



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN LENTOKENTTÄKAHVILASSA

SSP Finland Oy ketteräksi organisaatioksi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2013
Henrietta Halvorsen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

HALVORSEN, HENRIETTA: Palvelun laadun kehittäminen
lentokenttäkahvilassa
SSP Finland Oy ketteräksi
organisaatioksi

Restonomi YAMK opinnäytetyö, 59 sivua, 12 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Restonomi YAMK-tutkintoon sisältyvä opinnäytetyöni sijoittuu kahvilapisteeseen Helsinki-Vantaan lentoasemalle. Lentoasemalla toimiva Select Service Partner Finland Oy vastaa aseman ravintola-, kahvila- ja loungepalveluista. Kansainvälisen yrityksen palveluksessa on Suomessa noin 300 työntekijää. Kehittämistehtäväni on tehty yhteen yrityksen toimipisteistä, Cafe Toriin. Kahvila on avattu kesällä 2010 ja se toimii lentoasemalla porttien 25 – 27 välissä. Kehittämistehtävän lähtökohtana on yrityksen johdolta tullut toive tarkastella kahvilan palveluprosessia lean-ajattelun avulla.

Tietoperusta pohjaa laadun ulottuvuuksiin, johtamiseen ja laadun kehittämiseen esimerkiksi ketterän organisaation avulla. Lisäksi tarkastelen tuottavaa työtä osana laadukasta palvelua. Laatu on yksi palveluyrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Laatu määritetään, laatua johdetaan ja johtamisen apuna käytetään laadun mittaamista. Näin päästään ensin selville siitä, missä tilassa palvelun laatu on ja sen jälkeen siihen, mitä pitäisi kehittää ja mitä se hyödyttäisi. Toiminnallisen laadun jatkuva kehittäminen on yritykselle kilpailuetu.

Kehittämistehtävässä havainnoidaan, missä tilassa Cafe Torin palveluprosessi on. Lisäksi tarkastellaan, täytyvätkö yrityksen asettamat laadun vaatimukset ja miten palveluprosessin laatua voitaisiin kehittää. Työssä on avattu Cafe Torin palveluprosessi Service Blueprinting-menetelmällä vuokaavioksi. Lisäksi työssä on analysoitu kahvilaan tehtyjä haamuostotuloksia vuodelta 2012 yhteensä kaksikymmentäneljä kappaletta.

Kehittämistehtävän tuloksissa huomioidaan, että tekninen laatu toimii Cafe Torin palveluprosessissa suhteellisen hyvin, mutta toiminnallinen laatu kaipaa jatkuvaa kehittämistä ja prosessin kriittistä tarkastelua. Lentoasema palveluympäristönä on ainutlaatuinen ja asiakaskontaktit saattavat olla hyvin lyhytkestoisia, jolloin laatuun on todella panostettava. Ketterän organisaation rakentaminen on yksi vaihtoehto laadun jatkuvaksi kehittämiseksi.

Avainsanat: Palvelun laatu, uudistaminen, jatkuva kehittäminen, ketterä organisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

HALVORSEN, HENRIETTA: Service quality development in the
airport coffee shop
SSP Finland Oy as an agile business

Master's Thesis in Hospitality Management 59 pages, 12 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This Master's Thesis in Hospitality Management is set in Helsinki-Vantaa airport, in one of the coffee shops. Select Service Partner Finland Oy operates coffee shops, restaurants and lounge services at the airport. It is an international company and in Finland it has around 300 employees. This thesis is made for one of its service points, Cafe Tori. Cafe Tori has been open since summer 2010 and it is situated at the airport between gates 25 – 27. The first ideas and wishes for this thesis came from the board of directors for the company. It was an idea to study the service process in Cafe Tori with lean principles.

The knowledge base in this thesis is about dimensions of quality, quality management and quality development as an agile organization. It is also about productivity in a work process. Service quality is one of the most important competitive factors in a service business. The first step for improvement is to define the current quality state, how it is operated, managed and measured and what should be developed so the quality benefits the company.

This thesis observes the current state of quality in Cafe Tori, and explores whether the requirements for quality are met and how the service process could be developed. A blueprint for the service process has been made by Service Blueprinting. There is also analysis of the mystery shopping-results made in 2012. In that year there were twenty-four of them.

In the results it is observed that the technical part of the process is in quite a good state in Cafe Tori. The functional part of the process is in a need of continuing improvement. An airport is a very unique service environment and the moment when the client meets the employee could be quite short. In that short moment, there has to be quality all the time. An agile organization is one of the options how to improve service quality continually.

Key words: Service quality, innovation, development, agile business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoite, näkökulma ja rajaukset	2
1.2	Select Service Partner Finland Oy	3
1.3	Cafe Tori	4
2	KOHTI LAADUKASTA PALVELUPROSESSIA	6
2.1	Palvelun laadun ulottuvuudet	10
2.2	Palvelun laadun johtaminen	12
2.3	Palvelun laadun mittaaminen osana johtamista	13
3	TUOTTAVA TYÖ	16
3.1	Laadukas ja tuottava työ	18
3.2	Ketterä organisaatio	21
3.3	Jatkuva kehittyminen	24
4	KEHITTÄMISMENETELMÄT	27
4.1	Palveluprosessin analysointi blueprint-menetelmän avulla	27
4.2	Haamuostaminen	30
4.3	FTX:n myynti- ja palvelutyö	30
4.3.1	FTX Mystery-asiakasohjelma	31
4.3.2	FTX-mittausalueet	32
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	33
5.1	FTX-tulosten analysointi	33
5.1.1	100 % -palvelu	34
5.1.2	70–99%-palvelu	36
5.1.3	Alle 70 % -palvelu	37
5.1.4	Palvelukokonaisuus	40
5.1.5	Standardeilla ketteryyttä	41
5.2	Laadulla tuottavuutta – tuottavuudella laatua	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6.1	Päätulokset	45
6.2	Prosessin arviointi ja luotettavuus	52
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset	53
6.4	Omasta prosessista	54
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Mistä palveluyrityksen kilpailuetu rakennetaan? Riittääkö perinteinen palvelun laadun määrittäminen? Prosesseja tehostamalla ja laatua kehittämällä, rakennetaan palveluorganisaatiolle kilpailuetua. Palvelun ytimessä on asiakkaan ja työntekijän kohtaaminen. Rissanen (2006) toteaa, että yhteiskuntamme muuttuu koko ajan nopealla tahdilla. Myös palvelu ja asiakkuusajattelu ovat sen myötä muuttumassa. Muutokset parhaimmillaan johtavat yhdessä asiakkaiden kanssa kehitettäviin hankkeisiin, yhteiseen oppimiseen ja oppiviin organisaatioihin. Sisältö tähän kaikkeen saadaan palvelun tuottajan ja asiakkaan kestäväällä yhteistyöllä. (Rissanen 2006, 111.)

Käsitys palvelun laadusta muodostuu asiakkaalle kaiken sen kokemuksen perusteella, jonka hän palvelun laadusta saa. Mitä laatu on ja mitä se pitää sisällään, testataan lopulta vasta asiakkaan tarpeissa ja palvelun käyttöolosuhteissa. (Rissanen 2006, 60.) Positiivisena haasteena yrityksellä on se, miten se pystyy käyttämään parhaalla tavalla tietoa ja osaamista siten, että asiakaspalvelun kehitys on jatkuvaa ja tavoitteellista, arvoa tuottavaa palvelua. (Grönroos 2009, 35.)

Innovoinnin merkitystä palveluiden kehittämisessä on viimeaikoina korostettu paljon. Innovaation ei aina tarvitse tarkoittaa mullistavaa uutuutta, vaan sen katsotaan tarkoittavan myös uudelleenajattelua sekä uudenlaisten ratkaisuehdotusten löytämistä ongelmiin. Luovuudella ja luovilla ratkaisuilla voidaan turvata palvelujen uudistumiskyky ja haluttavuus. Innovointi voi lähteä liikkeelle pienistä ajatuksista, jotka jalostuessaan kehittävät työn tekemistä, prosesseja tai jotain pienempää, ydinprosessiin liittyvää osa-aluetta. Palveluiden kysyntä on nopeasti muuttuvaa, joskus myös epävarmaa ja häilyvää. Palveluiden kehittäminen edellyttää nopeutta, ketteryyttä ja taitoa vaihtaa suuntaa. (Rissanen 2006, 29.)

Tekesin Liito-ohjelman vuosikirjassa vuodelta 2008 todetaan, että selkeä visio ja ketterä strategia luovat edellytykset innovaatioille ja yrityksen uudistumiselle. Uudistumiskykyä pidetään monella alalla tärkeänä kilpailutekijänä varsinkin silloin, kun alalla tapahtuu nopeita muutoksia. (Tekes 2008.)

Ketterässä organisaatiossa tiedostetaan organisaation pidemmän aikavälin päämäärät ja strategiset tavoitteet. Ketteryyden ansiosta lyhyen aikavälin tavoitteita voidaan kuitenkin muuttaa nopealla tahdilla esimerkiksi muuttuvien ympäristö- ja markkinavaatimusten mukaisiksi. Ketteryyden taustalla on kyky kehittää organisaation muutoskykyä. Muutoskyky puolestaan on sidoksissa organisaation oppimiskykyyn. (Ojala 2011, 21.)

1.1 Kehittämistehtävän tavoite, näkökulma ja rajaukset

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009) toteavat, että kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kehittämiskohteen ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistaminen. Yleensä kehittämishanke kohdennetaan esimerkiksi liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen ja hankkeen taustalla on tarve muutoksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24.)

Kehittämistehtäväni pureutuu palvelun laatuun, palvelun ydinprosesseihin eli asiakkaan ja työntekijän kohtaamiseen, jatkuvaan kehittämiseen ja ketteryyden lisäämiseen organisaatiossa. Kehittämistehtäväni sijoittuu Helsinki-Vantaan lentoasemalle, yhteen lentokentän vilkkaimmista palvelupisteistä, Select Service Partner Finland Oy:n Cafe Toriin. Opinnäytetyöni keskeinen kysymys on:

- Miten Cafe Torin palveluprosessin laatua voidaan kehittää?

Työn alakysymyksiä ovat:

- Mikä on Cafe Torin palveluprosessin nykytila?
- Miten Cafe Torin palveluprosessissa toteutuu lean-ajattelu?
- Miten organisaatio voi kehittyä ketteräksi organisaatioksi?

Työn tietoperusta rakentuu palvelun laadun perusteista, laadun ulottuvuuksista ja siitä, miten palvelun laatua johdetaan ja mitataan. Lisäksi pohditaan laadun ja tuottavuuden yhdistämistä ja jatkuvaa uudistumista ketteränä organisaationa.

Tarkastelen työssäni Cafe Torin asiakaspalveluprosessia. Ensimmäisenä menetelmänä käyttämäni palveluprosessin vuokaavio havainnollistaa prosessin kulkua asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta. Vuokaavio on tehty blueprinting–menetelmällä joka edistää strategista keskustelua palvelusta, koska sen avulla pystyy havainnollistamaan ja avaamaan prosessin kokonaisuutta, palveluprosessin osatekijöitä ja niiden yhteyksiä. Blueprintingin avulla voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi seuraaviin palveluyrityksen kannalta mielenkiintoisiin kysymyksiin: millaisena kokonaisuutena palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle, onko prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja, miltä osin prosessin tehokkuutta voitaisiin kehittää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 162–163.)

Toisena menetelmänä analysoin samaisen toimipisteen mystery shopping eli haamuostostuloksia vuodelta 2012. Tuloksia on yhteensä 24 kappaletta, kaksi tehtyä haamuostoskäyntiä kuukaudessa. Työssäni käytetään haamuostamisen tuloksista nimitystä FTX-tulos, koska yrityksessä toteutetaan FTX:n palvelu- ja myyntimallia, jonka esittelen kehittämistehtävässäni myöhemmin. Analyysiin on tehty tämän kehittämistehtävän puitteissa tietoisia valintoja, olen nostanut esiin vain niitä testiasiakkaiden esittämiä argumentteja, jotka ovat mielestäni relevantteja juuri tätä työtä ja sen aiheamaailmaa eli palveluprosessia ajatellen.

1.2 Select Service Partner Finland Oy

SSP – The Food Travel Experts, on johtava ruoka- ja juomapalveluiden tuottaja matkustus- ja liikennepaikoissa ympäri maailman. SSP toimii 140 lentoasemalla ja 250 rautatieasemalla yli 30 maassa. SSP Groupin palveluksessa on yli 30 000 työntekijää maailmanlaajuisesti, ja se palvelee miljoonia asiakkaita joka päivä.

SSP:n brandiportfolioon kuuluvat kansainväliset, kansalliset ja paikalliset brändit kuten Starbucks, Caffè Ritazza, Burger King, Pizza Hut, Upper Crust, M&S Simply Food ja Robert's Coffee. SSP:llä on toimintaa lentoasemilla, rautatieasemilla, kauppa- ja kongressikeskuksissa.

Select Service Partner Finland Oy (jäljessä SSP Finland) kuuluu osana kansainväliseen SSP Groupiin ja tuottaa ravintola-, kahvila- ja loungepalveluja Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Yrityksen toimintaan kuuluu yli 20 palvelupistettä lentoaseman portti- ja yleisöalueella sekä Helsinki Airport Congressin kokouspalvelut. Turun, Oulun ja Rovaniemen lentoasemilla SSP Finland toimii franchising-yrittäjänä. SSP Finlandin palveluksessa on yli 300 työntekijää. (Select Service Partner Finland Oy 2013.)

1.3 Cafe Tori

Cafe Tori sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoaseman Schengen-alueella, keskiterminalissa, porttien 25 - 27 välissä vilkkaalla kauppakäytävällä ja on liikevaihdollisesti SSP Finlandin tuottoisin toimipiste. Kahvila avattiin nykyiselle liikepaikalleen kesällä 2010. Cafe Tori on terminaalin päivystävä toimipiste, avoinna aamuneljästä aina siihen asti kun viimeinen lento yöllä lähtee. Kahvilassa on tarjolla sekä suolaisia, että makeita kahvilatuotteita, välipalavaihtoehtoja, lounasvaihtoehtoja (sushit, salaatit), laaja valikoima erilaisia juomia, erikoiskahveja ja alkoholituotteita. Cafe Tori on nimensä mukaisesti tavoitellut sisustuksessa torimaista tunnelmaa tuotteiden ja myyntitiskien asettelulla, valokuvilla, kalustuksella ja taustamusiikilla. (Select Service Partner Finland Oy 2013.) Cafe Torissa rekisteröidään yli 50 000 kassatapahtumaa joka kuukausi.

Kahvilassa työskentelee SSP Finlandin vakituisena työntekijänä tällä hetkellä 8 työntekijää. Lisäksi vakituisia tuntityöntekijöitä Staffpoint Oy:n kautta on noin 15. Vuoron aikana kahvilassa on minimimiehityksessä töissä 3 kassatarjoilijaa ja astiahuoltaja. Päivän kiireisimpinä tunteina eli niin sanottuina peak time-aikoina miehityksessä on viikonpäivästä riippuen 7-8 kassatarjoilijaa ja astiahuoltaja. Lentoasemalla toimiva kahvilapiste on hyvin uniikki verrattuna toisenlaisessa toimintaympäristössä sijaitseviin kahviloihin. Lentoasema ympäristönä on hektinen ja esimerkiksi päivän kiireisimpinä tunteina eli niin sanottuina peak time-aikoina, ihmisvirta kulkee kahviloiden läpi hyvin nopealla tahdilla.

Kehittämistehtävän lähtökohtana on yrityksen johdolta tullut ajatus tarkastella lean-ajattelun avulla yrityksen palveluprosesseja. Tätä lähtökohtaa on tässä työssä jalostettu eteenpäin. Tarkastelen laadun nykytilaa Cafe Torissa ja mahdollisuuksia palveluprosessin kehittämiseen esimerkiksi ketteryyden avulla. Lean-ajattelun perusajatus kulkee työssä mukana, työn prosessin jatkuva uudistaminen eli niin sanottu ketteryys, palveluiden kehittäminen ja innovointi ovat palveluyritykselle tärkeitä kilpailutekijöitä.

Omaa kiinnostustani kehittämistehtävää kohtaan lisää se, että työskentelen Unit Managerina tämän työn tarkastelun kohteena olevassa Cafe Torissa. Unit Manager vastaa ravintolapäällikön ominaisuudessa toimipisteen operatiivisesta toiminnasta. Koska olen siirtynyt nykyiseen rooliini vasta kuluvan vuoden alkupuolella, on lähestymiskantani vielä suhteellisen tuore ja pystyn tarkastelemaan asioita myös niin sanotun ulkopuolisen tarkkailijan roolista.

2 KOHTI LAADUKASTA PALVELUPROSESSIA

Laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Se on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. Asiakas määrittää laadun. Lähtökohtana laadulle pidetään vanhastaan asiakkaan ajatusmaailmaa. (Pesonen 2007, 37.) Miten perinteinen palvelun laatu sitten määritellään ja onko määrittely tänä päivänä riittävä vastaamaan asiakkaiden tai yrityksen odotuksia ja ajatuksia? Pesonen (2007) toteaa, että laadun määrittäminen ja konkretisointi on palveluissa hankalaa. (Pesonen 2007, 37.) Yhden näkemyksen mukaan asiakkaiden käsitys palvelun laadusta muodostetaan seuraavien tekijöiden kautta: pätevyys, ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualltius, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja palveluympäristö. (Rissanen 2006, 215–216.)

Palvelu tuotetaan asiakkaalle yleensä ryhmätyönä. Asiakkaalle päätyvän tuotteen tai palvelun takana on usein monenlaisia taustavoimia ja pitkäaikaisia valmisteluja, jotka vaativat monen eri ryhmän yhteistä ponnistelua. (Rissanen 2006, 214.) Pesonen (2007) lisää tähän, että palvelupuolella palvelun tarjoajalta tarvitaan erityisen herkkää korvaa ja kykyä arvioida, mitä asiakas todella haluaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että organisaatio itse päättää, mitkä asiat ovat sille hyvän laadun kannalta tärkeitä ja miten tarkasti ne määritetään. (Pesonen 2007, 38.)

Asiakaskokemus viime kädessä ratkaisee sen, onko palvelu asiakkaan mielestä huonoa vai hyvää. Tuulaniemi (2011) toteaa, että asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Näiden kahden tekijän vuorovaikutus on palvelukokemuksen rakentumisessa keskeinen elementti ja palvelun molempiin osapuoliin olisi syytä tutustua perusteellisesti. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Palvelutilannetta kuvataan monesti totuuden hetkenä, tilanteena, jolloin palvelu syntyy ja se samanaikaisesti annetaan asiakkaalle. Totuuden hetkeä ei voi perua tai toistaa, se on ainutkertainen tilanne. Palvelutilanteen täytyy onnistua ensimmäisellä yrityksellä, joka kerralla, epäonnistumiselle ei ole sijaa. (Pesonen 2007, 34.)

Palvelun tuottajalla voi olla usein erilainen näkemys palvelun onnistumisesta kuin käyttäjällä. Asiakas arvioi palvelukokemusta usein tunnepohjaisesti, palvelutilanteeseen vaikuttavat myös siihen liitetyt odotukset ja asiakkaan tekemät käytännön havainnot. Tuottajalla taas on omat kriteerinsä palvelun onnistumisen mittaamiseksi, usein perustana ovat enemmänkin panostus ja voimavarat kuin asiakkaan saama kokemus. Operatiivisesti ajateltunahan yrityksen menestyksen avaimena ovat asiakkaat ja asiakkaiden saaman palvelun laadulla on tärkeä merkitys yrityksen maineelle ja menestymiselle. Asiakas toimii palvelun laadun anturina ja mittarina liiketoiminnassa. (Rissanen 2006, 17–18, 215.)

