



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN KAHVILASSA

Case: Konditoria Mari

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailu ala  
Matkailun koulutusohjelma  
Tapahtumamatkailu  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Essi Niukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma

NIUKKANEN, ESSI:

Palvelumuotoilun hyödyntäminen  
kahvilassa  
Case: Konditoria Mari

Tapahtumamatkailun opinnäytetyö,

46 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka palvelumuotoilun eri keinoja voidaan hyödyntää pienyrityksessä. Tavoitteena on kehittää palvelua asiakaslähtöisemmäksi. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii yksityinen kahvilayritys Konditoria Mari Tampereella.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta: teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osasta. Teoriaosuudessa avaan työni kannalta olennaisia käsitteitä kuten, palvelun määritelmä, asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu. Toiminnallisessa osuudessa hyödynnän Palvelumuotoilun työkalupakkia, jonka avulla ideoinkehittämis-ehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Tiedonhankintamenetelmänä käytin laadullista tutkimusmenetelmää, havainnointia, sekä omiin kokemuksiini pohjautuvaa tietoa. Havainnoinnin suoritin kesällä 2013.

Opinnäytetyössäni ideoin ja tuotin konkreettisia kehittämis-ehdotuksia toimeksiantajayritykseni palvelutoimintaan asiakkaan näkökulmasta. Kehittämis-ehdotukset liittyvät esimerkiksi asiakkaiden lojaalisuuden palkitsemiseen, kanta-asiakkaiden huomioimiseen, tilajärjestelyihin, työnjakoon sekä työympäristöön. Yritys voi sitten itse päättää hyödyntääkö kehittämis-ehdotuksia palveluliiketoiminnassaan.

Asiasanat: palvelu, moniaistisuus, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism Management

NIUKKANEN, ESSI:

Utilizing Service Design in a cafeteria  
Case: Konditoria Mari

Bachelor's Thesis in Event Tourism 46 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

---

In this functional thesis, the purpose is to discover how a small business can benefit from various types of service design. The basic idea is to develop more customer-oriented services. The client in my thesis is a privately owned cafeteria Konditoria Mari in Tampere.

My thesis consists of two parts: theory part and the functional part. In the theory part I am explaining the most essential concepts for the thesis such as service, customer orientation, multi sensory and service design. In the functional part I am utilizing the Service Design Toolkit. With the help of the toolkit I am developing development proposals for the company. To collect the data I am using a qualitative research method, observation, and also my own experiences in the cafeteria.

I produced and suggested concrete development proposals for the cafeteria's services from the customer's point of view. The cafeteria can then decide themselves if they want to implement the proposals in their service business.

Key words: service, service design, multi sensory, customer orientation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKKAAT PALVELUIDEN LÄHTÖKOHTANA	8
2.1	Mitä on palvelu?	8
2.1.1	Palvelu vuorovaikutuksena	11
2.1.2	Palvelun laadun mittaus	11
2.2	Asiakkaat palveluiden käyttäjinä	12
2.2.1	Asiakasnäkökulma ja sen kulmakivet	13
2.2.2	Asiakassuhteet	15
2.3	Moniaistisuus	16
2.4	Palvelu Konditoria Marissa	18
3	PALVELUMUOTOILU – SERVICE DESIGN	20
3.1	Mitä on palvelumuotoilu?	20
3.2	Palvelumuotoilu on prosessi	22
3.3	Palvelupolku	23
3.4	Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa	24
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	25
4.1	Havainnointi tutkimusmenetelmänä	25
4.2	Palvelumuotoilun työkalut	28
5	PALVELUIDEN MUOTOILU KONDITORIA MARISSA	31
5.1	Rajaa - Palvelutuokiot	31
5.2	Opi - Asiakasnäkökulma	34
5.3	Ratkaise - Kehittämisehdotukset	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1	Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	42
6.2	Ammatillinen osaaminen	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47

# 1 JOHDANTO

Palveluita on kehitetty ja suunniteltu niin kauan kuin palveluita on ollut olemassa. Tänä päivänä palveluita tarjoavien yritysten on tärkeää suunnitella palvelunsa asiakaslähtöisiksi tuotelähtöisyyden sijaan. Palveluala on koko ajan kasvava ala, ja ihmiset ovat tulleet tietoisemmiksi palvelun laadusta. Ojasalon & Ojasalon (2010) mukaan asiakaslähtöisyyden avulla voidaan sitouttaa yrityksen asiakkaat ja näin taata liiketoiminnan jatkuvuus. Palveluiden asiakaslähtöisyys tarjoaa myös kilpailuetua muihin yrityksiin.

