoloita ja prosesseja on syytä tehdä yhdessä. Palvelumuotoilu on monialaisuudeltaan johtuen strateginen valinta ja siksi asiakaskohtaamisten jatkokehittäminen on haaste myös yrityksen päätöksentekokulttuurille (Miettinen ym. 2009, 192). Tuulaniemi (2013, 174) lainaa Kimin ja Maurborgnen (2005) ajatuksia, joissa kilpailustrategian valinta koskee yleensä koko yritystä: brändi ei useimmiten kestä sitä, että eri palvelut käyttävät eri kilpailustrategiaa. Palvelumuotoilun implementointi edellyttää yritykseltä ennen kaikkea halua ja kykyä tunnustaa itsensä asiakassuuntautuneeksi palveluyritykseksi.

5.2 Tulosten luotettavuus

Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeää muistaa, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat toimintansa näistä havainnoista (Hirsjärvi ym, 1997, 214.) Tämän tutkimus käsitti viiden erikoisryhmän havainnointia Sweet & Salty'n lämminruokaprosessissa. Tutkija toimi näissä kaikissa tilanteissa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden havainnoitsijana toimien

samalla myös yrityksen edustajana. Asiakkaan kulkema palvelupolku videoitiin, jonka jälkeen video litteroitiin ja analysoitiin. Tutkijan tarkoituksena oli olla puutumatta havainnointivaiheessa asiakkaan valintoihin, mutta joutui kuitenkin ohjastamaan muutaman kerran kesken tutkimuksen asiakkaan seuraavaa vaihetta prosessissa. Tällä haluttiin varmistaa asiakkaan kulku prosessin alusta loppuun, mutta sillä ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkimus perustui puhtaasti havaintoihin palvelupolulla ja sen kontaktipisteissä, eikä tutkija näin ollen pystynyt vaikuttamaan mitenkään näiden fyysisiin ominaisuuksiin. Tutkijan tunnettuus yrityksessä saattoi merkitä jonkin verran asiakkaan ja palveluhenkilökunnan kohtaamisissa, mutta tutkimuksen kokonaisuuden kannalta tällä ei ollut suurta merkitystä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii (Hirsjärvi ym. 1997, 181.) Tutkimusvideo litteroitiin jakamalla asiakkaan kulkema palvelupolku kontaktipisteisiin. Lämmin-ruokaprosessista laadittiin videoinnin jälkeen palvelu-blueprint, jonka jälkeen jokaisen tutkittavan kulkemasta videoidusta tutkimusmateriaalin mukaan tehtiin lisäksi vielä oma yksilöllinen blueprint versio. Analysointi vaiheessa näitä kahta blueprint- malleja verrattiin toisiinsa ja niistä tehtiin johtopäätöksiä.

Tutkimustuloksia on analysoitu palvelumuotoilun käyttäjälähtöisestä näkökulmasta siten, että kehittämissuunnitelman näkökulmaa on laajennettu koskemaan palvelumuotoilun tavoitteiden mukaisesti myös liiketoiminnallisia tavoitteita. Tutkimuksen kotiruokaprosessia analysoitiin prosessin palvelupolun kontaktipisteiden avulla. Kontaktipisteet jaettiin Tuulaniemen (2013, 80) jaottelemalla palvelumuotoilun kontaktipisteiden neljän pääluokan mukaan: ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Tuulaniemen mukaan nämä kontaktipisteet oikein implementoituna ovat palvelun ominaispiirre ja mahdollisuus. Palveluntarjoajan tehtävänä on vaikuttaa asiakkaisiin kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä palvelun eri kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2013, 80). Mager (2009) varoittaa Miettisen & Koiviston (2009, 39) mukaan suunnitelmasta kontaktipisteistä sellaisia, jotka

tuottavat vain osalle asiakkaista lisääntynyttä arvoa. Tuulaniemen (2013, 81) mukaan tällaiset kontaktipisteet voivat helposti olla palvelun heikoin lenkki.

6 YHTEENVETO

Tässä työssä esitellään tutkimuksen avulla työkaluja laaja-alaisemman ja kestävämmän asiakaskokemuksen rakentamiseksi. Tutkimuksen keskeisenä sanomana on Gloppenin (2011, 9) esittämä ajatus monialaisen muotoiluosaamisen ja liiketaloudellisen osaamisen yhdistämiseksi palvelumuotoilun avulla. Monialainen yhteistyö mahdollistaa paremman asiakasnäkökulman toteutumisen ottamalla huomioon esineiden ja tilojen lisäksi myös prosessit ja ihmiset parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen monin eri tavoin palvelun eri kontaktipisteissä. Palvelun kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa mahdollistaa yritykselle huomattavaa kilpailuetua ja varmistaa toiminnan jatkumisen myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen: Asiakkaan kulkeman palvelupolun palvelutuokioita kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti sekä asiakaskokemukseen että liiketaloudellisten tavoitteiden toteutumiseen.

Työssä havainnoidaan viiden erityisryhmän kokemuksia Sweet & Salty ravintolan lämmin ruokaprosessin aikana. Kirjallisuusosuus käsittää teoria-aineistoa prosessien, laadun ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimusosuus antoi melko selkeän kuvan siitä, kuinka erityisryhmien asiakkaat kokivat prosessin käytännössä. Asiakkaan ja palveluntarjoajan oikea-aikainen kohtaaminen palvelupolulla vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Palveluympäristön suunnitteluasiakkaan kannalta selkeäksi ja eheäksi loogiseksi kokonaisuudeksi auttaa asiakasta suoriutumaan prosessista omin neuvoin ilman ihmiskoh-taamisia. Esineiden muodoilla ja käytettävyydellä vaikutetaan asiakkaan kokemukseen. Henkilöstön toimintatavat viimeistelevät asiakkaan kokemusta ja parhaimmillaan sitouttavat asiakkaan yritykseen pitkäksi aikaa.