Pesonen (2007, 79–80) avaa laadunhallinnan kahdeksan (8) periaatetta, jotka on hyväksytty maailmalla johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi, jokaisen periaatteen perässä ovat omat ajatukseni niiden nykytilasta omassa organisaatiossani:

1. *Asiakaskeskeisyys*: Organisaatio on riippuvainen asiakkaistaan joiden tarpeet on ymmärrettävä laajasti, piilevät tarpeet on tiedostettava, asiakkaiden tarpeet käännetään organisaation kielelle, jolloin kaikki ymmärtävät ne, pyrkimys itseohjautuvuuteen.

Mielestäni SSP Finlandin henkilökunta tiedostaa sen, että organisaatio on riippuvainen asiakkaistaan. Olemme paikalla asiakkaitamme varten. Asiakkaan polun kuvaamisen tulisi olla mahdollisimman yksinkertaista, sellaisessa muodossa, että henkilökunnan uusin jäsenkin tietää miten asiakas esimerkiksi Cafe Torissa toimii ja mitä henkilökunnalta odotetaan.

2. *Johtajuus*: Johtajat osoittavat organisaation suunnan ja tavoitteet, johto luo ympäristön, jossa henkilöstö voi onnistua, johdon täytyy haluta laatua, johto suunnittelee, toimeenpanee, seuraa, ohjaa ja parantaa.

Organisaation suunta ja tavoitteet ovat ainakin SSP:n esimiehillä selvillä, henkilökunnalla eivät välttämättä niinkään. Visiota ja strategiaa avataan henkilökunnalle esimerkiksi perehdytysmateriaalissa mutta henkilökunta lähestyy tavoitteita enemmän omaa työpistettään tai omaa työtehtäväänsä koskevien ohjeistusten kautta. Selvää on, että yrityksessä halutaan tehdä laadukasta työtä ja tulosta.

3. *Henkilöiden huomioiminen*: Ihmiset ovat toiminnan ydin, yrityksen henkilöstö on yksi asiakasryhmistä, teesit pitää muuttaa todellisuudeksi, laatu syntyy tekemällä, tyytyväinen henkilöstö saa aikaan tyytyväisen asiakkaan, tyytymättömyys leikkaa suuren osan henkisestä kapasiteetista.

Henkilöstöä huomioidaan organisaatiossa ja teesit ainakin yritetään muuttaa todellisuudeksi. Joskus ideat ja aloitteet jäävät tekstin tasolle eivätkä oikein saa tulta alle. Henkilöstön tyytyväisyyteen on alettu kiinnittää enemmän huomiota, esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia on lisätty ja perehdytysprosessiin panostettu.

4. *Prosessimainen ajattelutapa*: Toimintaa ohjataan tapahtumasarjoina, prosessia mittaamalla saadaan selville toimiiko se suunnitellusti, prosesseja ohjataan reaaliajassa ja parannetaan pitkäjänteisesti, pyritään itseohjautuvuuteen ja kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Palveluprosessien sujuvuutta ja laatua mitataan organisaatiossa ja mittaustulosten perusteella tehdään parannuksia ja korjauksia prosessiin. Usein mittaustulosten jälkeiset ehdotukset liittyvät pienempiin ja nopeisiin korjausliikkeisiin, esimiehen näkökulmasta ajateltuna pitkäjänteisyyttä saisi välillä olla enemmän. Toki on pisteen esimiehen omaa työtä myös ymmärtää toiminnan kokonaisuus ja se, minne on toimipistettä viemässä ja näin tuoda toimintaan mukaan myös pidemmälle kantavaa ajattelua.

Pitkäjänteisyyttä työhön tuovat myös esimiesten suunnitelmapohjat, joissa raportoidaan niistä toimenpiteistä joita aikoo pisteessä tehdä esimerkiksi seuraavan kolmen kuukauden aikana ja suurimmista ongelmista joita on ratkaistavana. Lisäksi pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua tehdään vaikkapa raporttipohjissa, joissa esimerkiksi Unit Manager selventää sitä, miten kouluttaa pisteensä Shift Managereita ja tekee pitkäkestoisempia suunnitelmia heidän oppimisestaan ja urakehityksestään.

5. *Systeemiajattelu*: Ydin-, tuki- ja avainprosessit, prosessit muodostavat verkoston ja niiden keskinäinen vaikutus on tiedossa, kokonaisuutta ohjataan kohti asiakastyytyväisyyttä.

Isossa organisaatiossa on monta liikkuvaa tekijää ja prosessia, jotka kaikki koskettavat jossain vaiheessa toisiaan, kaikki liittyy jollain tavalla kaikkeen. Prosessien ja toimijoiden välistä suhdetta on hyvä välillä selventää ja muistuttaa, että työskentelemme kaikki saman yhteisen päämäärän eli tyytyväisen asiakkaan ja kannattavan taloudellisen tuloksen eteen.

6. *Jatkuva parantaminen*: Jatkuva parantaminen on pysyvä tavoite, tiedossa on kunkin työn oikea suoritustapa, tavoitteisiin päästään jatkuvien pienten parannusten kautta ja ajoittain isommilla harppauksilla.

Mielestäni lean-ajattelua tuodaan koko ajan enemmän mukaan esimerkiksi yrityksen palveluprosessiin. Kaiken turhan karsiminen on hyvä lähtökohta sille, että vapautuva aika voidaan käyttää asiakkaiden palvelemiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessi itsessään halutaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja samalla ohjata asiakkaan valintoja haluttuun suuntaan. Henkilökunnan päämäärätietoisella kouluttamisella esimerkiksi kassalla toimimiseen ja myyntityöhön on prosessin onnistumiseksi myös suuri merkitys. Prosessien kriittinen tarkastelu on kuitenkin jatkuvaa työtä ja on toivottavaa, että vuoropuhelu ja yhteistyö esimerkiksi johdon, esimiesten ja henkilökunnan kesken aiheesta lisääntyy.

7. *Päätöksenteko perustuu faktoihin*: Tiedetään, missä ollaan ja mittaukset ja havainnot pohjautuvat tosietoon, päätöksiä ei noin vain tehdä ”musta tuntuu”-periaatteella.

Yrityksessä noudatettavaa palvelun standardisointia eli FTX:n myynti- ja palvelutyyliä mitataan haamuostajien käynneillä. Tosietoa esimerkiksi palvelun laadun toteutumisesta saadaan näiden tulosten kautta. Toimintaa mitataan myös monilla muilla eri mittareilla, esimerkiksi talouden tunnusluvuilla.

8. *Yhteistyösuhteet*: Partnership-ajattelu ja win-win-tilanteet pyrkimyksenä, edellyttää tiedon jakamista ja läpinäkyvyyttä, kaikille osapuolille on edullista edistää laatua, valitaan joitakin yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehdään syvällisempää yhteistyötä.

SSP Finland Oy tekee yhteistyötä esimerkiksi Finavian ja Finnairin kanssa. Yritys jakaa henkilöstölleen tietoa Intranetissä, viikkotiedotteissa, henkilöstölehdessä, sähköpostilla ja akuuteista asioista tekstiviesteillä.

2.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

Yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä on laatu. Yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen vaikuttavat yrityksen tuotteiden ja palvelujen laatu. (Grönroos 2009, 104.) Palveluiden kuvaus saattaa tuntua välillä hankalalta, sillä prosesseissa, joista palvelut koostuvat, tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa toisistaan. Palvelussa asiakas usein osallistuu aktiivisesti myös itse tuotantoprosessiin. Näin ollen myös palvelun laatu on hyvin monimuotoinen, välillä vaikeastikin kuvattavissa oleva asia. Varsinkin palvelun tarjoajan olisi tärkeää ymmärtää miten käyttäjät arvioivat palvelujen laatua, koska sen avulla voidaan määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Mitä halutaan tavoitella ja saadaanko tavoiteltu lopputulos aikaiseksi jona nyt, olemassa olevilla keinoilla? Palveluprosessissa asiakas osallistuu prosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien, infrastruktuurin, henkilökunnan, joskus myös muiden asiakkaiden kanssa. Asiakas vaikuttaa silloin palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen. Suuntauksena on, että asiakkaat ovat enenevässä määrin mukana myös valmistajan ja palvelun tarjoajan prosesseissa, sen eri vaiheissa. Grönroos (2009, 79) määrittelee palveluille kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja ja koostuvat joko toiminnoista, tai osasta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu jossain määrin kanssatuottajana palvelun tuotannon prosessiin.

Palvelun laadulla katsotaan yleisesti olevan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Teknisellä laadulla kuvataan sitä, mitä asiakas saa hänen ollessaan vuorovaikutuksessa yritykseen ja

sillä on usein suuri merkitys jälkikäteen asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. Tämä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli tekninen laatu jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi, ostajan ja myyjän vuorovaikutus, ovat ohi. (Grönroos 2009, 101.)

Prosessin toiminnalliseen laatuun vaikuttavat asiakkaan kokemukset palvelutilanteesta ja se, millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tiivistettynä teknisessä laadussa on kysymys siitä, mitä asiakas saa ja toiminnallisessa laadussa se, miten hän sen saa. Asiakkaalle tärkeää on se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa ja sillä on suuri merkitys asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua. Usein yrityksissä virheellisesti arvioidaan, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on silloin vasta yksi laadun ulottuvuus eli lopputuloksen tekninen laatu, tuotantoprosessin ja ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen ollessa ohi. Niin sanotut totuuden hetken asiakkaiden ja henkilökunnan välillä voidaan hoitaa joko menestyksekkäästi tai epäonnistuneesti. Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. (Grönroos 2009, 101–102.)

Yrityksen kannattaa vaihtaa ajatus jos toinenkin aiheesta, kumpi laadun ulottuvuuksista on erinomaisen laadun tärkein osa. Jos yrityksessä tehdään tämän suhteen väärä valinta, seurauksena saattavat olla väärät toimenpiteet ja pitkä, kannattamaton harharetki. Grönroosin (2009) mukaan yrityksissä katsotaan liian usein laatuasioissa vain teknisiä näkökulmia. Todellisuudessa kuitenkin toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä paljonkin asiakkaiden saamaa arvoa ja näin antaa yritykselle lisää kilpailuetua. Kilpailijoita voi siis päihittää ja heidät ohittaa tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempaa palvelua, korostaen samalla toiminnallista laatua. Samalla on hyvä muistaa, että teknisen laadun parannukset eivät suinkaan ole tarpeettomia palvelukilpailussa ja nekin näkökohdat on hyvä pitää mielessä. Pelkästään tekniseen laatuun panostamalla yritys ei kuitenkaan pysty saavuttamaan selkeää kilpailuetua muihin nähden koska moni yritys pystyy nykyään samanlaiseen tekniseen laatuun. Prosessin toiminnallisen laadun täytyy olla loistavaa ja hyvin johdettua koska ratkaiseva etu kilpailijoihin nähden syntyy yleensä palveluprosessin toiminnallisella laadulla. (Grönroos 2009, 104.)

2.2 Palvelun laadun johtaminen

Grönroos (2009) toteaa, että on vaikeaa edes haaveilla ylivertaisista tuloksista jos sataprosenttisen laadun kehittämistä ja tarjoamista pidetään mahdottomana.

Silloin organisaatiossa hyväksytään virheet ja epäonnistumiset ja psykologisesti ajateltuna peli on menetetty ennen kuin se ehtii edes alkaa. Grönroos (2009) myös myöntää, että pitkiä ja vaikeitakin ponnisteluja saattaa olla edessä kun muutoksia tavoitellaan, mutta koskaan ei mikään ole mahdotonta saavuttaa. (Grönroos 2009, 140–141.)

Silloin, kun palveluntarjoajalla on tahtotilana olla paras, sen täytyy pystyä palvelemaan odotukset ylittävästi kaikkein vaikeimpia asiakkaitaan, herättää mahdollisissa asiakkaissa odotuksia tulevasta ja toimittaa erinomaiseksi koettua palvelua. Yleensä, jos odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan, palvelu koetaan hyvänä. (Grönroos 2009, 141–142.) Palvelun laadun odotuksiin kannattaa siis kiinnittää huomiota jo suunnittelu- ja markkinointivaiheessa. Mitä asiakkaille viestitään ja pystytäänkö viesteissä annetut lupaukset täyttämään myöhemmin palvelutilanteissa? Grönroos (2009) jatkaa, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Asiakasta tyydyttävä laatu täyttää odotukset, mutta ei ylitä niitä. Grönroos (2009) kutsuu ilahduttavaksi laatua, joka herättää asiakkaissa isomman kiinnostuksen ja saa asiakkaan kertomaan saamastaan palvelusta muillekin. Myönteisen yllätyksen kokenut asiakas muistaa saamansa kokemuksen ja puhuu siitä mielellään. Hänelle jää siis tapahtuneesta positiivinen muistijälki. (Grönroos 2009, 142.)

Asiakkaiden yllättämisen ei tarvitse merkitä sitä, että asiakkaan odotukset nousisivat kerta toisensa jälkeen palvelun tarjoajaa kohtaan. Yllätyksen voi tarjota asiakkaalle pienelläkin eleellä, sellaisella, joka ei maksa mitään. Kuitenkin se onnistuu herättämään asiakkaassa joka kerralla samanlaisen, positiivisen yllätyksen tunteen. Tärkeää palveluntarjoajan kannalta on muistaa se, että asiakkaan odotukset voidaan ylittää, huolimatta siitä, millä tasolla palvelu jo nykytilassaan on. (Grönroos 2009, 142.)

Esimiestyötä ajatellen peli on kaikkia kohtaan reilua jos asetetaan tavoite ja tavoitteena on olla paras. Onnistumisia tulee juhlia, mutta toisaalta se nostaa esiin myös sen kysymyksen, että miten epäonnistumisiin suhtaudutaan? Laadun kanssa tehdään jatkuvasti töitä, ulottuen palvelun ja tuotteiden laadusta aina sisustukseen, tunnelmaan, mainontaan, markkinointiin ja kaikkiin, pienempiinkin yksityiskohtiin. Yrityksellä on oikeus vaatia henkilökunnaltaan parasta mahdollista panostusta eli parasta laatua palvelussa, kun se samalla tiedostaa, että henkilökunnan hyvinvoinnista on huolehdittava ja inhimilliset tekijät otettava huomioon.

Esimiehiltä laadun menestyksekkäs johtaminen vaatii henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös koulutusta ja valmiutta muutoksiin. Yrityksissä, joissa henkilökuntaa on aktiivisesti otettu mukaan kehitystoimintaan, esimiesten työn luonne on muuttunut enemmänkin toisten toiminnan tukemiseksi kuin selkeäksi johtamiseksi. Osalle esimiehistä roolin muutos on saattanut olla haastavaa. (Tervonen 2001, 76.)

Hyvä esimies pitää henkilökunnasta hyvää huolta ja samanaikaisesti odottaa heiltä paljon. Hyvässä esimiestyössä yhdistyy näin huolenpito ja lujuus. Kovalla kurilla johdetut ihmiset ovat harvoin innovatiivisia ja aktiivisen halukkaita tekemään työtä organisaation menestymisen hyväksi. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 108.)

2.3 Palvelun laadun mittaaminen osana johtamista

Grönroos (2009) kirjoittaa, että asiakkaiden käsitystä palvelujen laadusta on arvioitava, jos halutaan onnistua. Luonteva lähestymistapa hänen mukaansa olisi mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. Pesonen (2007) lisää, että toiminnan arviointi, mittaaminen ja havainnointi ovat alkua kehittävälle laatutyölle ja toimivalle laatujärjestelmälle. Laadun kehittäminen on näin positiivista toiminnan kehittämistä. (Pesonen 2007, 39.) Grönroos (2009) esittelee kaksi kirjallisuudessa tarkasteltua laadun tutkimusvälinettä:

- Attribuuttipohjainen mittausväline, jolla tarkoitetaan palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja.
- Kvalitatiivinen mittausväline, jolla tarkoitetaan esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia mittausmalleja.

Attribuuttipohjaiset mallit ovat käytetympiä kuin kvalitatiiviset mallit sekä akateemisesti että yrityksissä. Näissä mittausmalleissa voidaan esimerkiksi määrittää joukko attribuutteja, joilla kuvataan palvelun ominaisuuksia. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään vähemmän. Senkaltaisissa mittausmalleissa asiakkaita pyydetään kuvailemaan käsityksiään palveluista tai palvelutapaamisista. (Grönroos 2009, 113–114.)

Palvelun laatua mittaamalla on saatu selville hyvän laadun osatekijöitä tai attribuutteja. (Grönroos 2009, 121–122) esittelee hyvän palvelun seitsemän kriteeriä jotka ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat:

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

Grönroos (2009) jatkaa, että usein palvelun laadun parantaminen mainitaan sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä kuitenkaan selvästi sitä, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Koetun laadun tärkeimpinä piirteinä pidetään usein tuotteen tai palvelun teknisiä erittelyjä, vaikka todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun laajana käsitteenä ja laatukokemukset pohjautuvat usein aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Yritysten kannalta olisi tärkeää tiedostaa, että laatu on sitä, minkälaisena asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.)

Pesonen (2007) huomauttaa, että jos laatutyötä tai laadunhallintaa vähätellään sanomalla, että laatutyön kehittäminen standardisoi organisaatiot, ollaan väärällä tiellä. Standardit luovat työskentelyyn varmuutta ja laadukkuutta, eivät pikkumaisuutta tai tosikkomaisuutta, koska määritysten ja kuvausten kautta työhön tulee toimintatapoja, joilla laatutavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hän kuitenkin kirjoittaa, että on viisasta huomata myös se, että kaikkea toimintaa ei tarvitse standardisoida. On tehtäviä, jotka voidaan tehdä oikein usealla eri tavalla. Esimerkkinä tässä voidaan käyttää myyntityötä. Sille voidaan määrittää tavoitteet ja keinot ja esimerkiksi pelisäännöt, mitä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa keskustellaan. Aina tarvitaan kuitenkin myös tilanneherkkyyttä, halua onnistua ja kokemusta, koska jokainen palvelutilanne on ainutlaatuinen. (Pesonen 2007, 39.)

Tiensuu ym. (2004, 110) esittävät asioiden mittaamiseen toisenlaisen näkökulman. Heidän mielestään mittaaminen on helppoa johtamista, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä toiminnan laadun tai työntekijöiden luovuuden kanssa. Haluttuja asioita mitataan ja sen jälkeen käsketään ihmisiä toimimaan paremmin niillä osa-alueilla, jotka eivät menesty mittauksessa. Kirjoittajat esittävät mittaamisen johtamistapana, joka on johtajille helpointa.

Omaa ammatillista rooliani ajatellen, koen palvelun laadun mittaamisen näin suuressa organisaatiossa välttämättömänä. Työntekijöiden suhtautuminen asiaan vaihtelee. Osa kokee sen tarkkailuna. Toiset ajattelevat, että johto ei luota siihen mitä henkilökunta tekee, kun palvelun laatua täytyy mitata ulkopuolisten henkilöiden avustuksella. Toinen osa henkilökunnasta kuitenkin ymmärtää päämäärän mihin näillä keinoilla tähdätään eli parempaan palveluun, oman ammattitaidon ja ammattiylpeyden kasvuun ja sitä kautta parempaan työyhteisöön.