Opinnäytetyöni käsittelee sitä kuinka palvelumuotoilua ja sen työkaluja voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnassa. Tavoitteenani on selvittää, mikä on toimeksiantajayrityksen palveluiden nykytila ja kuinka palveluita voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmiksi palvelumuotoilun keinoin. Tarkoitukseni ei ole luoda valmiita ratkaisuja yritykselle, vaan ehdotuksia, joita yritys voi sitten pohtia. Opinnäytetyössäni käsittelen myös moniaistisuutta, mikä tuo syvyyttä niin työhöni kuin yrityksen palveluihinkin, jolloin eri aistit korostuvat asiakkaan palvelukokemuksessa.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta, joissa avaan palvelun määritelmää ja asetan asiakkaan palvelun lähtökohdaksi. Selvitän myös moniaistisuuden merkitystä palveluliiketoiminnassa. Palvelumuotoilulle on oma lukunsa, jossa on selvitetty mistä, palvelumuotoilu on tullut ja mihin se on menossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa suunniteltu Palvelumuotoilun työkalupakki (SDT 2013) ja sen hyödyt palveluliiketoimintaan on esitelty teoriaosudessa.

Tutkimuskysymyksinä, joihin pyrin löytämään vastauksia opinnäytetyössäni, ovat: miten voidaan hyödyntää palvelumuotoilua pienyrityksessä, ja mistä asioista asiakkaan palvelukokemus muodostuu.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä palveluiden laatua on pyrittävä parantamaan jatkuvasti ja toiminta saatava asiakaslähtöiseksi. Pienissä yksityisissä yrityksissä, kuten toimeksiantajayrityksessäni, palveluiden ja tuotteiden laatu on avainkäsite, jonka avulla he keräävät ja säilyttävät asiakaskuntansa.

Toimeksiantajanani toimi yksityinen kahvilayritys Konditoria Mari Tampereella. Konditoria Mari sijaitsee Nekalassa, keskustan läheisyydessä. Kahvilan ympäristö on vehreää ja sen läheisyydessä on asutusta sekä paljon erilaisia yrityksiä. Konditoria on ollut sen alkuajoista lähtien saman suvun omistuksessa, ja tällä hetkellä yritystä pyörittää jo suvun neljäs sukupolvi.

Konditoria Mari koostuu leipomosta sekä kahvilasta. Joka aamu leipomossa leivotaan käsin tuotteet myyntiin. Kahvilan valttina onkin, että heidän tuotteet ovat aina tuoreita, samana päivänä paikan päällä leivottuja. Pääasiassa tuotteet tehdään kahvilaan myyntiin, mutta asiakkaiden on myös mahdollista tilata tuotteita etukäteen. Viherkoski (2013) kertoikin, että kahvilalla on muutama yritysasiakas, jotka tilaavat erilaisiin tilaisuuksiin esimerkiksi suurempia määriä pullia tai kakkuja. Kuitenkin tilauksia tekevät enemmän yksityiset asiakkaat.

Konditoria palvelee asiakkaitaan joka arkipäivä jo kello puoli kuusi lähtien. Aamusta tarkoituksena on palvella asiakkaita, jotka ovat myös aloittaneet päivänsä aikaisin, esimerkiksi kaupungin työmiehet, joita konditoriassa käy paljon. Oman kokemukseni mukaan asiakaskunta kahvilassa on laaja, missä erilaiset ihmiset kohtaavat toisena. Mutta toisaalta kuitenkin asiakaskunta on lojaali ja vakiintunut.

Omistaja kertoi, että kahvilan henkilökunta vaihtuu aika usein, sillä yleensä työntekijät ovat nuoria opiskelijoita, jotka koulun takia eivät pysty työskentelemään vakituisesti. Yrityksen ainoana niin sanotusti vakituisena työntekijänä toimii itse omistaja, joka on kahvilan leipuri. Hänen lisäksi yrityksessä työskentelee, tilanteesta riippuen, noin viisi työntekijää. Tämän lisäksi yritys ottaa harjoittelijoita, joita saattaa olla niin leipomon kuin kahvilan puolella.

Viherkoski (2013) sanoo, että Konditoria Mari on ehkä hieman hämäävä nimi, sillä yritys ei myy oikeastaan mitään konditoriatuotteita eli esimerkiksi kakkuja. Vuosia sitten kakkuja valmistettiin myyntiin, mutta kysynnän puuttien vuoksi ei niitä enää valmisteta. Nimivaihdosta ei kuitenkaan ole harkittu yrittäjän mukaan, sillä yritys on tehnyt tulosta nykyisellä nimellään jo pitkään, joten yrittäjä kokee, että nykyisellä nimellä on vahvuutensa. Nyt kahvilassa myyntiin leivotaan niitä

tuotteita, joiden menekki on suurin. Tällä hetkellä parhaiten myyviä tuotteita ovat erilaiset munkit sekä täytetyt patongit.