Tutkittavat kokivat sekä Sweet & Salty – ravintolan ympäristönä että kohtaamiset palveluhenkilöstön kanssa miellyttävänä. Prosessin heikkoutena koettiin palvelumuotoiluun olennaisesti kuuluvien esineiden ja laitteiden muodot, sijoitte-

lu ja käytettävyys prosessissa. Osa asiakkaista koki hankalana lämminruoka-prosessin hahmottamisen kokonaisuutena. Tutkimus osoitti yllättävästi, että asiakkaat eivät aina kulkeneet kotiruokaprosessin palvelupolulla suunnittelijan toivomalla tavalla. Asiakkaat etenivät ajoittain prosessissa heidän omien tarpeiden ohjaamina, jolloin asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisisten oikea ajoittaminen vaikeutui.

Asiakaskohtaamisten puuttuminen kriittisellä hetkellä vaikuttaa heikentävästi asiakaskokemukseen. Tämä ilmeni tutkimuksen aikana muun muassa asiakkaan valitessa vaihtoehtoisia reittejä siirtyessään prosessissa eteenpäin salaattipöydän jälkeen. Morris & Brandonin mukaan (1994, 56) prosessiajattelun omaksuminen vaatii siihen osallistuvilta keskeisten prosessien tuntemista ja vaatii kaikkien prosesseihin osallistuvien tietoisuutta omasta tekemisestään. Prosessit ovat liiketoiminnan ydin ja erot yritysten välillä ovat eroja liiketoimintaprosesseissa. Prosessit ovat se liiketoiminnan osa, joka tarjoaa eniten erilais- tamis- ja kilpailumahdollisuuksia.

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista yhdistää liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilu on asiakkaan ymmärtämistä ja sen tiedon mukaan rakennettua palvelua. Asiakkaan ymmärryksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle kokemuksia tuottavaa palvelua. Palvelumuotoilun suunnittelu on monivaiheinen prosessi ja palvelun toteuttaminen vaatii myös henkilöstön hyväksymisen ja ymmärryksen kyetäkseen tarjoamaan oikeanlaista palvelua. Siksi palvelumuotoilun toteuttaminen on myös strateginen päätös yritykseltä. Ratkaisevinta on kaikkien ajattelutavan muutos tavaroiden tarjoamisesta kokonaisten elämysten luomiseen asiakkaille. Pelkkä ydinpalvelu ei enää riitä, vaan palvelun kohteena olemisen pitää olla elämysten tarjoaminen ja vaatii yritykseltä onnistuakseen kykyä ja halua elää mukana asiakkaan arjessa. Palvelumuotoilu alkaa ongelmakohtien parantamisesta.

Palvelupolun useista kontaktipisteistä muodostuvien palvelutuokioiden syvällinen analyysi auttaa yritystä ymmärtämään laadun ja asiakaskohtaamisten merkitystä aivan uudella tavalla. Parhaiten tähän pystyy vaikuttamaan tekemällä jatkuvaa työtä sekä asiakkaiden odotusten että kokemusten eteen. Asiakkaiden

toiveiden ja ongelmien mukaan voidaan rakentaa konsepteja, joiden avulla nämä ratkaistaan. Samalla on myös varmistettava, että jokainen organisaatiossa sisäistää toimintamallin toimimalla sen edellyttämällä tavalla.

LÄHTEET

- Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Suomen kuntaliitto: Helsinki.
- Bono, E. 1999. Simplicity. Penguin Books: London.
- Carlzon, J. 1989. Moments of Truth.. Ballinger Publishing Company: New York.
- dSign Vertti Kivi & Co. 2014. Sisustuarkkitehtitoimisto. Verkkosivut. Luettavissa: www.dsign.fi. Luettu 15.7.2014.
- Gloppen, J. 2011. The Strategic Use of Certain Design for Leaders in Service Organization. Luettavissa: <https://journals.hioa.no/index.php/formakademisk/article/viewFile/198/217>. Luettu 12.7.2014.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum: Helsinki.
- Heiskanen, E. & Salo, J. Eettinen johtaminen. 2007. Talentum: Helsinki.
- Hirsjärvi, P. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja: Tampere.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatu keskus: Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.
- Lahti, P. & Järvelä, P. 2002. Laatu ja prosessin kehittäminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu: Tampere.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu. Otava: Helsinki.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design Helsinki: Helsinki.
- Miettinen, S. & Valtonen, A. Service Design with Theory. Discussion on change, value and methods. Lapland University Press: Rovaniemi.
- Moritz, S. 2008. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne. Luettavissa:
- Morris, Daniel & Brandon, Joel 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Re-engineering. Weilin+Göös: Espoo.
- Palmu Inc. 2014. Verkkosivut. Viitattu 18.8.2014. Saatavilla verkossa www.palmu.fi
- Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Aiga Design Press: California USA.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Talentum: Helsinki.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2006. Service-dominant logic: What It is, What It is Not, What It MS Might Be. Toim. S Miettinen ja A Valtonen 2013. Vantaa: Lapin Yliopistokustannus
- Viking Gracen ravintoloiden prosessikuvaukset 2012. Intra.
- Viking Line. The Company's Strategy Document. 2013. Intra.

- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita: Helsinki.
- Wright, J. 1999. The Management of Service Operations. Cassel: London.