3 TUOTTAVA TYÖ

Työ- ja elinkeinoministeriön luomassa Työelämän kehittämisstrategiassa (2012) todetaan, että toimivissa työpaikoissa on pystytty samanaikaisesti panostamaan sekä tuottavuuteen että työhyvinvointiin. Niissä on ymmärretty se, että panostukset tuottavat itsensä jossain vaiheessa takaisin. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012.) Tätä ministeriön strategiaa (2012) tukee osaltaan myös Suvi Vesan (2011) tutkimus siitä, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen liitettävät käytänteet vaikuttavat onnistuessaan positiivisesti esimerkiksi pysyvyyteen, tuottavuuteen, laatuun, myynnin kasvuun ja asiakastyytyväisyyteen ja kaikkien näiden kautta myös yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. (Vesa 2011, 59.) Ministeriön strategia myös linjaa, että koulutuksen taso ja määrä ovat nyt ja tulevaisuudessa erittäin tärkeässä roolissa, kun mietitään suomalaisten työpaikkojen kasvua ja tuottavuutta. Työntekijöille täytyy taata mahdollisuus kouluttautumiseen, joko omaehtoisesti tai työn ääressä, jos he itse niin haluavat. Työnantajien tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että niitäkin työntekijöitä koulutetaan, jotka eivät itse tunne koulutustarpeita omaavansa. Koulutettu henkilökunta ja oikeat ihmiset oikeissa paikoissa organisaatiota varmistavat osaltaan työpaikan kilpailukykyä ja tuottavuutta yhteiskunnassa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2012.)

Työ- ja elinkeinoministeriö viittaa artikkelissaan ”Enemmän fiksuutta, vähemmän hikeä” siihen, että tuottavuutta ja työn laatua lisätään ennenkaikkea silloin, kun työt tehdään fiksummin ja organisoidummin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Tämä lähtee liikkeelle siitä, että työpaikalla tehdään oikeita asioita, oikealla tavalla. Tehokkuus ja tuottavuus ovat käsitteitä, joiden kanssa elämme tämän päivän työelämässä, mutta miten saataisiin toimintaa tehostettua positiivisesti pelkästään siten, että tehdään juuri oikeita asioita, oikeaan aikaan, oikealla tavalla.

Tuotannon puolella on jo pitkän aikaa ollut käsitteenä lean-ajattelu, joka perustuu tuotannon tehostamiseen tekemällä siitä yksinkertaisempaa, helpompaa ja toimivampaa. Lean-mallia ei suoraan voi palvelupuolelle siirtää, mutta osia siitä voi, ja perusajatuksen, jalostaen sitä eteenpäin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Lean on filosofinen ajattelumalli, joka käsittelee toimintojen organisointia organisaatiossa. Perusajatus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa mahdollisimman vähin resurssein, ottaen samalla huomioon koko organisaation toiminta. Lean on ennenkaikkea oikea-aikaisuutta ja erilaisia työkaluja, joita käytetään oikein kaikkein parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Toiminnasta poistetaan hukka eli kaikki tarpeeton mitä ei tarvita prosessissa. Lisäksi prosessista erotetaan arvoa tuottava ja tuottamaton toiminta. Arvoa tuottamaton työ on niin sanottua turhaa, joka voidaan poistaa. (Liker 2010, 88–89.) Lean-ajattelun peruseräitä voidaan havainnollistaa seuraavasti (kuvio 1.):

1. Asiakkaat määrittävät yrityksen heille tuottaman arvon.
2. Organisaation tulisi yksilöidä jokaiselle tuottamalleen tuotteelle tai palvelulle arvoketju. Yritys määrittelee prosessin, miten tuote tai palvelu valmistetaan raaka-aineesta lopputuotteeksi asiakkaalle. Lisäksi tutkitaan ne prosessivaiheet, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa ja karsitaan niitä, jotka tuottavat prosessiin hukkaa.
3. Yrityksen tulee linjata jäljellä olevat vaiheet jatkuvan imuohjauksen tieltä. Käytännössä yrityksen tulee leikata tuotannon varastoja ja vasteaikoja.
4. Asiakkaat antavat lisäarvon yritykselle. Yrityksen pitää pystyä vakuuttamaan asiakkaat siitä, että nämä haluavat juuri sen tuotteen, minkä yritys on suunnitellut tai tuottanut.
5. Kun yritys on luonut toiminnalle arvot, arvoketjut ja jatkuvan imuohjauksen, alkaa täydellisyyden etsiminen. Tällöin yritys pyrkii siihen, että prosesseista karsitaan kokonaisuudessaan hukkaa aiheuttavat turhat toiminnot. (Womack & Jones 2007, 1–3.)



KUVIO 1. Lean-periaatteet (Lean Enterprise Insitute 2012).

Ilkka Kouri (2010) toteaa, että lean on ennen kaikkea filosofia ja ajattelutapa, joka alkaa uudesta tavasta ajatella asioita. Samalla se on myös kehityspolku, jolle ei ole loppua, koska se keskittyy jatkuvuuteen ja jatkuvaan parantamiseen. Leanin avulla pystytään keskittymään nimenomaan arvoa tuottaviin prosesseihin ja toimintaan. (Kouri, 2010.)

3.1 Laadukas ja tuottava työ

Tuomo Alasoini (2008) toteaa, että haluttaessa samanaikaisesti edistää sekä työn tuottavuutta, että sen laadukkuutta, tarvitaan yhteiskuntapoliittisia sääntelykeinoja. Nämä sääntelykeinot voidaan jakaa neljään luokkaan:

1. Suora lainsäädännöllinen sääntely, joka kohdistuu suoraan joko työelämän tuottavuuteen tai työelämän laatuun.
2. Epäsuora lainsäädännöllinen sääntely, jolla oletetaan olevan vaikutuksia joko työelämän tuottavuuteen tai työelämän laatuun.
3. Pehmeä sääntely, jolla tarkoitetaan erilaisia, ei-pakottavia yhteiskuntapoliittisia keinoja. Nämä voidaan edelleen jakaa heikkoihin, keskivahvoihin ja vahvoihin keinoihin.

4. Sääntelyn purkaminen, joka pyrkii siihen, että organisaatioiden innovatiivisuus ja työelämän tuottavuuteen tai laatuun vaikuttavat toimet lisääntyvät ilman sääntelyä. (Alasoini 2008, 10.)

Grönroos (2009) painottaa, että tuottavuuden parantaminen ja palvelun laadun parantaminen eivät ole ristiriidassa keskenään. Nykyaikaisen laadun arvioinnin ja seurannan avulla voidaan parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastyytyväisyyttä. Tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden taustalla tulisi Grönroosin (2009) mukaan olla syvällistä ymmärrystä asiakkaiden hyväksi kokeman palvelun laadun osatekijöistä ja samanlaista ymmärrystä siitä, kuinka yritys nyt toimii laatua tuottaessaan. Minkälaisia fyysisiä ja inhimillisiä resursseja tarvitaan ja mitkä niistä ovat ehkäpä tarpeettomia, kuinka tehokkaita tai tehottomia ovat yrityksen käyttämät järjestelmät ja olemassa olevat rutiinit. (Grönroos 2009, 297.)

Alasoini (2008) huomioi, että organisaatioilla ei välttämättä ole oma-aloitteisuutta lähteä hakemaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja työn tuottavuuden ja laadun parantamiseksi. Taustalla tässä voi olla esimerkiksi tiedon, osaamisen ja motivaation puute. Lisäksi organisaatiossa saatetaan miettiä tähän liittyviä riskejä, koska investoinnit toimenpiteisiin saattavat ainakin lyhytaikaisesti ylittää saatavissa olevat hyödyt. Tahtotila ja uskallus muutokseen ei ole vielä tarpeeksi vahva. (Alasoini 2008, 11.)

Kuinka palvelun laatua ja tuottavuutta voitaisiin sitten samanaikaisesti parantaa? Teknologista kehitystä ja sen suomia mahdollisuuksia on pidetty aikaisemmin työkaluina parempaan tuottavuuteen. Niin sanotuista pehmeämmistä arvoista eli koulutuksesta, osaamisesta tai työelämän laadukkuudesta on aloitettu keskustelu vasta paljon myöhemmin. Työnantajien keskuudessa on kuitenkin huomattu, että työn organisoinnilla, johtajuudella ja työntekijöiden osaamisella on merkitystä tuottavuuden kannalta. (Alasoini 2008, 6.)

Grönroos (2009) vahvistaa Työpoliittisessa aikakauskirjassa (2008) esitettyjä käsityksiä siitä, että yksi parantamisen lähtökohdista on varmistaa työntekijöiden osaamistason olevan sellainen, että se mahdollistaa laadukkaan palvelun tarjoamisen. Kun työntekijöiden osaamistaso on tarpeeksi korkealla,

palveluprosessin tekninen laatu ei kärsi. Taitojen puutteellisuus ja palveluun liittyvien korjausten tarve saattaa vaikuttaa myös tuottavuuteen. Myös henkilökunnan palvelualttiudella ja ystävällisyydellä on kielteisiä vaikutuksia koetun palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen ja tällöin myös tuottavuus kärsii. Työntekijöiden palveluhenkisyys kohottaa koettua laatua ja tukee näin tuottavuutta. (Grönroos 2009, 297.)

Työn tuottavuuden ohella myös työn laadun kehittäminen olisi siis hyvä nostaa laajempaan keskusteluun organisaatioissa ja sen tulisi olla myös tulevaisuuden kehittämispolitiikan yksi tärkeimmistä kohdista. Työelämän keskiössä ovat Alasoinin (2008) mukaan kuitenkin työssä käyvät ihmiset, työssä tapahtuva toiminta ja näitä toimintoja yhteen nivovat erilaiset muodot. (Alasoini 2008, 16.)

Jääskeläinen & Kujansivu (2011) määrittelevät, että tuottava työ ja suotuisa tuottavuuden kehitys kuuluu kiinteänä osana koko kansantalouden hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Yritykset tähtäävät yleisesti hyvän tuottavuustason saavuttamiseen, koska ilman sitä, organisaation kannattavuus saattaa jäädä lyhytkestoiseksi. Edellämainittu pätee myöskin julkisiin organisaatioihin, jotka eivät nekään voi unohtaa tuottavuutta, vaikka niiden tarkoitusperiä ei monesti voidakaan rahalla mitata. (Jääskeläinen & Kujansivu 2011, 1.)

Tuottavuus määritellään yleensä tuotoksen ja panoksen välisenä suhteena. Sen tarkoituksena onkin pyrkimys siihen, että toimintaan sijoitetulla panostuksella saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos. Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Kuinka vaadittava tuotos saataisiin aikaan mahdollisimman pienellä panostuksella? (Jääskeläinen & Kujansivu 2011, 1.) Tähän tuotos/panos-suhteeseen voidaan vaikuttaa hyvin monin eri tavoin ja tuottavuutta tarkastellaan tutkimuksellisesti usein laajasti ja monialaisesti.

Alasoini (2008) toteaa Työpoliittisessa aikakauskirjassa, että työn tuottavuuden lisäämistä pidetään yhtenä suurimmista tekijöistä yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvuun. Alasoini (2008) kuitenkin jatkaa, että tuottavuuden lisäksi yhteiskunnan elintason ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen vaikuttaa suuresti myös niin kutsuttu työhön osallistumisaste. (Alasoini 2008, 10.)

3.2 Ketterä organisaatio

Lecklin (1997) on todennut jo viitisentoista vuotta sitten, että henkilöstö tekee ja takaa laadun. Laadua tavoittelevissa yrityksissä henkilöstöä ei nähdä vain yhtenä suurena kulueränä vaan niissä on ymmärretty henkilöstön merkitys voimavarana, laadun ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. (Lecklin 1997, 32.)

Rissanen (2006) mukaan asiakkaiden tarpeet varsinkin palvelupuolella ovat nopeasti muuttuvia ja kilpailupaineiden puristuksessa yritys ei välttämättä ehdi tai osaa seurata tarpeeksi nopeasti markkinoiden odotuksia ja vaatimuksia. Tarvittava uudistumisen, kehityksen ja kilpailun voima löytyy parhaiten yhteistyöverkostoiden ja organisaatio-oppimisen avulla. Palvelun tuottajan tulisi omaksua sellaiset arvot ja toimintatavat, joiden avulla se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden heittämiin muutoshasteisiin ja vaatimuksiin ja oppimaan itse sekä omasta, että asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 113.) Asiakkaiden vaatimukset eivät kuitenkaan mielestäni voi olla SSP Finlandissa koko toiminta-ajatuksen kulmakivenä, koska yritys toimii jo nyt suunnannäyttäjänä monessa asiassa kahvila- ja ravintolamaailmassa. Yrityksen oman vision palvelun laadun tulevaisuudesta tulisi olla se tärkein tie, johon asiakkaat osaltaan vaikuttavat omalla panostuksellaan.

Rissanen (2006) toteaa, että oppiva organisaatio toimii markkinoilla tehokkaasti ja mukautuu soljuvasti muutoksiin. Organisaation oppiminen tapahtuu parhaimmillaan asiakkuusyhteistyössä, tasolla, jossa sekä myyjä, että ostaja oppivat toisiltaan ja muodostavat yhteisen oppivan organisaation. Rissanen (2006) mukaan yhteistyösuhde, jossa organisaatio oppii asiakkailtaan, tarjoaa organisaatiolle tuottavuusedun tavalliseen liiketoimintaan ja yhteistyöhön nähden. Tämä etu korostuu varsinkin pidemmällä aikavälillä tarkasteltaessa. (Rissanen 2006, 112.) Oppiva organisaatio kykenee katsomaan taaksepäin omaa historiaansa ja pystyy näin välttämään jo kertaalleen tehdyt harha-askeleet. Asiakkaat voivat toimia yrityksen matkalla myös vahvistavana elementtinä, tukemassa sitä visiota mikä yrityksellä on palvelun laadusta.

Ketterän oppimisen perustana on kyky oppimiseen ja uuden tiedon omaksumiseen nopeasti sekä yksilönä, että organisaationa. Ketteryys käsitteenä on peräisin

tuotannon puolelta. Tuotannollinen ketteryys tarkoittaa sitä, että muutoksiin reagoidaan joustavasti ja nopeasti, lyhyillä toimitusajoilla ja vaihtelevilla erillä. (Ojala 2011, 21.) Palvelun puolella ketteryys voisi tarkoittaa esimerkiksi uusien ideoiden syntymistä asiakaspalvelutilanteiden aikana tai niiden innoittamana, käytännön ongelmien ratkaisuja nopealla sykkeellä työn suorittamisen lomassa. Palvelumaailmassa ketteryys mahdollistaa luovuuden asiakaspalveluprosessissa. Yhteistyössä asiakkaiden tai henkilökunnan kanssa syntyneitä palvelun kehittämisen ajatuksia voidaan kokeilla ja testata käytännössä joustavasti. Tämä edellyttää luottamusta organisaation eri tasojen kesken. Liiallinen byrokratia monesti on esteenä luovuuden puhkeamiseksi kukkaan. Ketterästi toimiva organisaatio pystyy nappamaan parhaat ideat lennossa ja ottaa ne käyttöön suhteellisen lyhyessä ajassa. Tämä voi koskea niin itse palvelun toimittamista, tuotteistusta, palveluympäristöä kuin esimerkiksi työaikajärjestelyjä.

Osaamisen kehittäminen saatetaan kokea haasteelliseksi yritysten toimintaympäristöjen nopeassa muutoksessa. Uuden oppiminen ja osaamisen hankkiminen on muuttunut yhä nopeampitahtiseksi ja sen tulisi tapahtua ketterästi töiden ohessa. Ketterä, ikään kuin lennossa oppimisen malli, käsittää niin yksilön kuin yhteisönkin. Tämä haastaa työyhteisöjä miettimään uusia keinoja ketterän oppimisen tukemiseen. Näin siis käsite oppivasta organisaatiosta on ajankohtainen ja voimissaan, vahvistettuna vaatimuksella ketteryydestä. (Ojala 2011, 2-3.) Osaamishaasteisiin vastaaminen ketterästi koskettaa kaikkia, koska joudumme työelämässä yhä nopeammin muuttamaan toimintatapoja, oppimaan uusia asioita, luomaan ja kehittämään uusia palveluja ja tuotteita ja ratkaisemaan ongelmia. (Ojala 2011, 21.)

Ketterästi oppiva organisaatio osaa muuttua nopeammin kuin ympärillä vallitseva toimintaympäristö muuttuu. Organisaatiossa kyetään tuolloin hyödyntämään yksilöiden osaaminen ja oppiminen ja organisaation johto luo edellytyksiä ketterälle oppimiselle. Tämä edellyttää, että ihmiset ymmärtävät liiketoimintaan liittyvät keskeiset tekijät ja logiikan ja heillä on alaan liittyvä riittävä perehdytys. Silloin voidaan havaita liiketoiminnan kannalta tärkeissä tekijöissä tapahtuvia muutoksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia omaan työhön. (Ojala 2011, 22.)

Ketterää oppimista edesauttaa se, että ymmärretään oppimista olevan mukana kaikessa toiminnassa ja ajattelussa tapahtuvissa muutoksissa, ei vain erikseen oppimista varten varatuissa tilaisuuksissa. Oppia voi myös monin tavoin tekemällä, kokeilemalla, olemalla utelias ja hankkimalla aktiivisesti tietoa. Oikean oppimisasenteen omaksuminen edesauttaa ketterää oppimista. (Ojala 2011, 22.) Ketteryys haastaa organisaation työskentelytapoja ja yrityskulttuuria. Asiakas nostetaan ajattelun keskiöön, unohtamatta yrityksen omaa ääntä.

Ojala (2011, 22) toteaa myös, että esimiesten asenne on tärkeä oppimiskulttuuria kehitettäessä. Heidän pitää osata tukea ja johtaa organisaation oppimista ja toimia yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Organisaation johdon ja esimiesten tulee luoda myönteinen ilmapiiri, joka kannustaa kokeiluihin, mutta toisaalta myös sietää mahdolliset virheet. Tervonen (2001, 53) lisää, että menestykselliseen johtamiseen liitetään monia aivan perusasioita:

- Esimiehen tulisi kohdella työntekijöitä siten kuin haluaisi itseään kohdeltavan.
- Esimies toimii positiivisen työetiikan esimerkkinä.
- Epäonnistuneiden menestyksekkäis rohkaiseminen ja onnistumisista kiittäminen.
- Rehellinen arviointikyky henkilökohtaisista suorituksista.
- Taito käsitellä nopeasti epämiellyttäviä tilanteita.
- Ystävällisyys ja hymyileminen.

Tiensuu ym. (2004) lisäävät, että esimiehen tehtävänä ei ole valvoa, uhkailla tai nostattaa omaa egoaan. Esimiehen tehtävä olisi turvata työntekijöille edellytykset onnistua ja pärjätä työssään ja samalla antaa heille valmiuksia kasvaa ja kehittyä työntekijöinä. Työntekijän kehittyessä myös tuottavuus lisääntyy samassa suhteessa kuin työntekijöiden taidot kasvavat. (Tiensuu ym. 2004, 111.) Myös oppimisteknologialla on tärkeä rooli organisaation oppimisessa. Se mahdollistaa esimerkiksi osaamisen jakamisen. Yhteisölliset ja internet-pohjaiset työvälineet ovat keskeisessä asemassa sekä uuden tiedon hankinnassa, että opitun tiedon jakamisessa. (Ojala 2011, 22.)

Haasteena ketterälle oppimiselle on tunnistaa ne tekijät, jotka edistävät tai estävät oppimista. Millaisia organisaatorakenteita ketterän oppimisen tukeminen vaatii? Organisaatiolla tulisi olla valmiuksia näiden esteiden poistamiseen. Haasteita on yleensä myös rahoituksen kanssa. On organisaatiosta itsestään kiinni, kuinka paljon aiheeseen halutaan satsata. (Ojala 2011, 22.)

3.3 Jatkuva kehittyminen

Rissanen (2006) on todennut, että asiakkuuksista huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttää yritykseltä tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa, hallittua kehittämistä muuttuviin tarpeisiin sopiviksi. Nämä muutokset vaativat koko työyhteisön panostusta uuden oppimiseen ja samalla tarpeettoman hylkäämiseen. Suotavaa olisi myös, että tuotteisiin tai palveluun tehtävillä muutoksilla ei aikaansaada tehokkuuden menettämistä tai laadun heikkenemistä (Rissanen 2006, 113.)