Markkinointiin yritys ei ole juurikaan panostanut, joten suosionsa kahvila on saavuttanut vakiasiakkaidensa kautta ja niin sanotulla mouth to mouth -menetelmällä, jossa kokemukseensa tyytyväiset asiakkaat kertovat yrityksestä ja sen palveluista eteenpäin ystävilleen ja sukulaisilleen. Vähäisestä markkinoinnista huolimatta kahvila on useamman kerran listattu yhdeksi Tampereen parhaista kahviloista, kertoo yrittäjä.

## 2 ASIAKKAAT PALVELUIDEN LÄHTÖKOHTANA

Kaikki tietävät käsitteen palvelu, mutta sen määrittely ei ole yksiselitteistä. Palvelu koostuu eri osista, joita tässä luvussa avataan. Palveluita tuotetaan asiakkaille, joten asiakas on asetettava palveluiden keskiöön, eli palveluiden suunnittelu on oltava asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa, joten on tärkeä ymmärtää, mistä asiakaslähtöisyys koostuu.

Kun yritys haluaa tuottaa hyvää tulosta ja saada tyytyväisiä asiakkaita, korostuu asiakassuhteiden merkitys. Tyytyväisillä, enemmän kuluttavilla asiakkaille saadaan tyytyväinen yritys. Jotta asiakkaat saataisiin sitoutettua yritykseen, on ymmärrettävä, millä keinoin vaikuttaa asiakkaiden mielialaan ja mielenkiintoon sanoo Tuulaniemi (2011).

### 2.1 Mitä on palvelu?

Palvelu voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta yleisimmin sanotaan, että palvelu on toimintoja ja tekoja sekä prosessi, jonka lopputuloksena ei ole mikään fyysinen tuote tai tavara. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15.)

Kun palvelua määriteltiin, syntyi myös neljä erityispiirrettä, jotka erottavat palvelun ja tavarain toisistaan. Nämä neljä erityispiirrettä ovat aineettomuus, vaihtelevuus eli heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus eli palvelua ei voida varastoida. Erityispiirteiden lisäksi palveluliiketoiminnassa on tärkeää luoda vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sekä huolehtia asiakassuhteista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15.)

Lovelock ja Gummesson (2004) kuitenkin kyseenalaistavat, voidaanko neljää palvelun ominaispiirrettä yleistää sopimaan kaikkiin palvelutilanteisiin. Aineettomuus on eniten mainittu ero tavaroiden ja palveluiden välillä, kuitenkin se toteutuu vain rajallisissa tilanteissa. Palvelun aineettomuus toteutuu vain silloin kun asiakkaalle ei ole mitään aiempaa kokomusta palvelusta, joten tilanne on verrattavissa tavaroihin. Tilanteissa, jotka asiakas mieltää palveluiksi, ideana on kuitenkin saada konkreettisia muutoksia asiakkaassa itsessään tai hänen



tavaroissaan. Lovelockin ja Gummessonin mielestä aineettomuus ei ole siis kansainvälisesti soveltuva ominaisuus palveluille.

Jotta voitaisiin yleistää, että luontainen katoavaisuus on ominaisuus, joka erottaa palvelut ja tavarat toisistaan, on Lovelockin ja Gummessonin (2004) mukaan eriteltävä ominaisuuksia, jotka määrittelevät katoavaisuuden. Näitä ovat esimerkiksi tuotantokapasiteetin käyttö, mikä on katoavaista niin teollisuudessa kuin palvelutoiminnassa, asiakkaan kokemus tilanteesta sekä lopputulos, joka palvelusta saadaan. Lovelock ja Gummesson (2004) kuitenkin antavat esimerkin, joka osoittaa, että kaikki palvelu ei ole katoavaista, sillä tietopohjainen palvelutilanne voidaan nauhoittaa niin, että se on toistettavissa jatkossa.