Omassa työroolissani huomaan joskus, että vanhat, aikaisemmin opitut asiat saattavat olla henkilökunnan mielessä tiukasti ja uusien toimintatapojen oppimisessa ja omaksumisessa saattaa olla välillä havaittavissa muutosvastarintaa. Muutokset vaativat yleensä taakseen perusteluja. Esimiehen tehtävä on kertoa henkilökunnalle, mitä tehdään ja miksi. Perustelut antavat toimintatapojen muutokselle enemmän tukea.

En koe itsekään olevani täydellinen tässä asiassa. Vaikka oma ammatillinen roolini hyväksyy uusien toimintatapojen sisäänajon, saattaa yksityishenkilöminussa silloin tällöin pinnistellä vastaan ja pitää kiinni vanhasta. Silloin täytyy kaivaa päällimmäiseksi ammattitaito. Muutos on tämän päivän pysyvyyttä. Tiensuu ym. (2004) huomauttavat, että esimiehen ei tarvitse olla jokaisessa asiassa tiennäyttäjänä. Hänellä kuitenkin tulee olla näkemys siitä, mihin ollaan menossa. On mahdotonta olettaa, että esimies pystyy heti omaksumaan kaikki uudet taidot ja roolit, hänkin on vain ihminen. Esimiehen ei tarvitse olla täydellinen, useimmiten terve maalaisjärki ja hyvä tahto vievät jo pitkälle. (Tiensuu ym. 2004, 111.)

Lappalainen, Apilo, Eerola, Konttinen & Pelkonen (2010) huomioivat, että innovaatiotoiminta ja sen johtaminen on nykyisin luonteva osa monien yritysten liiketoimintaa. Alasoini (2011) lisää tähän, että yritysten kannalta yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi on tulossa kyky tuottaa erilaisia innovaatioita. (Alasoini 2011, 113.) Innovaatiot ymmärretään näissä yrityksissä kilpailukykyä vahvistavina tekijöinä. Ne voidaan tuoda esille esimerkiksi prosessi-, organisaatio- tai palveluinnovaatioina, joista aihioita voidaan jalostaa uusiksi liiketoimintamalleiksi tai paradigmoiksi. (Lappalainen ym. 2010, 12.) Kirjoittajien mukaan olennaista innovaatiotoiminnassa on yrityksen näkökulmasta katsottuna oleellisen, kannattavan muutoksen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen käytännössä. Yrityksissä on tutkimusten perusteella vallalla jo varsin hyvin sisäistettyjä tuoteinnovaatioprosesseja, mutta palveluinnovaatioilta puuttuvat samankaltaiset yhteiset ja vakiintuneet toimintatavat. (Lappalainen ym. 2010, 13.)

Osaaminen sinänsä voi menettää arvonsa myös nopealla tahdilla olosuhteiden muuttuessa, mutta kyky oppia, uusiutua ja sopeutua tulee olemaan arvossaan. (Ojala 2011, 2.) Työ- ja elinkeinoministeriön Tutkimus- ja innovaatiopoliittisessa linjauksessa vuosille 2011–2015 otetaan kantaa siihen, että käyttäjät ovat merkittävä voimavara, jota hyödynnetään innovoinnin voimavarana edelleen niukalti. Linjauksen mukaan käyttäjien osaamista voitaisiin kytkeä enemmän uusien tuotteiden ja sisältöjen aikaansaamiseen ja palvelujen tuottamiseen. Tuulaniemi (2011, 72) lisää tähän, että asiakasymmärrystä hyödyntämällä yrityksissä voidaan kehittää uudenlaisia palvelukonsepteja ja suunnitella erilaisia asiakaskokemuksia. Käyttäjien ja kehittäjien yhteisiä innovaatioprosesseja saadaan aikaan avoimemmalla markkinapolitiikalla ja kilpailulla. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan innovatiiviset markkinat ja kysynnän ohjaama innovointi ovat tulevaisuuden (ja jo nykyhetkenkin) edellytyksiä globaalissa kilpailussa menestymiselle. (Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011–2015.)

Innovaatiotutkimuksessa on viime aikoina pyritty lisäämään ymmärrystä varsinkin liiketoiminta- ja palveluinnovaatioiden syntyprosessiin sekä keinoihin, joilla niitä voitaisiin tehostaa. Lappalainen ym. (2010) tuovat esille Toivosen (2009 ja 2010) esittelemät palveluinnovaatioille tyypilliset innovaatioprosessit, *rapid application*-malli ja *practice driven*-malli. (Toivonen 2009 ja 2010,

Lappalaisen ym. 2010, 13 mukaan). Ensiksi mainittu *rapid application*-malli perustuu palveluiden tavoitteelliseen kehittämiseen siten, että se tehdään läheisessä yhteistyössä pilottiasiakkaiden kanssa. *Practice-driven*-malli kuvaa sitä, miten uusia palveluratkaisuja syntyy käytännön palveluprosesseissa. Monesti tällöin vasta jälkeinpäin tunnistetaan esimerkiksi uudistuneet toimintatavat tai käytänteet innovaatioiksi. Yleistä on Toivosen (2009 ja 2010) mukaan se, että uusissa käytänteissä tunnistetaan joitakin innovaatio-aiheita, joita lähdetään edelleen kehittämään eteenpäin tavoitteellisemmin, jolloin päädytään *rapid application*-malliin. (Toivonen 2009 ja 2010, Lappalaisen ym. 2010, 13 mukaan).

Laadun jatkuva kehittäminen sitouttaa yrityksen johtoa. Tervonen (2001) huomauttaa, että laadun kehittäminen vaatii erityisesti yrityksen johdon sitoutumista aiheeseen. Yritysjohdon tulisi toimia kehityksen esimerkkinä. Laatu itsessään ei saa olla vain irrallinen tekijä, vaan laatu tulisi sisällyttää luonnollisena osana yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen. (Tervonen 2001, 53–54.)

Tervonen (2001) jatkaa, että kun henkilökuntaa halutaan osallistaa mukaan kehitystyöhön, täytyy hyväksyä myös se, että kaikki eivät ole siihen halukkaita. Osa työntekijöistä on tyytyväisiä myös siihen, että työ tehdään työnä ja sen jälkeen lähdetään kotiin ilman sen suurempaa miettimistä. Osa taas on innostuneempi miettimään erilaisia kehityksen suuntaviivoja yhdessä esimerkiksi esimiesten kanssa. Yrityksen mietittäväksi jää, miten työntekijää palkitaan aktiivisesta osallistumisesta. Monelle voi riittää oma henkilökohtainen kehittäminen, mutta toiset kaipaavat erilaisia palkitsemismuotoja. (Tervonen 2001, 76.) Tiensuu, Partanen & Aaltonen (2004, 108) lisäävät Tervosen huomioihin, että palkitsemisesta ei kannata tehdä liian vaikeaa. Monesti jo yksinkertaisen pienetkin eleet voivat saada henkilökunnassa aikaan suuria.

Työtyytyväisyys itsessään on Tervosen (2001) mukaan monimutkainen käsite, se rakentuu monista tekijöistä. Vaikutusta on muun muassa yksilön omilla tarpeilla, kyvyillä ja vaihtoehdoilla, työn sisällöllä ja työyhteisöllä. Osaan näistä tekijöistä voidaan vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa, osaan taas voidaan vaikuttaa johtamistyöllä. Silloin kun henkilöstön kapasiteetti otetaan käyttöön, saadaan enemmän ideoita toiminnan kehittämiseen. (Tervonen 2001, 75.)

4 KEHITTÄMISMENETELMÄT

Työssäni käytän yhtenä kehittämismenetelmänä Service blueprint-menetelmää. Asiakaspalveluprosessi on purettu sen avulla vuokaavioksi. Vuokaavio näyttää palvelutapahtuman aikana asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot, taustalla henkilökunnan kautta tapahtuvat valmistelevat toimet ja tarvittaessa myös prosessin tukitoimet. Tästä vuokaaviosta olen kuitenkin rajannut pois prosessin tukitoimet, koska keskityn työssäni palveluprosessin kuvaukseen. Toki palvelutilanteen taustalla vaikuttavat monet erilaiset taustaprosessit, varaston toiminnasta aina markkinointiin asti, mutta tässä vuokaaviossa keskitytään ydinhetkiin eli asiakkaan ja palvelun tarjoajan kohtaamiseen. Tämä on ensimmäinen prosessikaavio, joka Cafe Torin palveluprosessista on tehty.

Kehittämistehtävässäni analysoin myös Cafe Torin haamuostokäyntien raportit vuodelta 2012. Käyntejä on tehty tuolloin kaksi (2) kuukauden aikana eli yhteensä kaksikymmentäneljä (24) kappaletta. Analyysissa on kiinnitetty huomiota palvelutapahtuman tuloksiin ja siihen, miten tulokseen on päästy. Aineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla.

4.1 Palveluprosessin analysointi blueprint-menetelmän avulla

Prosessianalyysi on tarkoitettu prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen. Sen avulla voidaan myös selvittää eri toimijoiden roolia prosessissa, prosessin kriittisiä vaiheita ja sitä, missä ja miksi ongelmia prosessissa ilmenee. Prosessikaavio havainnollistaa prosessin vaiheet, eri vaiheissa mahdollisesti ilmenevät ongelmat ja näyttää ongelmiin ehdotetut ratkaisumallit. Palvelupuolen prosessien analysointiin on kehitetty palvelun blueprinting-lähestymistapa, joka kuvaa prosessin etenemistä ja siihen osallistuvien toimijoiden rooleja. Palvelun blueprintingin tarkoituksena on kuvata palveluprosessia objektiivisesti siten, että siitä ymmärretään millainen palvelun kokonaisuus on. Blueprintingin avulla havainnollistetaan palvelun tuotannon kokonaisprosessia, asiakaskontakteja, työntekijöiden ja asiakkaiden rooleja sekä asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevia tekijöitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158–159.)

Palvelun blueprintingissä kuvataan asiakkaan prosessia tekemällä näkyväksi kaikki asiakkaan toiminnot prosessin aikana. Kaaviossa kuvataan asiakkaan tekemät valinnat, toiveet ja havainnollistetaan asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutusta. Palveluyrityksen työntekijöiden toimet jakautuvat niihin, jotka ovat asiakkaalle näkyviä ja toimintoihin, jotka ovat asiakkaalle näkymättömissä, sitä voidaan kutsua myös näkyvyyden rajapinnaksi. Niillä toiminnoilla jotka ovat asiakkaalle näkymättömiä, valmistellaan asiakkaalle näkyviä toimia. (Ojasalo ym. 2009, 160.)

Palvelun blueprintingissä voidaan kuvata myös niin sanottua vuorovaikutuksen rajapintaa eli niitä tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa. Vuorovaikutuksen rajapinnan avulla voidaan havainnollistaa ne tilanteet, jolloin palvelutuotantoa tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan avulla voidaan erottaa niiden työntekijöiden toimet, jotka ovat asiakkaiden kanssa kontaktissa. (Ojasalo ym. 2009, 160.)

Ojasalo ym. (2009) havainnollistavat palvelun blueprintingin erityisominaisuuden olevan siinä, että se korostaa asiakkaan roolia palveluprosessissa. Fliess & Kleinaltenkamp (2004) huomauttavat, että vuokaavio voi alkaa esimerkiksi siitä hetkestä, kun asiakas astuu mukaan palveluun. Tällöin kaavion rakentamista ei aloiteta siinä, että kuvataan henkilökunnan valmistautumista asiakkaiden saapumiseen, vaan itse hetkestä kun asiakas saapuu. (Fliess & Kleinaltenkamp 2004, 399.) Tämä ominaisuus tekee siitä erittäin käyttökelpoisen palveluiden kehittämistyökalun. Työkalua voisi hyvin käyttää myös havainnollisesti työntekijöiden kanssa, koska sen avulla on helppo nähdä miten heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi prosessia muiden siinä toimivien kanssa. Lisäksi blueprinting auttaa näkemään prosessin kriittisiä tai heikkoja kohtia eli juuri niitä, jotka kaipaavat mahdollisesti jatkuvaa kehittämistä ja jalostamista. (Ojasalo ym. 2009, 160.)

Service blueprint-menetelmää voidaan käyttää johdon työkaluna osoittamaan prosessin toimivuutta ja mahdollisia ongelmakohtia prosessin eri vaiheissa. Vuokaavio näyttää kaikille prosessiin osallistuville miten heidän työnsä linkittyy muiden palveluun osallistuvien kanssa ja auttaa ymmärtämään prosessissa

vallitsevia erilaisia suhteita. (Engine Group 2013.) Fliess & Kleinaltenkamp (2004, 402) huomauttavat, että vuokaavio on tehokas prosessin analysoinnin väline, ja sitä voidaan käyttää myös asioiden järjestelemisen ja suunnittelun apuna. Kaavio saattaa osaltaan auttaa mietittäessä prosessiin kohdistuvia strategisia päätöksiä.

Kehittämistehtävän osana on tehty vuokaavio Cafe Torin palveluprosessista. Kaaviosta (liite 1.) on rajattu pois prosessin tukitoimet eli siinä näkyvät kahvilan asiakkaan toiminnot, asiakkaalle näkyvät toimet (front stage) ja asiakkaalle näkymättömät toimet (backstage). Kaaviota on pelkistetty siten, että siitä näkyvät kaikkien toimijoiden tärkeimmät tehtävät asiakkaan saapumisen ja oleskelun aikana ja se, mitä tapahtuu asiakkaan poistumisen jälkeen. Vuokaaviossa toimijoiden tärkeimmät toiminnot ovat näkyvissä mustalla värillä. Alkuperäiseen vuokaavioon on tehty vihreällä värillä kirjoittajan muutosehdotuksia tai toimintakehotuksia Cafe Torin haamuostostulosten analysoinnin jälkeen. Kaaviosta on tehty kaksi eri versiota, harkinnan jälkeen tähän työhön on liitetty niistä mukaan vain toinen.

Blueprint eli vuokaavio Cafe Torin palveluprosessista havainnollistaa sitä, että lentokenttäkahvilassa asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutuksen aika on hyvin lyhyt. Prosessin alussa molemmat toimijat (asiakas ja työntekijä) tekevät omia, irrallisia toimintojaan ja saattaa hyvinkin olla, että näiden kahden toimijan välinen kontakti syntyy vasta myyntitiskillä, maksutilanteessa. On siis paljon työntekijän asenteesta kiinni se, missä vaiheessa prosessia kontakti syntyy. Työntekijä voi ottaa kontaktin asiakkaaseen jo siinä vaiheessa kun tämä saapuu kahvilaan ja toisinpäin, asiakas voi halutessaan ottaa ja saada kontaktin työntekijään jo heti palvelutilanteen alkuvaiheessa. Huomattavaa on, että tässä Cafe Torin palveluprosessi poikkeaa monesta muusta, erilaisessa palveluympäristössä toimivasta kahvilasta. Niissä kontakti syntyy ilman muuta jo heti palvelun alkuvaiheessa. Sama pätee myös prosessin loppuvaiheeseen, kahvilasta poistumiseen ja hyvästelyyn. Palveluympäristö ja kahvilan koko tekevät mahdolliseksi jokaisen asiakkaan hyvästelyn erikseen. Hyvästely tapahtuu jo kassalla, vaiheessa, jossa asiakas ei vielä ole päättämässä prosessia, jos hän jää nauttimaan tuotteensa kahvilaan.

4.2 Haamuostaminen

Haamuostaminen eli niin sanottu mystery shopping on havainnointiin perustuva tutkimusmenetelmä, jolla mitataan myyntiosaamista ja asiakaspalvelun totuuden hetkiä, sekä konseptin vaatimusten toteutumista testiasiakkaiden avulla. (TNS Gallup 2013.) Menetelmänä haamuostaminen on käytössä monissa suomalaisissa palveluyrityksissä. Menetelmää käyttäen varmistetaan, että asiakaspalvelun laatu on sitä mitä yritys haluaa sen olevan ja että palvelulle asetetut tavoitteet saavutetaan. (Taloustutkimus Oy 2013.)

Taloustutkimuksen mukaan lähtökohtana haamuostamisen käyttämiselle voi olla esimerkiksi se, että kartoitetaan palvelun tilannetta yrityksessä tai yrityksen palvelulupauksen täyttymistä. Myös muutostilanne tai oman yrityksen tilanne verrattuna muihin alalla toimiviin kilpailijoihin, voivat olla lähtökohtana mystery shopping-menetelmän käyttöönotolle. Haamuostajana testiasiakas asettuu kahteen rooliin, hän on osa palveluprosessia, mutta samalla hän tarkkailee prosessin kulkua. Kritiikkiä on herättänyt varsinkin se, pystyykö testiasiakas haamuostajana suhtautumaan objektiivisesti palveluprosessiin ja omaan asemaansa sen yhtenä osasena. (Taloustutkimus Oy 2013.)

4.3 FTX:n myynti- ja palvelutyö

Palveluja tuotetaan asiakkaita varten, asiakas on näin kaiken toiminnan lähtökohta. Rissanen (2006) toteaa, että kilpailuetua ja kannattavuutta voidaan saavuttaa palvelun asiakaskohtaisella erilaistamisella. Etua yritykselle on myös siitä, että asiakaspalvelun räätälöinti motivoi työntekijöitä. (Rissanen 2006, 116–118.)

SSP Finland on toteuttanut FTX eli Food Travel Experts-myyntityyliä nyt muutaman vuoden ajan. Se on SSP Groupin lanseeraama, koko yhtiötä koskettava palvelutyö. FTX:n taustalla on SSP:n pyrkimys tarjota aina erinomaista asiakaspalvelua asiakkailleen. Hyvä palvelu takaa lisämyyntimahdollisuuksia ja henkilökunnan maksimaalisen sitoutumisen asiakkaisiin ja asiakaspalveluun.

FTX-palvelutyyli määritellään työkaluksi, jossa otetaan huomioon sekä operatiivinen (mitä tehdään), että käyttäytymisnäkökulma (miten tehdään). (SSP Academy 2010.)

Palvelutyylin toteutumista koko konsernin tasolla seurataan haamuostajien testikäynneillä. Palvelutyylin kompetenssialueet ovat Varma ja asiantunteva, Intohimoinen ja sitoutunut, Johdonmukainen, Korjaa asiat ja Tarjoa unohtumaton elämys. Myyntityyliin on myös määritelty viisi eri osa-aluetta jotka ovat Ole valmis, Ystävällinen lähestymistapa, Kuuntele ja opi, Myy, Jaa menestys. (SSP Academy 2010.)

4.3.1 FTX Mystery-asiakasohjelma

Haamuostaja käy jokaisessa toimipisteessä vuoden 2013 alusta kerran kuukaudessa, aikaisemmin käyntejä oli kaksi kuukauden aikana. Tähän kehittämistehtävään on analysoitu FTX-tuloksia vuodelta 2012, jolloin käyntejä on ollut kaksi kuukaudessa. Haamuostajia käyttämällä pyritään varmistamaan, että asiakkaat saavat jatkuvasti korkeatasoista palvelua. Näiden haamuasiakkaiden palautteista tulee luettavaksi yksityiskohtainen raportti, jossa annetaan täysi selostus käynnistä ja siihen liittyvistä havainnoista. Mystery-ohjelman toteutuksesta vastaa Iso-Britanniassa toimiva yritys Retail Eyes. Yritys on luonut yhteistyöverkoston tähän tutkimustapaan erikoistuneiden yritysten kanssa toimiakseen heidän kanssaan yhteistyössä kansainvälisesti ja eri maissa. (SSP Academy 2010.)

SSP:llä haamuostajat toimivat oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, aitoina asiakkaina ja heille annettu tehtävä noudattaa tyypillistä asiakkaan reittiä aina kyseessä olevassa yksikössä. Suurin osa haamuostajista SSP Finlandilla on aitoja matkustajia, osa on myös lentokentällä työskentelevää henkilökuntaa. (SSP Academy 2010.)

FTX-seurantaa tekevät myös esimiehet. Jokaisen palveluhenkilökuntaan kuuluvan kanssa käydään FTX-palautekeskustelu aina kolmen kuukauden välein, paikalla ovat työntekijä ja lähin esimies. FTX-palautekeskustelussa käydään läpi

edistymistä, onnistumisia ja haasteita viidellä palvelutyylin kompetenssialueella. Kun työntekijä on esimiestensä mukaan valmis FTX-osaaja, hän saa yritykseltä todistuksen ja pinssin todisteeksi osaamisestaan. Nämä pinssillä palkitsemiset ovat SSP Finlandissa vasta alkuvaiheessa, ensimmäiset todistukset on jaettu toukokuussa 2013.

4.3.2 FTX-mittausalueet

Haamuostaja mittaa käynnillään samoja palvelutyylin kompetenssialueita jotka on esitelty jo aiemmin FTX:n myynti- ja palvelutyyliin. Ainoastaan palvelun tasoa ei mitata käynneillä, vaan haamuostajia pyydetään kiinnittämään huomiota myös esimerkiksi pisteen siisteyteen, asiakaspalvelijoiden olemukseen ja ulkonäön siisteyteen, tuotehyllyjen esillepanoon ja selkeyteen, jonotusaikaan, palveluaikaan ja tuotteiden ulkonäköön ja tuoreuteen. (SSP Academy 2010.)

Yksiköt mitataan siis FTX:n kompetenssien mukaisesti ja arvostellaan palvelun, puhtauden, elintarviketurvallisuuden, palveluaikojen, lisämyynnin ja asiakastyytyväisyyden perusteella. Lisäksi käytössä on asiakastyytyväisyyden mittari, Net Promoter Score (NPS) jonka avulla tarkastellaan sitä, miten todennäköisesti haamuasiakas suosittelee pistettä muille asiakkaille. (SSP Academy 2010.)

Yksiköiden esimiehet saavat tutkimuskäynneistä raportit ja lisäksi esimiehillä on pääsy kaikkien muiden SSP Finlandin yksiköiden käyntiraportteihin. Raportissa esitellään käynnistä saadut kokonaispisteet ja lisäksi pisteet kunkin raportointikategorian eli palvelun, puhtauden, elintarviketurvallisuuden, palveluaikojen, lisämyynnin ja asiakastyytyväisyyden mukaan. Lisäksi raportissa näkyy mihin aikaan asiakas on käynyt, viikonpäivä, käytetty rahasumma ja kopio kassakuitista, josta näkyvät asiakkaan tekemät ostokset ja myyjän nimi. Raportissa on paljon tilaa myös asiakkaan esittämille argumenteille vierailukäynnistä. (SSP Academy 2010.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Organisaation ketteryydessä merkittävää on kyky yhdistää nopeus ja joustavuus erityisesti tilanteissa, joita ei pystytä ennakoimaan. Ketteryys antaa erilaisia työkaluja sellaisiin tilanteisiin, joissa vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja. Näiden ratkaisujen tukemiseksi käytössä on myös teknologian apu ja strategisia työkaluja. Ketteryyden ominaisuuksiksi luetaan myös se, että organisaatio pystyy tarvittaessa muuttamaan myös sisäistä toimintaansa, sekä ulkopuolella vallitsevia tekijöitä, esimerkiksi erilaisia yhteistyökumppaneita tai teknologisia ratkaisuja. Uudelleenaseoitavuus tai uudelleensuunniteltavuus on myös yksi ketteryyteen liitetystä ominaisuuksista. (Tekes 2008.)

5.1 FTX-tulosten analysointi

Kun aineistoa analysoidaan sisältöanalyysillä, aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan. Pelkistämisen avulla aineistoa selkeytetään ja tiivistetään. Monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta pyritään näin rajaamaan esille pienempi määrä näkökulmia. Pelkistämistä tehdään siten, että aineistosta karsitaan havaintojen määrää ja tunnistetaan aineiston osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tiivistettynä, oleelliset havainnot kerättynä, aineiston informaatioarvo kasvaa. Pelkistämällä aineistoa voidaan tuottaa myös kokonaan uutta tietoa. Aineistoa ryhmiteltäessä se käydään tarkasti läpi etsimällä samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Aineiston abstrahoinnissa pyritään muodostamaan aineiston kannalta oleellinen tieto ja yleiskäsitteet muodostetaan pelkistämällä. Abstrahointia voidaan jatkaa yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. (Ojasalo ym. 2009, 124–125.)

Haamuostotuloksia eli FTX-tuloksia on tähän työhön analysoitu kaksikymmentäneljä (24) kappaletta eli kaikki Cafe Torin tulokset vuodelta 2012. SSP Finland Oy:n tilikausi kestää lokakuusta syyskuuhun, mutta valitsin tarkastelun kohteeksi yhden kalenterivuoden ajanjakson, koska se tuntui työhön

nähdessä loogisimmalta vaihtoehdolta. Olen tehnyt FTX-tuloksista jaon kolmeen eli 100 % -palveluun yltäneet tulokset, 70–99 % palveluosiosta saavuttaneet tulokset ja alle 70 % palveluosiosta saaneet tulokset. Tämä jako on tehty siksi, että halusin havainnoida, mitä vaaditaan siihen, että palvelusta saa täydet pisteet ja toisaalta siksi, että alle 70 % palveluosiosta saaneissa tuloksissa, asiakaskommentit muuttuivat paljon negatiivisemmiksi.

Ensin on tehty ensimmäinen analyysi FTX-tuloksista valituilla kriteereillä, jonka jälkeen alkuperäisiin tuloksiin on palattu uudestaan ja etsitty tekijöitä joita olisi mahdollisesti jäänyt huomaamatta ensimmäisellä kerralla. Sen jälkeen analyysia on täydennetty. Olen työpaikallani työstänyt paljonkin FTX-tuloksia, mutta ensimmäistä kertaa olen käynyt niitä läpi näin järjestelmällisesti ja analysoinut tuloksia näin syvällisesti kuin tässä opinnäytetyössäni.

Analysoinnin alussa on kiinnitetty huomiota kaikkiin eri raportointikategorioiden arvosanoihin, mutta erityistä huomiota on kiinnitetty asiakkaiden kommentteihin ja väittämiin palvelusta, palvelun laadusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Arvosanoja tuottavien osioiden lisäksi FTX-raportissa on NPS (Net Promoter Score)-osio, jossa asiakas määrittelee sen, kuinka todennäköisesti hän suosittelee toimipistettä muille omien kokemuksensa perusteella. NPS-arvot ovat 0-10. Arvot 0-6 ovat negatiivisia, 7-8 neutraaleja ja 9-10 positiivisia suosittelevia. Kirjoittajan analyysi FTX-tuloksista löytyy työn lopusta liitteenä (liite 2.).

5.1.1 100 % -palvelu

Tuloksia, joissa palvelu-osio yltyi 100 %:seksi oli 24 tuloksen joukossa 12 kappaletta eli puolet. Asiakkaiden kommentteissa palveluun liittyen painotettiin useasti ystävällisyyttä, aitoutta ja luontevuutta palvelutilanteessa.

Asiakaspalvelijan keskittyminen tilanteeseen ja henkilökohtaisen palvelun välittäminen asiakkaalle palkittiin hyvillä pisteillä. Kiireettömyyden tunteen välittäminen asiakkaalle ja kohtelias, asiaankuuluva keskustelu asiakastilanteessa koettiin positiivisena asiakaskokemuksena. Hymy, ja varsinkin ystävällinen ja aito hymy, koettiin tärkeäksi ja se tuli ilmi monissa kommentteissa. Myös sovelias

lisämyynnin tarjoaminen koettiin onnistuneissa palvelutilanteissa positiivisena piirteenä. Tehokas, mutta samalla kiireettömän tuntuinen palvelu sai asiakkailta kiitosta. Lentokenttäympäristössä monella asiakkaalla on kiire ja näin tehokkaasti hoidettu palvelutilanne voi monelle olla tärkeä tekijä mietittäessä palvelun laadun kokemusta. Tehokkuus ei kuitenkaan sulje pois sitä, että palveluhetkeen saadaan silti panostettu yksilöllisesti ja luotua palvelutilanteesta mieleenpainuva kokemus.

Tilanteeseen keskittyminen, kiireen hallinta ja henkilökohtainen palvelu nousevat näiden tulosten perusteella hyvän palvelun avaintekijöiksi. Henkilökunnalla on kaikki mahdollisuus ikään kuin pysäyttää aika palvelutilanteen ajaksi ja panostaa asiakaspalveluun niin hyvin, että asiakas ei tiedä mitä juuri tapahtui. Iloinen ja positiivinen yllätyksellisyys on näiden tulosten valossa se, mitä asiakkaat kaipaavat. Niin saavutetaan sitä ”keskivertoa suomalaista palvelua parempi taso” jonka eräs asiakkaista mainitsi, ja ylläpidetään se. Valitettavasti näidenkin tulosten valossa, niin ei käy läheskään joka kerta. Erinomaiseksi koettua palvelua kuvaavissa asiakaskommenteissa tuli monesti esille, että henkilökunnan suhtautumisella asiakkaaseen on merkitystä. Kun asiakas tuntee olevansa vastaanotettu ja arvostettu, palvelu on hänen mielestään onnistunutta. Grönroos (2009, 142) huomioi, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Kun asiakaspalvelun laatu ylittää asiakkaan odotukset, jää asiakkaalle tapahtuneesta positiivinen muistijälki.

Hyvän palvelun edistäjinä toimivat FTX-tulosten perusteella ystävällisyys, aitous, hymy, luonnollisuus, nopeus, aitous, asiallisuus, avuliaisuus, soveliaan lisämyynnin tarjoaminen, henkilökohtainen palvelu, asiakkaaseen keskittyminen, kiireettömyyden tuntu, kiinnostus asiakkaaseen ja kohteliaisuus. Hyvään palvelukokemukseen vaaditaan tulosten perusteella myös panostusta palveluympäristöön, siisteyttä, rauhallisuutta ja kutsuvuutta. Tuotteiden laadulla ja tuotevalikoiman kiinnostavuudella, yllätyksellisyydellä ja saatavuudella on myös tärkeä roolinsa asiakkaan kokiessa palvelun laadun olevan erinomaisella tasolla.

Erinomaiseen palveluun yltäminen ei FTX-tulosten valossa vaadi mitään ihmeellisiä taikatemppeja. Huomiotavaa on, että asiakkaiden palvelun laatu oli erinomaisella tasolla työntekijän kohdellessa asiakasta yksilönä ja asiakkaan huomattaessa, että hänen palveluunsa todella panostetaan ja siitä ollaan

kiinnostuneita. Kiireettömän tuntuinen, mutta samalla tehokas, huomioiva palvelu sai asiakkaille aikaiseksi Grönroosin (2009) huomioiman positiivisen muistijäljen.

5.1.2 70–99%-palvelu

Palveluosiossa tähän tulokseen päästiin 6 käynnillä. Asiakkaiden palveluun liittyvissä kommentteissa on paljon hajontaa, joukkoon mahtuu niin heikompia, kuin hyviäkin suorituksia ja kommentit ovat senmukaisia. Niistä välittyy se tunne, että palvelu on ollut mukiinmenevällä tasolla, mutta se ei ole ollut positiivisella tavalla mieleenpainuvaa. Kommentteissa kiitellään myös nopeasta, sujuvasta ja ystävällisestä palvelusta. Toisaalta taas kommentteista tulee ilmi, että palvelu on ollut heikkoa, konemaista ja väsyneen oloista. Henkilökohtaista kontaktia asiakkaaseen ei ole saavutettu ja pisteet ovat sen vuoksi laskeneet. Henkilökunta ei ole ollut kiinnostunut asiakkaista, vaan on suorittanut työtään enemmänkin rutiinilla.

Hyvästä ja keskinkertaisesta palvelusta nousu erinomaiseen suoritukseen vaatii vain pieniä toimenpiteitä. Hyvää, suhteellisen laadukasta palvelua voidaan asiakkaille tarjota varmalla, tasaisella suorituksella silloin, kun palvelupuitteet ja perusasiat ovat kunnossa. Erinomainen ja mieleenpainuva palvelu vaatii tämän lisäksi vielä hieman enemmän panostusta, hymyä, aitoa asiakkaan kohtaamista ja läsnäoloa tilanteessa.

Ydinosaamisen eli henkilökunnan palveluasenteen viilaamisella päästäisiin tuloksiin, joissa palvelu-osio olisi entistä useammin palkittavissa täysillä pisteillä haamuostotuloksissa. Rissanen (2006, 114) huomauttaa, että oppivassa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamistaso on keskivertoa parempi verrattuna muihin, saman ammattialueen organisaatioissa työskenteleviin. Ydinosaaminen korostuu. Ydinosaamisen ollessa hallussa organisaatiossa voidaan luoda konkreettisia tavoitteita, joilla uusia toimintapoja tavoitellaan. Syvä ydinosaaminen vaikuttaa Rissanen (2006) mukaan myös kilpailutilanteen hallintaan.

Henkilökunnan ydinosaamisen hallintaan vaikuttaa myös asenne työhön. Kyse on osaltaan myös siitä, mitä muut henkilökunnan jäsenet ympärillä tekevät. Tietyn kilpailuasetelman luominen yksikön sisälle esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa voi auttaa osaa työntekijöistä yrittämään enemmän ja panostamaan työhönsä vielä hiukan enemmän. Toisia taas kilpailuasetelma saattaa lannistaa ja he kokevat sen uhkaavana ja epämiellyttävänä.

Henkilökunnalle olisi tärkeää kokea, että he ovat ylpeitä siitä mitä tekevät, ylpeitä työstään ja työnantajaorganisaatiosta. Ylpeyden tunteen saavuttamista edesauttaa se, että yritys huomioi onnistumiset, kannustaa kehittymään ja sallii inhimilliset erehdykset. Ammattiylpeyttä voidaan vahvistaa kouluttamalla ja esimerkillisellä esimiestyöllä. Ylpeyttä luodaan myös sillä, että vahvistetaan henkilökunnalle mielikuvaa oman yrityksen kilpailuasemasta markkinoilla ja niistä erityispiirteistä, mitä yrityksellä on.

Asiakkaiden palvelun laadun ylittäessä sille asetetut odotukset, laatukokemus nousee erinomaiselle tasolle. (Grönroos 2009, 142.) Jos asiakas odottaa lentokenttäkahvilassa tavallisen hyvää palvelua, hän todennäköisesti ei tule pettymään. FTX-tuloksista näkyy kuitenkin se, että asiakas on palvelun laadussa pettynyt aivan luonnollisen tuntuisiin asioihin. Palvelun taso täytyy saada pidettyä tasalaatuisena niin, että jokainen asiakas tuntee saavansa yksilöllistä, huomioivaa ja samalla kuitenkin tehokasta palvelua.

5.1.3 Alle 70 % -palvelu

Alle 70 % palvelu-osiosta saaneissa tuloksissa yhteneväistä on, että työntekijä ei ole ollut aidosti kiinnostunut asiakastilanteesta. Asiakasta on kohdeltu asiallisesti mutta välinpitämättömyys on johtanut siihen, että asiakkaalle ei ole hymyilty, hänen kanssaan ei ole keskusteltu mitään ylimääräistä kuin mitä asiakastilanteessa on aivan pakko keskustella. Asiakkaalle on jäänyt tunne siitä, että hän ei ole asiakaspalvelijan mielestä odotettu ja arvostettu.

Hyvän palvelun esteenä näiden tulosten mukaan näyttäisivät olevan esimerkiksi kiireen tuntu ja sen välittyminen asiakkaalle, sopimaton lisämyynti, konemaisuus,

väsyneisyys, hymyilemättömyys, asiakkaan huomioimatta jättäminen ja muutenkin välinpitämätön suhtautuminen asiakastilanteeseen.

Pesonen (2007) kirjoittaa, että organisaation laatu lähtee yksilön laadusta vaikka laadunhallintajärjestelmillä pyritään ennen kaikkea hallitsemaan laadullista kokonaisuutta. Organisaatiot eivät hänen mielestään kuitenkaan voi toimia laadukkaasti, jos yksilöt eivät toimi laadukkaasti. Työstä tulee hänen mielestään todella hyvää vain silloin, kun siihen sitoutuu. Sitoutumiseen liittyy myös sisäinen tahto tehdä ja saada aikaan jotakin, vaikeuksista tai takaiskuista huolimatta. (Pesonen 2007, 229.)

FTX-tuloksista välittyy joistakin asiakaskommenteista kuvaus siitä, että kiire ja stressi näkyvät asiakaspalvelijan olemuksesta ja vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan kokemukseen palvelusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että toimipisteen kiire ei ole palveltavan asiakkaan vika vaan jokainen asiakas odottaa saavansa hyvää palvelua, johon he ovat aina oikeutettuja. Pesonen (2007) määrittelee kiireen yllättäen ilmaantuvaksi ajan puutteeksi. Hän määrittelee, että kiirettä ei suunnitella vaan se syntyy yllättäen, pyytämättä. Joko työnteko on alun perinkin suunniteltu väärin ja aikaa on varattu liian vähän tai kesken työnteon tulee lisää töitä, joille ei kuitenkaan anneta lisää työaikaa. Kiire on siis virhetilanne, joka voidaan välttää. Pesonen (2007) kehottaa palaamaan työn suunnitteluun ja ajankäytön hallintaan. Suunnitellaanko työ väärin vai kasvaako työmäärä kohtuuttomasti ilman, että siihen käytettävissä oleva aika kasvaisi. Kiirettä ei pidä vartta vasten suunnitella itselleen. Asettamalla työt tärkeysjärjestykseen ja neuvottelemalla asiasta esimerkiksi oman esimiehen kanssa, kiire voidaan välttää. (Pesonen 2007, 231–232.)

Zeithaml, Bitner & Gremler (2009) huomauttavat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti myös muut samassa toimipaikassa samaan aikaan olevat asiakkaat. Esimerkiksi jonotusaika vaikuttaa siihen, miten asiakas palvelun laadun kokee. Saattaa olla, että asiakas jonossa odottaessaan huomioi muiden asiakkaiden saaman palvelun ja automaattisesti vertaa samaansa palvelua muihin. Tämäkin voi vaikuttaa asiakaskokemukseen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Asiakkaat voivat vaikuttaa joiltain osin myös itse samaansa palveluun ja kokemukseen, joka palvelusta jää. (Zeithaml ym. 2009, 385–386.)

FTX-tulosten perusteella pitää paikkaansa, että esimerkiksi ruuhkaisuus ja pitkät jonot vaikuttivat negatiivisesti asiakaspalvelukokemukseen. Päivän kiireisimpinä tunteina jonoja kuitenkin syntyy väistämättä ja mikään tila ei riittäisi siihen, että jonot saataisiin purettua yhtä aikaa. Silloin työ täytyy vain organisoida mahdollisimman tehokkaasti niin, että jokainen tietää paikkansa työvuoron aikana ja henkilökunta ei ainakaan näin omalla työllään hidasta asiakkaiden palvelua. Lentokenttä palveluympäristönä on ainutlaatuinen. Kahviloihin kohdistuu kovia paineita varsinkin päivän kiireisimpinä tunteina ja silloin palveluhenkilökunnan kontakti asiakkaaseen saattaa olla hyvin lyhyt.