Heterogeenisyys eli vaihtelevuus on ominaisuus palveluissa, joissa on mukana ihmisiä, kirjoittavat Lovelock ja Gummesson (2004). Heidän mukaansa palvelut eivät ole laadultaan enää vaihtelevia, sillä palveluiden laatuun on kiinnitetty nykyään enemmän huomioita erilaisin keinoin. Näin ollen vaihtelevuus ei enää olisi ominaisuus, joka erottaa palvelut tavaroista. Myöskään tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ei ole enää erona palveluiden ja tavaroiden välillä. Nykyään on niin paljon palveluita, joissa tuotanto ja kulutus ovat eriaikaista, joten ominaisuutta ei voida yleistää. Lovelockin ja Gummessonin (2004) mielestä tuotannon ja kulutuksen eriaikaisuus olisi nykyään parempi erityispiirre.

Koska palvelu voidaan määritellä monella eri tapaa, eikä se ole aina yksiselitteistä, Whittle ja Foster (1991) luokittelevat palvelun kolmeen erilaiseen käsitteelliseen ryhmään, joiden avulla palvelua voidaan myös määritellä. Ensimmäinen ryhmä on mahdollisuuteen keskittyvä palvelu, jossa palvelupotentiaali on määritelty palvelun tarjoajan ehdoin. Siinä on otettu huomioon palvelun tarjoajan kyky ja halukkuus tarjota tiettyä palvelua olemassa olevien resurssien puitteissa. Orientuneessa palveluprosessissa painotus on ajoituksessa sekä palvelun luonteessa, missä palvelun tuottaminen ja kulutus on samanaikaista. Kolmas ryhmä painottuu palvelun lopputulokseen, missä palvelut on tulkittu aineettomina hyödykkeinä, mitkä johtuvat käydyistä palvelutilanteista. (Whittle & Foster 1991, 17–24.)

Palvelussa on aina kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Kun määritellään asiakkaan saamaa palvelukokemusta, on todettava, että se on

aina henkilökohtainen. Jokainen asiakas kokee saamansa palvelun eri tavalla, johon vaikuttaa asiakkaan omat odotukset sekä omat aikaisemmat kokemukset. Kuitenkin asiakaskokemuksen henkilökohtaisuudesta huolimatta palvelun odotetaan vastaavan erilaisiin tarpeisiin ja odotuksiin tilanteesta riippumatta. (Eräsalo 2011, 12–13.) Asiakaskokemus koostuu palvelun kokonaisuudesta. Kokemukseen vaikuttaa koko yrityksen tarjooma eli markkinointi jo ennen palvelutilannetta, asiakaspalvelun laatu, palvelun ominaisuudet, helppo käyttöisyys sekä luotettavuus. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Nykypäivänä tavaroiden ja palveluiden välinen ero on kovin häilyvä. Jotta eroa näiden kahden välillä saisi tarkennettua, on neljän edellä mainitun erityispiirteen lisäksi sanottu, että kun omistusoikeus ei myynnin aikana vaihdu, on kyseessä palvelu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16.)

Ojasalo & Ojasalo (2010) toteavat, että 2010-luvulla tavaroiden ja palveluiden välinen ero tulee olemaan yhä häilyvämpi koko ajan. Tulevaisuudessa tai ehkäpä jo tänä päivänä, aikaisemmin tavaraksi mielletty katsotaankin nyt palveluksi. Norris (1941) sanoikin jo 1940-luvulla, että tavaroita halutaan ja hankitaan, koska ne pystyvät tuottamaan palveluita, ja palveluiden avulla tavarat menevät kaupaksi.

Koska palveluala on koko ajan kasvava ja muuttuva ala, tulee palveluyritysten kehittyä jatkuvasti. Tänä päivänä on erilaisia osa-alueita, joihin palveluyritysten, koosta riippumatta, tulisi kiinnittää huomiota, jotta ne pysyisivät alati muuttuvan alan tahdissa. Näitä alueita ovat palveluliiketoimintamallien kehittäminen, tuotelähtöisyydestä siirtyminen asiakas – ja palvelulähtöiseksi yritykseksi, palvelumuotoilun edistäminen, palvelujen brändääminen ja myyminen sekä tekniikan mahdollinen hyödyntäminen palveluiden apuna. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19.)

Palveluilla yritys voi erottua edukseen muista kilpailijoista, koska asiakkaan kanssa tapahtuvaa palvelusuhdetta ei voida kopioida. Hyvällä palvelulla voidaan siis myös sitouttaa asiakas yritykseen. On myös hyvä huomioida, että tyytyväinen asiakas kuluttaa enemmän. (Tuulaniemi 2011, 18.)

### 2.1.1 Palvelu vuorovaikutuksena

Palvelu on aina vuorovaikutusta, tapahtuu se sitten kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla. Vuorovaikutus vaikuttaa aina asiakkaan käsitykseen sekä mieliteeseen yrityksestä ja sen palveluista. Vuorovaikutustilanteessa aloitus on tärkeä, ja erityisesti kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa on oltava alusta asti avoin ja osoittaa aitoa mielenkiintoa ja halua auttaa asiakasta. (Eräsalo 2011, 14.)