Työvuorolistasuunnittelu on olennainen osa kiireenhallintaa. Työvuorojen järjestelyllä kiirettä pystytään hallitsemaan. Listasuunnittelu ei kuitenkaan ole vastaus kaikkeen, kyse on myös työn organisoinnista. Organisoinnista päävastuu vuoron aikana on vuorossa olevalla esimiehellä, mutta kyse on myös jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta työn organisoinnista. Henkilökohtaisella työn hallinnalla päästään siihen, että jokainen yrittää hiukan enemmän, tekee vähän enemmän ja on ripeämpi keskittyessään oikeisiin, työn sujuvuuden kannalta tärkeisiin asioihin. Tehokkuus ja sitä myötä tuottavuus lisääntyy, asiakkaita palvellaan joutuisammin ja asiakastyytyväisyyden voidaan olettaa kasvavan samassa suhteessa. Esimiesten toiminnalla on suuri merkitys työvuoron kulkuun. Heillä täytyy olla tilanne hallinnassa koko ajan, mahdollisuus reagoida muutoksiin ja yllätyksiin nopeasti niin, että asiakaspalvelu ei kärsi, ja tarjotun palvelun laatu pysyy koko ajan korkeana.

SSP Finland Oy:n tavoitteena on tarjota matkustaville asiakkaille hyvää ruokaa ja juomaa, ystävällisiä ihmisiä, innostavaa ympäristöä ja korkealaatuista palvelua. Näillä kaikilla osa-alueilla onnistuminen kerta toisensa jälkeen erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Palvelun laadun tulisi olla koko ajan erinomaista ja pienetkin yksityiskohdat huomioivaa. (SSP – The Food Travel Experts 2013.)

Laadukkuuden rakentaminen vaatii koko organisaation sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja visioon. Tuotteiden täytyy olla alusta loppuun saakka laadukkaita, tuotevalikoiman muutoksissa on kuunneltava asiakkaiden mielipiteitä ja haisteltava parhaita trendejä, mietittävä huolellisesti sitä, mitä SSP Finland haluaa asiakkailleen ylpeydellä tarjota. Lupaus ystävällisistä ihmisistä ja

korkealaatuisesta palvelusta täytyy pystyä lunastamaan jokaisella asiakaspalvelukerralla.

5.1.4 Palvelukokonaisuus

Olen tietoisesti kehittämisprosessin aikana keskittynyt tulosten analysoinnissa palvelu-osioon, koska se palvelee tämän työn tarkoitusta. Näidenkin tulosten valossa voidaan kuitenkin todeta, että vanha sanonta ”puhtaus on puoli ruokaa”, pitää paikkansa. Monista asiakkaiden kommentteista välittyi negatiivisena se, että kahvila oli heidän vierailunsa aikana epäsiistin näköinen ja pöydät tai astianpalautuskärryt olivat täynnä likaisia astioita. Lisäksi negatiivisia huomioita annettiin esimerkiksi siitä, että tuotevalikoima oli asiakkaan vierailun aikana vajavainen tai tuotteita oli jäljellä enää viimeisiä kappaleita. Tuotevalikoiman runsaus, vaihteleva tarjonta, maku ja laatu vaikuttivat myös palvelukokemukseen.

Herää kysymys, korvaako hyvä palvelu puutteita esimerkiksi tuotteiden laadussa tai palveluympäristön siisteydessä? Palvelutilanne on ennen kaikkea kokonaisuus. Vaikka palvelu olisikin ollut mieleenpainuvaa ja sujuvaa, asiakaspalvelutilanteen lopputulema on jäänyt negatiiviseksi esimerkiksi silloin, kun kahvilan epäsiisti ulkonäkö ei ole miellyttänyt asiakkaita.

Kokonaisuuteen osana kuuluvat itse palvelun lisäksi myös palveluympäristö, tuotetarjonta, tuotteiden esillepano ja saatavuus ja tuotteiden maku ja laatu. Palveluympäristön epäsiisteys vaikutti Cafe Torin asiakkaiden palvelukokemuksiin negatiivisena asiana. Toisaalta osassa haamuostotuloksia sotkuinen palveluympäristö on huomioitu, mutta se ei ole vaikuttanut alentavasti palvelukokemukseen tai tuloksien arvosanoihin. Näissä tuloksissa palvelu on pääsääntöisesti ollut hyvää ja asiakkaalle on jäänyt siitä positiivinen tunne. Eräissä haamuostokäynnin raportissa asiakas mainitsee, että työntekijän hymyilevä asenne korjasi monet muut puutteet jotka vierailuun liittyivät, muun muassa sotkuisen ympäristön ja pitkät asiakasjonot. Palveluasenteella ja asiakaspalvelun laadulla voidaan korjata puutteita palveluympäristössä ja

tuotevalikoimassa mutta sillä ei välttämättä saada koko palveluprosessia käännettyä positiiviseksi, jos asiakas pettyy prosessin muihin tekijöihin.

Negatiivisena koettiin myös se, että joinakin ajankohtina tuotetarjonta ei ollut niin laajaa kuin asiakas odotti, jotkut tuotteet olivat joko loppumassa tai päässeet loppumaan. Toisaalta, joissakin asiakkaiden kommentteissa positiivisen vaikutuksen asiakkaisiin teki se, että valikoima oli heidän mielestään yllättävän hyvä. Silloin asiakas on päässyt positiivisesti yllättymään jo palvelun alkuvaiheessa. Myös tuotteiden maku ja laatu vaikuttivat palvelukokemukseen. Asiakkailla saattaa joskus olla lentokenttien kahvilatuotetarjonnasta jo alustavasti negatiivinen kuva. Positiivisten mielikuvien luominen ja niiden vahvistaminen ovat tuloksia mieleenpainuvasta asiakaskäynnistä.

SSP:n toiminnan perustana on intohimo ruokaan ja juomaan. Elämyksellinen palvelu ja erinomaiset tuotteet ovat tavoite, johon pyritään. Tuotetarjonnan vaihtelut ja tuotteiden tason pitäminen korkeana ovat yksi suuri kilpailutekijä markkinoilla. Laadun täytyy näkyä myös niissä tuotteissa mitä asiakkaalle SSP:n toimipisteissä tarjotaan. Intohimon jalkauttamista henkilökunnalle toteutetaan esimerkiksi SSP Finlandin omissa Passion For Food and Beverage-koulutuksissa, joissa henkilökunta pääsee tutustumaan esimerkiksi erilaisiin ruoan ja juoman maailmoihin ja ruoan valmistukseen erilaisissa ympäristöissä. Esimiestyöllä on mielestäni iso merkitys myös intohimon tuomisessa mukaan henkilökunnan toimintaan. Grönroos (2009, 297) vahvistaa Tuomo Alasoinin Työpoliittisessa aikakauskirjassa (2008, 15) esittämiä käsityksiä siitä, että yksi jatkuvan parantamisen lähtökohdista on varmistaa työntekijöiden osaamistason olevan sellainen, että se mahdollistaa laadukkaan palvelun tarjoamisen. Kun työntekijöiden osaamistaso on tarpeeksi korkealla, palveluprosessin tekninen laatu ei kärsi.

5.1.5 Standardeilla ketteryyttä

Tämän työn perusteella avautuu mahdollisuus pohtia myös sitä, pystyykö vahvasti palveluaan standardisoinut palveluyritys muuttamaan itseään ketteräksi. Työn yhtenä lähtökohdista on lean-ajattelu, joka toteutuessaan pyrkii siihen, että prosessi olisi mahdollisimman riisuttu ja sujuva. Liker (2010, 88–89) on todennut, että

toteutettaessa lean-ajattelua, toiminnasta poistetaan hukka eli kaikki tarpeeton mitä ei tarvita prosessissa. Lisäksi prosessista erotetaan arvoa tuottava ja tuottamaton toiminta. Arvoa tuottamaton työ on niin sanottua turhaa, joka voidaan poistaa.

Yksinkertaisuus mahdollistaa ketteryyden. Prosessin sujuvuuteen on pyritty myös palvelumallin standardisoinnilla. Kun jokainen tuntee palvelumallin ja tietää, miten asiakastilanne yrityksen standardien mukaan sujuu, vapauttaa se aikaa muihin toimintoihin prosessissa. Toimintoihin, jotka osaltaan taas tähtäävät palvelun laadun pitämiseen korkealla tasolla ja asiakaspalvelun laadulliseen onnistumiseen. Otalan (2011, 22) mukaan ketterästi oppiva organisaatio osaa muuttua nopeammin kuin ympärillä vallitseva toimintaympäristö muuttuu. Tämä on vahva kilpailuetu nykypäivän nopealla tahdilla muuttuvassa palveluliiketoiminnan maailmassa.

5.2 Laadulla tuottavuutta – tuottavuudella laatua

Toteutuuko Cafe Torin palveluprosessissa lean-ajattelun malli eli jatkuvan kehittämisen kaari, onko kaikki vähemmän tärkeä saatu karsittua sieltä pois? Esimiehen on hyvä silloin tällöin ottaa muutama askel kauemmas itse palveluprosessista ja tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta. Ovatko jonotussuunnat oikeat, ovatko kassakoneet sijoiteltuna oikeisiin paikkoihin, löytävätkö asiakkaat toimipisteeseen, menetetäänkö jossain kohdissa prosessia potentiaalisia asiakkaita, tekevätkö työntekijät ylipäätään oikeita asioita prosessissa ja oikeaan aikaan. Tehdäänkö tuottavuuden kannalta oikeita asioita? Ajan määrä on vakio, muuttuva palikka on vain se, mihin aikaa käytetään. Tulipalojen sammutus ei ole riittävää vaan toimimattomiksi havaittujen asioiden eteen täytyy tehdä pitkäkestoisia suunnitelmia.

Asiakaspalvelijoiden toiminta kassalla vaikuttaa tuottavuuteen suuresti. Yrityksen palvelun tärkeänä osa-alueena on lisämyynti, jonka toteutumista mitataan myös haamuostokäynneillä. Lisämyynti on toki osa parempaa tuottavuuden tavoittelua, mutta se on nähtävä myös palvelun osana. Tarjoamme asiakkaille mahdollisuuksia, joita hän ei välttämättä osannut edes ajatella. Tärkeää on kuitenkin, että lisämyynti on palvelutilanteen kannalta oikeanlaista, ei

tuputtamista ja väkinäistä tyrkyttämistä, vaan palvelutilanteen kannalta aitoa ja luontevaa. Tämä vaatii harjoittelua. Ei voida olettaa, että työntekijä, joka ei ole missään aikaisemmassa työpaikassaan ollut lisämyynnin kanssa tekemisissä, yhtäkkiä oppisi sen ja kokisi lisämyynnin helpoksi.

Esimiesten ja muiden työntekijöiden esimerkki on tärkeää. Uuden aloittavan työntekijän olisi hyvä ensimmäiset päivät olla kassalla kuunteluoppilana, opettelemassa myyntityötä. Oikein kohdennettu, luonnollinen lisämyynti on positiivinen lisä palveluun, kun taas pakottava lisämyynti koetaan herkästi negatiivisena. Taitojen puutteellisuus ja palveluun liittyvien korjausten tarve saattaa vaikuttaa myös tuottavuuteen. Myös henkilökunnan heikolla palvelualltiudella ja epäystävällisyydellä on kielteisiä vaikutuksia koetun palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen ja tällöin myös tuottavuus kärsii. Työntekijöiden palveluhenkisyys kohottaa koettua laatua ja tukee näin tuottavuutta. (Grönroos 2009, 297.)

Osaamisen johtaminen ja osaamisen taso ovat yrityksille tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä kilpailukeinoja varsinkin silloin, kun tavoitellaan kasvua tai kansainvälisiä avauksia tai kehitystä. Osaamisen uusiminen ja uuden tiedon, taidon ja osaamisen hankkimisen täytyy olla koko ajan vauhdikkaampaa. Myös yritysten henkilöstötoiminnassa ja rekrytoinnissa osaamisen ja uudistuskäytön osaajien rekrytoinnin tulisi olla yksi ydinalueista. (Ojala 2011, 2.) Laadun tulisi näkyä henkilökunnan toiminnassa, ihmisissä jotka haluavat työskennellä laadun eteen, joka päivä.

Miten hyvän työntekijän tapa toimia saadaan selville? Tervonen (2001) toteaa, että yksilön laatu on organisaation laadun perusta. Henkilökohtaisen laadun hän katsoo olevan parhaimmillaan silloin, kun työntekijä löytää itselleen sopivan työrytmin ja aikataulun. (Tervonen 2001, 75.) Olisi ehkä hyvä miettiä työntekijöiden henkilökohtaisia työaikajärjestelyjä vaikka se saattaakin aiheuttaa ongelmia työvuorolistasuunnittelussa. Cafe Torin opiskelevista tuntityöntekijöistä moni tekee jo nyt vain iltavuoroa tai aamuvuoroa, riippuen esimerkiksi opiskelujen tilanteesta. Myös vakituisen henkilökunnan vuorokäytäntöä olisi hyvä miettiä uudelta lähestymiskannalta. Jos yksilön työn laatua voidaan parantaa jos siten, että hän tekee työvuoroja toivominaan vuorokaudenaikoina, niin se olisi

mielestäni kohtuullinen uhraus laadukkaan työn eteen. Cafe Torissa tämä järjestely olisi mahdollista, koska piste on auki lähes vuorokauden ympäri ja vuorossa on yhtä aikaa monta työntekijää.

Näen, että palvelun laatu yrityksessä on parantunut FTX-tyylin käyttöönoton jälkeen. Yritys tarjoaa pääsääntöisesti hyvää, usein erinomaista, joskus jopa ainutkertaista palvelua. Mutta parannettavaakin on.

Vahvaksi hiottu prosessi mahdollistaa aikaa asiakkaan kohtaamiselle. Lentoasemalla asiakaskontaktin kesto varsinkin kahvilassa ei ole pitkäaikainen. Lyhimmillään asiakas ottaa kontaktia henkilökuntaan ainoastaan kassalla, palvelutilanteessa. Kontakti asiakkaan ja työntekijän välillä voi syntyä jo aiemminkin prosessin aikana mutta palveluympäristön luonteesta johtuen, suurin osa asiakkaan kohtaamisista tapahtuu vasta kassalla. Palveluprosessin taustatekijöiden laadukas valmistelu ja tehokas toiminta, mahdollistaa henkilökunnalle enemmän aikaa asiakkaalle palvelutilanteessa. Näin voidaan ajatella, että lean-ajattelun toteutuessa prosessissa, laadukkuus lisää osaltaan tuottavuutta kun henkilökunta pystyy keskittymään asiakaspalveluun kokonaisvaltaisesti. Tuottavuus taas lisää Cafe Torin aikaa ja resursseja laadun kehittämiseen palveluprosessissa joten voidaan myös ajatella, että tuottavuus lisää laatua. Näin lean-ajattelun toimiessa, yritys voi lähteä ketterästi muokkaamaan prosesseja yhä laadukkaammiksi ja sitä kautta, tuottavammiksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

FTX-tuloksien valossa erinomainen ja laadukas palvelu ei välttämättä pelasta koko palvelutilannetta. Sillä voidaan korvata pahimmat puutteet, mutta asiakkaan koko mielipidettä on vaikea kääntää toisenlaiseksi, jos se on jo ennen työntekijän kohtaamista negatiivinen. Palvelutapahtuma on kokonaisuus, jossa ratkaisevat niin tuotevalikoima, valikoiman laajuus ja yllätyksellisyys, tuotteiden saatavuus ja niiden maku ja laatu, palveluympäristö ja henkilökohtaisen palvelun laatu.

Jatkuvan kehittämisen tulisi siis kohdentua kaikkiin edellä mainittuihin osa-alueisiin, tuotekehitykseen ja innovaatioihin, palveluympäristön kriittiseen tarkasteluun ja toimitilojen mahdollisiin muutoksiin sujuvamman palvelun takaamiseksi, sekä asiakaspalveluun. Palvelun eri palikoiden taitavalla yhdistelyllä rakennetaan parasta palvelua, joka taas toimii yrityksen kilpailuetuna.

6.1 Päätulokset

Mietittäessä Cafe Torin palveluprosessin nykytilaa, voidaan todeta että FTX-tulosten perusteella asiakkaat kokevat palvelun erinomaiseksi silloin, kun heille tarjotaan henkilökohtaista, kiireetöntä palvelua. Se vaatii sitoutumista. Se vaatii täydellistä keskittymistä palvelutilanteeseen ja asiakkaaseen, koko työvuoron ajan. Työntekijöiltä vaaditaan asiakaspalvelukoulutusta, kokemusta tai taitoa, joko käytännön työn tai opintojen kautta. Niiden lisäksi mielestäni vaatimus on kiinnostus ihmisiin, asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Se on jotakin mitä koulussa ei opi, se tulee sydämestä.

Cafe Torin palveluprosessista tehty vuokaavio (liite 1.) havainnollistaa sen, että lentokenttäympäristössä asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välinen vuorovaikutuksen aika jää todennäköisesti erittäin lyhyeksi. Lyhimmillään kontakti tapahtuu myyntitiskillä, maksutilanteessa. Silloin, siinä totuuden hetkellä, palvelun tulisi toimia virheettömästi jokaisella kerralla. Henkilökunnalla on mahdollisuus ottaa kontakti asiakkaaseen jo aikaisemmin, esimerkiksi kahvilasalin puolella samalla kun he suorittavat työvuoron aikaisia työtehtäviään. Riippuu myös asiakkaan vierailun luonteesta, onko hän halukas tai innokas ylipäättään kommunikoidaan henkilökunnan kanssa enempää kuin on pakko.

Työhön sitoutuminen vaatii panostusta myös työnantajaorganisaatiolta. Kiinnostus henkilökunnan työhön, kiitos hyvin tehdystä työstä ja työn arvostaminen ovat vähintään mitä organisaatiolta pitää vaatia. Lisäksi organisaation tulisi vaatia myös henkilökuntaa paneutumaan työhönsä ja ottamaan sen tosissaan, kohottamaan ammattitilpeyttä. Sitä saadaan jatkuvalla kouluttautumisella ja tarjoamalla tilanteita joissa henkilökunta pääsee käsittelemään asiakastilanteita, hyviä tai huonoja, ja saamaan niille reflektiota esimerkiksi omien esimiestensä kanssa.

Esimiehenä palveluympäristössä työskennellessä sana kiire tulee usein vastaan. Kiireen tunnun välittyminen asiakkaalle näkyy myös monissa tähän työhön analysoiduissa haamuostotuloksissa. Kiireen syntymistä voidaan ehkäistä ennen kaikkea järkevällä ja oikealla työvuorolistasuunnittelulla ja työn oikeanlaisella organisoinnilla. Jo tälläkin hetkellä organisaation yksiköissä on käytössä tarkistuslista eli lista niistä töistä, mitä työvuoron aikana tehdään. Listaa kuitataan sitä mukaa työpäivän aikana, kun työ on tehty. Mahdollisuus olisi esimerkiksi sille, että tarkistuslista muutetaan entistä yksityiskohtaisemmaksi ja tölle merkitään kellonaika jolloin ne on tehtävä. Listan voisi muuttaa myös jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiseksi. Työntekijä tietäisi tuolloin jo ennalta vuoroon tullessaan, mitä hänen tulee tehdä kun hänelle annettaisiin henkilökohtainen tarkistuslista kellonaikoineen. Lentokenttä työympäristönä on yllätyksiä täynnä ja esimerkiksi delay-tilanteet, joissa lennot myöhästelevät, tulevat yleensä hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Silloin päällä on poikkeustilanne, jolle on olemassa omat ohjeistuksensa ja tuolloin kiirettä on hyvin vaikea välttää. Tämä seikka tulisi ymmärtää myös käsiteltäessä FTX-tuloksia ja on hyvä selvittää aina tapahtumien taustoja, onko esimerkiksi haamuostajan käynnin aikana ollut käynnissä jokin poikkeustilanne, vai onko kyse ollut niin sanotusta normaalista työpäivästä.

Grönroosin (2009, 101–102) esittämä palvelun tekninen laatu toimii FTX-tulosten valossa Cafe Torissa suhteellisen hyvin. Tuloksista esiin nousseita ongelmia on muun muassa palveluympäristön siisteydessä, mutta esimerkiksi tuotevalikoima ja tuotteiden maku ja laatu saa pääsääntöisesti kiitosta ja positiivisia kommentteja. Toiminnallisessa laadussa sen sijaan riittää vielä hiottavaa. Palvelun standardisoinnista huolimatta, palveluprosessin toiminnallisessa ulottuvuudessa on edelleen ongelmia. Palvelu ei pysy tasalaatuisena vaan heilahtelee.

Asiakkaiden esittämistä kommenteista välittyy henkilökunnan konemaisuus palvelussa, kiireen tuntu ja välinpitämättömyys asiakkaita kohtaan. FTX-tuloksissa on kuitenkin paljon myös ilahduttavia palvelukokemuksia. Asiakkaisiin on suhtauduttu kiinnostuneesti ja iloisesti ja henkilökohtaiseen palveluun on todella panostettu. Asiakas on silloin tuntenut itsensä tervetulleeksi.

Palvelun standardisointi FTX:n myynti- ja palvelutyylillä on niin sanotusti selvä peli, henkilökunta tietää mitä heiltä odotetaan ja miten heidän kuuluisi toimia, joten on täysin suotavaa, että odotan Unit Managerina Cafe Torin palvelu-osion pisteiden olevan täydellisiä jokaisella haamuostokäynnillä. Kuitenkaan näin ei ole. Juuri onnistuneella palvelulla pystytään kuitenkin todennäköisesti korvaamaan niitä puutteita, joita palveluympäristössä mahdollisesti on. Ei kaikkia puutteita, niin kuin näidenkin tulosten valossa voidaan sanoa, mutta edes osa.

Mietittävää on myös siinä, mihin suuntaan haamuostomittausta tulisi SSP Finland Oy:ssä kehittää. Esimiesten kannalta koen, että FTX-mittaustyyli haamuostosmenetelmänä on välillä jopa turhauttava. Käyntien pistemäärät saattavat heilahdella aivan laidasta laitaan riippuen viikonpäivästä, kellonajasta, kohteen ruuhkaisuudesta ja muista tekijöistä, joihin ei koe itse pystyvänsä kaikkia palvelevalla tavalla vaikuttamaan. Palvelun tulisi kuitenkin olla koko ajan tasalaatuista, samojen standardien mukaista jokaiselle asiakkaalle kaikkina kellonaikoina tilanteesta riippumatta

Yksi tämän työn tutkimuskysymyksistä on, että toteutuuko Cafe Torin palveluprosessissa lean-ajattelu. Liker (2010, 88–89) havainnollistaa, että lean-ajattelun perustana on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa mahdollisimman vähin resurssein, ottaen samalla huomioon koko organisaation toiminta. Lean on ennenkaikkea oikea-aikaisuutta ja erilaisia työkaluja, joita käytetään oikein kaikkein parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Toiminnasta poistetaan hukka eli kaikki tarpeeton mitä ei tarvita prosessissa.

Cafe Torin palveluprosessia on hiottu sujuvaksi jo olosuhteidenkin pakosta, niin että kahvila pystyy palvelemaan kaikkia asiakkaitaan SSP Finlandin suurimpana toimipisteenä. Leanin toteutumiseen prosessissa vaikuttaa jokaisen työvuoron toimenkuvan etukäteinen määrittely, esimiesten työskentely vuoron aikana,

työvuorolistasuunnittelu ja tehokas toiminnallinen ajattelu. FTX-tuloksien analyysissa tuli ilmi, että asiakkaat huomioivat esimerkiksi työntekijöiden tehokkaan työskentelyn ja sen, että työntekijät olivat heidän mielestään juuri oikeassa paikassa oikeaan aikaan, henkilökunta oli paikalla silloin kun tarvittiin (liite 3.). Nämä kommentit kertovat prosessin sujuvuudesta. Lean-ajattelu toteutuu jo nyt suurimmalta osin Cafe Torin palveluprosessissa, josta on yritetty tehdä asiakkaan ja henkilökunnankin kannalta mahdollisimman sujuva. Prosessin kokoaikainen kriittinen tarkastelu auttaa näkemään niin sanotut pullonkaulat myös tulevaisuudessa ja puuttumaan hankalaksi koettuihin asioihin prosessin toiminnallisuudessa. Tällä hetkellä asiakkaiden näkökulmasta hankalana koetaan esimerkiksi kahvilan ruuhkaisuus ja osa-aikainen epäsiisteys varsinkin päivän kiireisimpien tuntien aikana.

Palveluympäristön merkitys palvelun laadun kokonaisuuteen on näiden tulosten valossa kiistaton. Asiakkaat kokevat, että siisti, kutsuva ja rauhallinen ympäristö luo puitteet onnistuneelle palvelukokemukselle. Tuotetarjonta, tarjonnan saatavuus ja tuotteiden laatu ovat asiakkaille tärkeitä, hyvä tuote tai tasokas tarjonta voivat kohottaa positiivisesti asiakaskäyntiä. Asiakaspalvelijan asenteella ja käytöksellä on suuri merkitys palvelun onnistumiselle. Palvelutilanne ja työntekijöiden kohtaaminen merkitsevät paljon kokonaiskuvalle asiakaskokemuksesta (liite 4.).

Käsittelen työssäni myös sitä, miten organisaatio voi ketterästi reagoida esimerkiksi toimialalla tapahtuviin muutoksiin tai toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin silloin kun palveluprosessia täytyy muokata nopeasti. Kyse on siis siitä, miten organisaatio voi kehittyä ketteräksi organisaatioksi. Rakennettaessa ketterää organisaatiota, virheet täytyy sallia ja niistä täytyy osata ottaa oppia. Organisaatio voi oppia henkilökunnaltaan ja heitä olisi hyvä kuunnella pohdittaessa palveluprosessin sujuvoittamista tai tiettyjen pullonkaulojen poistamista. Henkilökunnalta saa usein hyviä ajatuksia koskien esimerkiksi työn organisointia, koska he ajattelevat työtä hieman eri näkökulmista kuin esimiehet. Monesti työntekijöiden ajatuksena on saada jotain työn osaa järjeistettyä siten, että työnteko olisi sujuvampaa tai parannusehdotukset syntyvät työtä tehdessä, ikään kuin vahingossa. Vesan (2011) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa eli human resource managementissa (HRM)

voidaan katsoa olevan seuraavia osa-alueita, joilla on tutkitusti yhteyttä organisaation menestymiseen: henkilöstösuunnittelu, hankinta ja valinta, koulutus, tiimityö, urakehitys, palkitseminen, osakeomistus, palaute ja tunnustus, sisäinen viestintä, joustavat työajat, suoritusarviointi ja jatkuva parantaminen. (Vesa 2011, 59.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamassa Työelämän kehittämissstrategiassa (2012) huomioidaan, että ammattitaitoinen, työikäinen väestö kykenee nopeaan reagointiin ja toimintatapojen muutoksiin työelämän muuttuessa. Ministeriön mukaan työvoiman osaamiseen liittyvät lähtökohdat ovat erilaisia, huippuosaajat ovat motivoituneita ja valmistautuneita työelämän muutoksiin ja jatkuvaan oppimiseen. Osa väestöstä taas kokee muuttuvan työelämän vaatimukset liian haasteellisiksi. Merkittävin hyöty yhteiskunnallisesti ajatellen saadaan, kun edistetään työvoiman koko työuran aikaista osaamisen kehittämistä. Tämä vaatii esimerkiksi koulutusosapuolien ja työelämän yhteistyön jatkuvaa kehittämistä. (Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020, 17.).

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Tutkimuksen avulla on pystytty osoittamaan, että panostuksella henkilöstövoimavarojen johtamiseen, henkilökunnan pienellä vaihtuvuudella ja organisaation taloudellisella menestyksellä on selkeä seurausyhteys. (Vesa 2011, 56.) Toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutokset aiheuttavat haasteita osaamisen kehittämislle ja tulevien osaamistarpeiden ennakointi koetaan hankalana. (Ojala 2011, 2.) Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi uusien kilpailijoiden tulo toimintaympäristön alueelle, yrityksen strategiaan kohdistuvat muutokset tai pienemmät, esimerkiksi palveluprosesseihin liittyvät muutokset. Oikeiden osaajien löytäminen koetaan Otalan (2011) mielestä yrityksissä yhä suurempana haasteena. Onko parempi pitää rekrytointiprosessi tiukasti yrityksen omassa hallinnassa vai luotetaanko ulkopuoliseen apuun, esimerkiksi konsultteihin. Yhtenä haasteena yrityksissä on myös se, miten motivoitaisiin omaa henkilöstöä tuomaan hyviä potentiaaleja yrityksen tietoisuuteen. (Ojala 2001, 7.)

Monilta organisaatioilta puuttuu edelleen järjestelmällisyys jolla henkilökunnan osaamista paikallistetaan ja rekisteröidään. Tämä hankaloittaa toimintaa koska monesti ei saateta edes tietää kuka osaa mitäkin ja millaista osaamista

organisaatiosta löytyy. Muuttuvassa toimintaympäristössä haasteita on myös osaamistarpeiden tunnistamisessa. Organisaatioissa osaamisen kehittämisen tärkeys on monesti tiedostettu mutta käytännön toteus saattaa vielä ontua tai sitä vasta mietitään. (Ojala 2011, 20.) Palvelun laatua kehitettäessä on syytä tarkistaa myös, että henkilökunnan osaamistaso on sillä tasolla kuin yritys toivoo.

Intohimo laatua kohtaan on yksi SSP:n tavoitteista. (SSP – The Food Travel Experts 2013.) Intohimon jalkauttaminen koko henkilökuntaan tapahtuu perehdytyksellä, koulutuksilla ja esimiesten esimerkillä. Intohimon tulisi näkyä toiminnan jokaisessa vaiheessa. Organisaatioissa mietittävänä on, mihin palvelussa halutaan panostaa. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi ovat avaintekijöitä palvelua kehitettäessä. Grönroos on esittänyt jo aiemmin tässä työssä esitellyn argumentin, että positiivisena haasteena yrityksellä on se, miten se pystyy käyttämään parhaalla tavalla tietoa ja osaamista siten, että asiakaspalvelun kehitys on jatkuvaa ja tavoitteellista, arvoa tuottavaa palvelua. (Grönroos 2009, 35.) Palvelu on ilman muuta kilpailuetu, kun sitä pystytään jatkuvasti parantamaan.

Laadun tavoitteiden määrittäminen kannattaa kuitenkin miettiä. Jos asiakas määrittelee, mistä laatu rakentuu, yritys joutuu mukautumaan asiakkaan toiveisiin tuotteiden, palvelun ja palveluympäristön suhteen. Jos taas vaihdetaan näkökantaa siihen, että yritys määrittää, minkälaista laatua se haluaa asiakkailleen tarjota, asiakas sopeutuu yrityksen ehtoihin. Täytyykö ylipäättään miellyttää kaikkia? Organisaation kannalta voi olla vapauttavaa jos päätetään, että tämä on se laatu jota me tulemme tarjoamaan asiakkaillemme. Kilpailuetuna erikoistuminen voi olla myös eräs varteenotettava tekijä. Onnistuessaan vahva profiloituminen saattaa nostaa yrityksen palvelukulttuurin ja aseman uudelle tasolle. Palvelun laadun määrittäminen yrityksen lähtökohdista ei tarkoita sitä, että laadun tulisi olla heikompaa. Päinvastoin. Silloin yritys antaa lupauksen laadusta ja asiakas tietää mitä saa.

SSP Finland Oy toimii jo nyt monessa asiassa kahvila- ja ravintolakulttuurin edelläkävijänä. Tästä esimerkkinä on esimerkiksi Starbucks-konseptin tuonti Suomeen tai maailmallakin ainutlaatuinen konsepti, viinibaari Wine & view. Yrityksellä on osaamista ja ammattitaitoa toteuttaa vaativiakin muutoksia

yrityskulttuurissaan. Uskallus ja luottamus omaan tekemiseen ohjaavat toivottavasti yrityksen suuntaa myös tulevaisuudessa. Ketterä organisaatio pystyy nopeastikin vaihtamaan näkökulmaa ja näin linjaamaan esimerkiksi kahvilaliiketoiminnan tulevaisuutta Suomessa ja maailmalla.

Mietittäessä Cafe Torin palveluprosessin laadun kehittämistä voidaan todeta, että pitkäjänteinen kehittäminen on osa laadunhallintaa ja kuuluu olennaisena osana myös ketteryyteen. Nopeilla liikkeillä tulisi olla takanaan myös pidemmälle luotaava kehityssuunnitelma, jatkumo tulevaisuuden kuvasta jollaisen yritys haluaa luoda. FTX:n mittaustyyli pureutuu nyt vahvasti palvelutilanteen onnistumiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan kohdatessa. Palvelun teknisiä ulottuvuuksia eli tuotteita, palveluympäristöä ja siisteyttä mitataan myös, mutta yhden palvelutilanteen onnistuminen tai epäonnistuminen leimaa koko FTX-raporttia. Edellistä FTX-raporttia verrataan aina seuraavaan, palataan niihin toimenpiteisiin mitä edellisen raportin jälkeen on tehty, jos siihen on ollut tarvetta ja tarkistetaan, ovatko korjaavat toimenpiteet tuottaneet tulosta. Palvelun laadun kokonaiskuvaa voidaan mielestäni rakentaa vain pidemmällä syklillä ja sitä voidaan tarkastella pitkäjänteisesti esimerkiksi vertaamalla monen vuoden aikaisia raportteja keskenään. Suuria linjoja voidaan havaita vain suuremmalla tarkastelumateriaalilla ja tuolloin nähdään myös, ovatko prosessiin tehdyt muutokset tuoneet toivottua tulosta asiakkaiden mielestä.

Yleensä jos odotukset ja kokemukset vastaavat toisiaan, palvelu koetaan hyvänä. Palvelun laadun odotuksiin kannattaa siis kiinnittää huomiota jo suunnittelu- ja markkinointivaiheessa. Asiakkaille annetut viestit palvelun laadusta täytyy pystyä myöhemmin täyttämään palvelutilanteissa. Grönroos (2009) jatkaa, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. (Grönroos 141–142.)

Tähän kehittämistyöhön tehty raja-alue palveluprosessin tutkimisesta asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisen kautta osoitti sen, että palveluprosessi on kokonaisuus, jossa on monta toimijaa. Palveluympäristön merkitystä palvelun laadulle ei voida unohtaa. Asiakkaat reagoivat herkästi epäsiistiin ympäristöön tai puutteisiin tuotevalikoimassa. Mietittävää on siinä, miten palveluympäristö saadaan muokattua sellaiseksi, että se pystyy palvelemaan asiakkaita tasalaatuisesti kaikkina aikoina. Yhteistyön merkitystä eri toimijoiden,

esimerkiksi henkilökunnan, varaston, tuotekehityksen ja tavarantoimittajien välillä ei voi olla korostamatta. Yhteistyön täytyy toimia kaikkiin suuntiin, vastavuoroisesti, herkällä korvalla, valmiina kuuntelemaan toisen osapuolen kehitysideoita.

Laatua voidaan palveluyrityksessä kehittää monin eri tavoin.

Kehittämistehtävässäni olen esittänyt yhtenä vaihtoehtona niin sanotun ketterän organisaation rakentamista. Ketteryys mahdollistaa tekemään enemmän ja paremmin, vähemmällä. (Becker 2002, 154.) Ketteryys on omiaan johdattaessa asiakaspalveluprosessia, koska sen avulla pystytään reagoimaan nopeastikin asioihin tai tekijöihin, jotka vaativat muokkaamista. Ketteryys siis mahdollistaa tilanneherkkyyden. Tämä kuitenkin vaatii sen, että lean-ajattelu toimii kunnolla esimerkiksi palveluprosessin taustalla vaikuttavissa valmistelemissä tehtävissä. Ketteryys ei ole mahdollista, jos kaikki täytyy muutoksen tapahtuessa aloittaa ikään kuin alusta. Ketterä organisaatio pystyy nopeilla liikkeillä vaihtamaan suuntaa, mutta se vaatii, että koko organisaatio on silloin valmis liikkumaan laivan mukana. Ketteryys on mahdollisuus, yksi varteenotettava vaihtoehto palvelun laadun kehittämiseen.

6.2 Prosessin arviointi ja luotettavuus

Kehittämistehtävässäni olen käyttänyt tutkimusaineistona yritykselle tehtyjen haamuostokäyntien tulosraporteja. Cafe Toriin haamuostajien käyntejä tehtiin vuonna 2012 kaksikymmentäneljä kappaletta. Aineiston luotettavuutta pohtiessa täytyy muistaa, että kyseessä on oikeiden asiakkaiden tekemänä toteutettuja asiakaspalvelun testauskäyntejä. Raportointi perustuu SSP Groupin toteuttamaan FTX:n myynti- ja palvelumalliin, jonka toteutumista asiakaspalvelussa näillä käynneillä mitataan. Mielestäni aineistoa voidaan pitää luotettavana ja tietyillä ehdoilla täytyykin pitää, koska yrityksen toimintoja myös muokataan näiden FTX-tulosten pohjalta. Siinä mielessä näistä raporteista saatu tieto otetaan yrityksessä tosissaan ja huomioidaan tekemisten pohjana.

Kehittämistehtävästä saatua tietoa voidaan käyttää palveluprosessien arvioinnin pohjana myös muissa SSP Finland Oy:n toimipisteissä. Palveluprosessista laadittu vuokaavio on muokattavissa kunkin toimipisteen erityispiirteiden mukaiseksi ja muiden toimipisteiden FTX-tulosten analysointi tuottaa tietoa laadun kehittämisen lähtökohdaksi.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista jatkaa samanlaista analysointia Cafe Torin FTX-tuloksista kuin mitä tähän kehittämistehtävään on nyt tehty. Vuoden 2013 tuloksia voisi vertailla tässä työssä analysoituihin vuoden 2012 tuloksiin ja selvittää, onko palvelun laadun osa-alueita saatu kohennettua ja haamuostostulokset nousseet, joko kokonaistuloksissa tai osa-alueittain. Tätä selvitystyötä voidaan jatkaa vuosia eteenpäin, jolloin saataisiin kattava kuva Cafe Torin palveluprosessin laadun kehityksestä. Lisäksi tämän työn pohjalle voisi ottaa yhdeksi vertailukohteeksi vielä Cafe Torin työtyytyväisyyskyselyn ja selvittää, mitä työntekijät itse ajattelevat työstään ja olisiko ajatuksissa yhteneväisyyksiä haamuostajien havaintojen kanssa. Tekesin vuosikirjassa mainitaan, että innostunut, monitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on avaintekijä yrityksen uudistumisessa ja innovaatiotoiminnassa. (Tekes 2008.) Työntekijöiden ottaminen mukaan palvelun laadun kehitystyöhön yhä tiiviimmin on yksi vaihtoehto mietittäessä palveluprosessin kokoaikaista parantamista.

Jatkotutkimustoimenpiteenä voisi selvittää myös sitä, mitä havaintoja samanlainen FTX-tulosten analysointi toisi yrityksen toisissa toimipisteissä. Tämän työn havaintoja voi osaltaan monistaa joissakin SSP Finlandin kahvilapisteissä mutta ei kaikilta osin, koska Cafe Tori on yrityksen suurin toimipiste. Tästä työstä poikkeavia tuloksia voitaisiin saada esimerkiksi yrityksen à la carte-ravintoloissa.

Yhtenä jatkotutkimusvaihtoehtona näen myös haamuostamisen ja FTX-mittaustyylin kehittämisen. Vastaako FTX kattavasti siihen, mitä palveluprosessin sujuvuudesta ja laadusta halutaan tietää vai olisiko syytä kehittää mittaustyyliä uudelle tasolle? Voidaan esittää kysymys siitä, pureutuuko FTX-raportti tarpeeksi

syvällisesti palveluprosessiin vai mittaako se vain niin sanotut tulipaloalueet, joita lähdetään huonomman tuloksen tullessa kiireellä sammuttamaan. Mittauksen jalostaminen eteenpäin ja muokkaaminen osiltaan erilaisiin muotoihin voisi vahvistaa yrityksen mainetta alansa edelläkävijänä.

6.4 Omasta prosessista

Prosessina opinnäytetyön miettiminen ja rakentaminen alkoi jo opintojen alkuvaiheessa, tavallaan jo ennen opintojen alkua. Itselläni meni ensimmäinen opiskeluvuosi lähinnä miettiessä, että minkä kaikista kiinnostavista ajatuksista valitsen kehittämistehtävän aiheeksi. Olen aina ollut ajatuksissani rönsyilevä ihminen ja se tuottaa joskus ongelmia, niin nytkin. Asiaa olisi varmasti helpottanut jos minulla olisi ollut jo valmiiksi mietittynä selkeä aihe, josta haluan kehittämistehtäväni tehdä, selkeä kysymys, johon haluan vastauksia. Mutta eipä ollut, maailma kun on mahdollisuuksia täynnä.

Oman organisaation tarkastelu opinnäytetyön kohteena mietityttää varmasti aina, koska työn kehittyessä ei vielä tiedä, mihin suuntaan se tulee kääntymään. Uskon kuitenkin, että organisaatiossa ollaan avarakatseisia aiheen suhteen ja uskalletaan tarkastella myös kriittisesti ja rakentavasti omaa toimintaa. Jos haluaa olla oman alansa edelläkävijä, täytyy uskaltaa kyseenalaistaa ja tuulettaa omia toimintatapojaan.

Opinnäytetyöprosessini oli jokseenkin kirjava. Selkeitä suuntaviivoja ei ollut ja se näkyi välillä turhautumisena ja epätoivona. Toisaalta olen tottunut siihen, että en ole mitenkään säntillisen järjestelmällinen ihminen eli yllätyksenä tämä ei minulle tullut. Opintovapaalla olin opintojen loppuvaiheessa kaksi kuukautta ja täytyy sanoa, että opintovapaani ajoitus oli kohdallaan. Aikaisemmassa vaiheessa opintoja se olisi todennäköisesti mennyt hukkaan ainakin opinnäytetyötä ajatellen.

LÄHTEET

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Jääskeläinen, A., Kujansivu, P. 2011. Raportti tuottavuuden ja työelämän laadun parantamista koskevista hankkeista: Toimialoilla toteutettuja hankkeita. Tampereen teknillinen yliopisto: teollisuustalouden laitos.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Liker, J. 2010. Toyotan tapaan. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- SSP UK: SSP Academy. FTX-Mystery-asiakas. Unit Managerin opas. Esite.
- SSP UK: SSP Academy. FTX:n myynti- ja palvelutyöli. Kirjanen.
- Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Digipaino.
- Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Womack, J.P., Jones D.T. 2007. Lean Solutions- How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together. Lontoo: Simon & Schuster UK Ltd.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Fifth Edition. McGraw-Hill.

Elektroniset lähteet

Alasoini, T. 2008. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 12.4.2013]. Saatavissa:

https://www.tem.fi/ajankohtaista/lehdet/tyopoliittinen_aikakauskirja/arkisto?C=98420&xmid=4014.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes raportteja 76 [viitattu 13.4.2013]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3b/tekes-ali%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti76.pdf.

Becker, F. 2002. Improving organizational performance by exploiting workplace flexibility. *Journal of Facilities Management* vol.1 nro.2 [viitattu 30.5.2013].

Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1472-5967&volume=1&issue=2>

Engine Group: Engine Service Design [viitattu 28.5.2013]. Saatavissa:

<http://enginegroup.co.uk/>.

Fliess, S., Kleinaltenkamp, M. 2004. Blueprinting the service company: managing service processes efficiently. *Journal of Business Research* vol. 57 issue 4 [viitattu 30.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0148296302002734>.

Flumerfelt, S., Siriban-Manalang, A.B. & Kahlen, F-J. 2012. Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning? *The Learning Organization* vol. 19 nro.3 [viitattu 30.5.2013].

Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0969-6474&volume=19&issue=3&articleid=17026623&show=html>.

Kouri, I. 23.3.2010. Lean Management – miten vähemmän voi olla enemmän? [viitattu 23.8.2012]. Saatavissa: http://tredea-fi-bin.directo.fi/@Bin/e6df0e4d50528cc3ffaa5c9ef94fd7a9/1345719287/application/pdf/42650/Lean_Kouri.pdf.

Lappalainen, I., Apilo, T., Eerola, A., Konttinen, J. & Pelkonen, A. 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen [viitattu 29.4.2013]. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf>.

Lean Enterprise Institute 2012: What is lean: Principles. [viitattu 22.8.2012]. Saatavissa: <http://www.lean.org/WhatsLean/Principles.cfm>.

Select Service Partner Finland Oy 2012: Yritysesittely [viitattu 1.9.2012]. Saatavissa: <http://www.sspfinland.fi>.

SSP – The Food Travel Experts 2013 [viitattu 23.5.2013]. Saatavissa: <http://www.foodtravelexperts.com/finland/>

Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista: Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Cicero Learning Network [viitattu 22.4.2013]. Saatavissa: http://www.cicero.fi/sivut2/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf

Taloustutkimus Oy 2013: Mystery shopping [viitattu 12.4.2013]. Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/.

TNS Gallup 2013: Asiakaspalvelun kehittäminen: Kilpailletteko palvelulla? [viitattu 12.4.2013]. Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/asiantuntemus/kauppakuluttaja/mysteryshopping>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: Enemmän fiksuutta, vähemmän hikeä [viitattu 6.4.2013]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/?s=4049>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: Tutkimus- ja innovaationeuvosto: Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011–2015 [viitattu 29.4.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/29559/Tutkimus_ja_innovaatiopoliittinen_linjaus2011_2015.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013: Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 3.5.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf

Verso-profiili 2013: Select Service Partner Finland Oy [viitattu 24.5.2013].

Saatavissa: <http://verso.info/profile/7054/select-service-partner-finland-oy/>.


Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampereen yliopisto/Suomen Akatemia [viitattu 6.4.2013].

Saatavissa:

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1.

LIITTEET

Blueprint-vuokaavio Cafe Torin palveluprosessista	Liite 1
FTX-tulosten analyysit	Liite 2
Positiiviset ja negatiiviset havainnot	Liite 3
Hyvän palvelun esteet ja edistäjät	Liite 4

	SAAPUMINEN	PISTEESSÄ	PISTEESSÄ	LINJASTOLLA	LINJASTOLLA	POISTUMINEN
Asiakkaan toiminnot	Asiakas tekee päätöksen Cafe Torin palvelujen käyttämisestä. <u>Henkilökunta huomioi asiakkaan.</u>	<u>Asiakas huomioi palveluympäristön.</u> Asiakas saapuu ja etsii vapaan pöydän/tulee palvelutiskille. <u>Henkilökunnan taustatyöt ja valmiistelevät työt pisteessä.</u>	Asiakas tutkii tarjontaa, vertaa hintoja, etsii mainoksia ja tarjouksia. <u>Henkilökunnan läsnäolo linjastolla/salissa, valmiina auttamaan.</u>	Asiakas tekee ostopäätöksen joko itsenäisesti tai henkilökunnan avustuksella/suosituksella. 	Palvelutapahtuma tiskillä. Asiakas/henkilökunta on valinnut tuotteet, henkilökunta palvelee ja myy aktiivisesti lisää. Asiakas kuluttaa ostamansa tuotteent tuotteet kahvilassa tai ottaa mukaan lennolle.	Palvelutilanteen arviointi palvelun jälkeen.
Asiakkaalle näkyvät toimet (front stage)	Cafe Torin henkilökunnan näkyvyys ja ensivaikutelma asiakkaalle. <u>Ensivaikutelma.</u>	Asiakas havainnoi henkilökunnan toimintaa.	Kontakti asiakkaaseen: tervehdys/neuvoja/apua/ky symys.	Henkilökunta osaa vastata asiakkaan kysymyksiin tai hakee apua.	Palvelutilanne kassalla. <u>Palvelualueen kunnossa, halu palvella.</u> <u>Asiakkaan hyvästely!</u>	Henkilökunnan reagointi asiakkaan poistuessa kahvilasta, hyvästely/ hyvästelyä.
Asiakkaalle näkymättömät toimet (backstage)	Henkilökunta valmistautuu asiakkaiden palvelemiseen.	Piste on valmiina asiakkaiden palvelua varten, taustatyöt jatkuvat.	Henkilökunnalla selvä työnjako. <u>Häiriötekijät poistettu: mahdollisuus parhaaseen palveluun.</u>	Henkilökuntaa on valmennettu ja koulutettu, tiedot hallussa tuotteista ja palveluympäristöstä.	Hyvä perehdytys, koulutukset, informaation kulku näkyvät myyntiyössä kassalla.	Palvelutilanteen läpikäynti, mahdolliset muutokset palveluprosessiin <u>KEHITTYVÄ PALVELU</u>

100% -palvelu, kommentteja palvelusta:

Palvelu oli iloista ja luontevaa, työntekijän huomio oli asiakkaassa.

Palvelu oli energistä.

Työntekijän käytös oli kohteliasta, nopeaa ja ystävällistä.

Aito lähestyminen ja ote asiakkaaseen.

Asianmukainen palvelu, kiinnostus henkilökunnan toimesta asiakkaisiin.

Hymy.

Luonteva käytös, välitön huomio asiakkaaseen.

Positiivinen ja hyvä vaikutelma, tehokas ja asiallinen palvelu.

Myyjä toimi kaikilla tavoilla oikein, joutuisa ja hyvä palvelu, ei kuitenkaan mitään poikkeuksellista.

Työntekijöiden palveluasenne oli kunnossa.

Nopea asiointi ja ystävällinen palvelu.

Työntekijän täydellinen keskittyminen asiakkaaseen ja osallistuminen keskusteluun asiakkaan kanssa, myyjä oli kiinnostunut asiakkaista.

Saamani palvelu oli iloisuutensa ja luontevuutensa takia keskivertoa suomalaista palvelua parempaa.

Sain työntekijän huomion itselleni.

Minua palvellut työntekijä oli erittäin ystävällinen, katsoi silmiin, oli kohtelias.

Omalla kohdallani palvelu oli asianmukaista.

Työntekijä palveli minua ystävällisesti.

Minut hyvästeltiin aidosti ja minulle toivotettiin hyvää päivänjatkoa.

Myyjä oli kiinnostunut asiakkaista.

Palvelu oli ystävällistä ja minut huomioitiin välittömästi.

Työntekijä hymyili ja oli ystävällinen.

Työntekijän käytös oli luontevaa.

Palvelu oli ystävällistä ja asianmukaista.

Työntekijä oli hyvin ystävällinen ja hymyili.

Työntekijä keskusteli luontevasti.

Työntekijä oli ystävällinen ja palveluhenkinen.

Palvelu oli ystävällistä ja kokonaisvaltaista.

Työntekijä palveli avuliaasti koko ajan.

Palveltiin hyvin ja asiallisesti.

Palvelu oli asiallista ja tehokasta.

Myyjä oli asiallinen ja toimi kaikilla tavoin oikein.

70%-99%-palvelu:

Henkilökunta teki parhaansa ja keskittyi asiakkaiden palvelemiseen. Palvelu oli konemaista, ehkä ruuhkasta johtuen.

Palvelu oli ok.

Asiakaspalvelu oli heikkoa eikä lainkaan asiakasystävällistä.

Myyjä vaikutti hiukan uupuneelta ja sanoi vain "hei".

Pahoitin mieleni siitä, että myyjä poistui myyntipisteestä viemään asiakkaan tilausta pöytään juuri, kun minä saavuin kassalle. Myyjä ei kertonut, mistä on kyse eikä pahoitellut viivästystä.

Myyjillä oli niin kiire, että he eivät voineet tehdä muuta kuin palvelutyötään, käytös oli kohteliasta.

Myyjä kyllä toivotti hyvää matkaa, mutta oli samassa jo palvelemassa seuraavaa asiakasta kun itse olin vielä keräämässä tavaroitani kassalla.

Minua palvellut nainen ei mielestäni vaikuttanut kovin kiinnostuneelta palvelemaan minua.

Työntekijä vaikutti stressaantuneelta ja väsyneeltä.

Asiakaspalvelutilanne ei tuntunut kiireiseltä.

Työntekijä katsoi iloisesti silmiin hyvästellessään. Palveluhetki oli mukava.

Minut huomioitiin ystävällisesti, työntekijä ei kuitenkaan hymyillyt. Henkilökunta näytti palvelevan asianmukaisesti ja ripeästi. Minut hyvästeltiin ystävällisesti.

Myyjä oli ystävällinen ja asiantunteva ja hymyili.

Ystävällinen, katsoi silmiin, avulias, muttei tungetteleva tai ylipirteä. Henkilökunta oli huomaamatonta mutta paikalla silloin, kun tarvittiin.

Työntekijän hymyilevä asenne korvasi kuitenkin monet puutteet.

Minua tervehdittiin iloisesti ja minulle hymyiltiin.

Palvelu oli nopeaa ja työntekijöillä tuntui olevan palveluasenne kunnossa. Saamani palvelu oli hyvää, mutta ei poikkeuksellista.

Palvelu oli oikein joutuisaa.

Palvelu oli erittäin nopeaa ja silti henkilökohtaista - juuri kuten pitää.

Asiointi sujui nopeasti ja palvelu oli kaiken puolin ystävällistä.

Työntekijä keskittyi koko asioinnin ajan minuun ja osallistui keskusteluun aktiivisesti.

Asiakaspalvelu oli heikkoa eikä lainkaan asiakasystävällistä

Asiakaspalvelija ei ollut kiinnostunut kenestäkään asiakkaasta.

Mielestäni hän ei toiminut oikein ystävällisesti. Hän oli kiireisen oloinen eikä juurikaan asiakaspalvelutaitoinen.

Alle 70% -palvelu:

Palvelu oli konemaista.

Myyjä ei hymyillyt eikä tervehtinyt.

Työntekijä ei hymyillyt kertaakaan. Asiakaspalveluasenteessa olisi toivomisen varaa.

Minua palvellut työntekijä oli asiallinen, mutta ei hymyillyt eikä tervehtinyt kovinkaan ystävällisesti.

Asiakaspalvelussa ei ollut kehumista.

Työntekijä ei hymyillyt kertaakaan. Hän oli asiallinen, mutta ei mitenkään erityisen ystävällinen, ei ottanut minkäänlaista kontaktia asiakkaaseen ennen omaa vuoroa.

Minua ei huomioitu saapuessani tiskille. Työntekijä jutteli kollegoidensa kanssa.

Työntekijöitä ei näyttänyt kiinnostavan asiakkaiden viihtyvyys.

Minua palvellut henkilö ei millään tavalla ottanut kontaktia ennen palvelutapahtumaa, ei edes, vaikka tervehdin häntä itse.

Minulle jäi hieman pettynyt olo palvelun tasosta, tuntui, että henkilökuntaa kiinnosti asiakaspalvelu vain osan aikaa.

Palvelutilanteessa työntekijä käyttäytyi ystävällisesti ja hymyili koko ajan.

Työntekijä ei keskustellut kanssani mistään. Minua ei hyvästelty ollenkaan.

Minua palvellut työntekijä ei ollut erityisen innostunut asiakaspalvelija.

Mielestäni työntekijä ei ollut edustava. Työntekijä ei huomannut minua, ennen kuin olin aivan hänen edessään tiskillä. Työntekijä ei hymyillyt, eikä panostanut palveluun. Työntekijä ei hyvästellyt minua millään lailla.

Asiakkaiden kommentteja lisämyynnistä:

Lisämyynti oli asiallista ja osuvaa. Lisämyynti oli sopivaa mutta en halunnut muuta tuotetta.

Lisämyyntiehdotus oli asianmukainen ja luonteva.

Minulle tarjottiin lisämyyntiä. Myyjä tarjosi lisämyyntinä kolmea suklaata kahden hinnalla paljoustarjouksena. Myyjä tarjosi ostettavaksi toista vesipulloa paljousalennuksena.

Hän ehkä liikaa yritti löytää minulle sopivaa lisämyyntituotetta, enkä saanut rauhassa miettiä, lisämyynti konemaista.

Työntekijä tarjosi minulle jo valitsemaani tuotetta kolme kahden hinnalla.

Minulle ei tarjottu minkäänlaista lisämyyntiä.

Lisämyynti oli myös asiallista ja osuvaa.

Työntekijän toiminta	Työntekijän toiminta	Palvelutapah- tuman sujuvuus	Palvelutapah- tuman sujuvuus	Palveluasenne	Palveluasenn e
positiiviset havainnot	negatiiviset havainnot	positiiviset havainnot	negatiiviset havainnot	positiiviset havainnot	negatiiviset havainnot
kohtelias nopea ystävällinen hymyily avuliaisuus asiantuntevuus mutkattomuus tehokkuus	epäystävällisyys , stressaantunut olemus	rauhallisuus, kiireettömyys, lähellä oleva henkilökunta	ruuhkaisuus, hektinen ympäristö, jonottaminen, sotkuisuus,	palveluhenkisyys , asiallisuus, lapsiasiakkaan huomioiminen, kiinnostus asiakkaisiin,	konemainen ja väsynyt palvelu, asiakaspalvelu- asenne ei ole kunnossa
asiakaspalvelij a katsoo silmiin, aito asiakkaan hyvästely, asianmukainen palvelu, välitön huomio, iloinen tervehdys, asiallinen ja osuva lisämyynti	kiire näkyy asiakkaalle, konemainen lisämyynti, työntekijöiden keskinäinen kikattelu ja jutustelu asiakkaiden lähellä ollessa	rauhallinen ja rentouttava tunnelma, kiireettömyyde n tuntu palvelu- tilanteessa, henkilökunta oli paikalla silloin kun tarvittiin	kohde ruuhkautunut, jonotus kestää odotettua kauemmin, myyntitiski näkyvässä uusille asiakkaille, epäsiisti yleiskuva toimipisteestä	iloinen ja luonteva palvelu, positiivinen vaikutelma pisteestä, mukava palveluhetki,	asiakkaita ei huomioida, asiakkaiden viihtyvyyttä ei kiinnosta, asiakas pettyy palvelun tasoon
työntekijä tekee parhaansa kiireessä, työntekijän luonteva käytös, työntekijän keskittyminen asiakkaaseen koko palvelun ajan, myyjä toimi kaikilla tavoin oikein		laaja tuotevalikoima, positiivinen yllätys tuotevalikoima n laajuudesta	tuotevalikoima n puutteellisuus, ei löytynyt mieluisia tuotteita, tuotteiden ruma asettelu	työntekijän hymyilevä asenne korvasi monet puutteet	työntekijä ei osaa vastata asiakkaan kysymyksiin, kokemuksesta ei jää mieleen mitään erityistä

Hyvän palvelun edistäjät (FTX-tulokset Cafe Tori 2012)	Hyvän palvelun esteet (FTX-tulokset Cafe Tori 2012)
ystävällisyys, aitous, hymy, luonnollisuus, nopeus, aitous, asiallisuus, avuliaisuus, soveliaan lisämyynnin tarjoaminen, henkilökohtainen palvelu, asiakkaaseen keskittyminen, kiireettömyyden tuntu, kiinnostus asiakkaaseen, kohteliaisuus	kiireen tuntu ja sen välittyminen asiakkaalle, sopimaton lisämyynti, konemaisuus, väsyneisyys, ei hymyä, ei asiakkaan huomioimista, ”löysä” suhtautuminen asiakastilanteeseen