Asiakaspalvelijan on oltava palvelun asiantuntija ja hänen on tarjottava ammattitaitoaan asiakkaalle. Kun pystyy osoittamaan asiakkaalle aitoa kiinnostusta ja arvostusta, tulee asiakas luultavasti olemaan tyytyväinen saamaansa palveluun ja tulee todennäköisesti tulevaisuudessa asioimaan yritykseen uudestaan. On useita keinoja, joilla voidaan saavuttaa hyvä palvelukokemus. Näitä keinoja, jotka jokaisen asiakaspalvelijan on hyvä muistaa, ovat: tervehtiminen, ystävällisyys, asiakkaan huomioiminen sekä viestintä koko palveluprosessin ajan, asiantuntemus tuotteita kohtaan, työn tekninen osaaminen, nopea reagointi negatiivisiin tilanteisiin, asiakaspalvelijan ulkoinen olemus sekä itse palveluympäristö. (Eräsalo 2011, 14–17.)

### 2.1.2 Palvelun laadun mittaus

Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen osaan: tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu kertoo itse tuotteen laadun ja toiminnallinen laatu kertoo, miten asiakas palvelun saa ja kokee sen sekä onko palvelu sujuvaa. Jos tuotteen tekninen laatu on hyvä, mutta palvelutilanne ja vuorovaikutus eivät toimi täydellisesti, ei asiakas ole tyytyväinen. (Eräsalo 2011, 17–18.)

Palvelun laatua mitataan koko ajan. Laatua mittaavat tietysti yrityksen asiakkaat, jotka ovat tärkeimpiä laadunmittaajia. Toisinaan yritykset käyttävät myös laatutarkastajia eli niin kutsuttuja mystery shoppereita, mysteeri asiakkaita, jotka mittaavat palvelun tasoa yrityksen johdon määrittelemien laatutasojen mukaan. Mysteeri asiakkaat toimivat yrityksessä kuin tavalliset asiakkaat, mutta he tarkkailevat tiettyjä asioita palvelussa, jotka sitten kirjaavat ylös. He antavat sitten

tarkastuskäyntinsä jälkeen palautetta yrityksen henkilökunnalle, jotta toimintaa voidaan parantaa, jos parannettavaa löytyi. (Eräsalo 2011, 17.)

Grönroosin (2001) mukaan asiakkaan laatukokemukseen palvelutilanteessa vaikuttaa myös yrityksen imago. Jos asiakkaalla on positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen palveluista, mahdollinen pieni epäonnistuminen palvelussa voidaan helposti antaa anteeksi. Mutta jos taas mielikuva on jo yritykseen mentäessä negatiivinen, asiakaspalvelijan epäonnistuminen palvelussa vain voimistaa tätä tunnetta. Hyvässä asiakaspalvelussa kysytään asiakkaan mielipiteitä saamastaan palvelusta ja tuotteiden laadusta. Näin yritys saa kallisarvoista tietoa odotuksista ja toiveista palvelun suhteen, ja voi näin kehittää toimintaansa. (Eräsalo 2011, 20–21.)

## 2.2 Asiakkaat palveluiden käyttäjinä

Asiakkaat eivät osta hyödykkeitä tai palveluita, vaan he ostavat hyötyjä ja kokemuksia, joita hyödykkeet ja palvelut heille tarjoavat (Grönroos 2001, 36–44). Palveluliiketoiminnassa asiakas on aina keskeinen osa toimintaa. Asiakas on henkilö, joka ostaa tuotteen tai palvelun sekä maksaa siitä. On tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö ymmärtää käsitteen asiakas, sillä asiakas on yrityksen toiminnan ja kehityksen mahdollistaja sekä rahoittaja. (Selin & Selin 2005, 17.) Tästä syystä palveluiden tarjoaminen pitäisi aina olla asiakaslähtöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelut pitää suunnitella asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Koska asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua, pitää yrityksen tuotteita ja palveluita kehittää koko ajan. Jotta tuotekehitys tuottaisi toivottua tulosta, on palatettava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. (Tuorila, Parkkinen & Tolonen 2008, 121.)

Palveluala on iso ja koko ajan kasvava, ja se työllistää ihmisiä. Tästä syystä palvelun laatuun on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, sillä asiakkaat saattavat itse työskennellä palvelualalla ja osaavat vaatia laadukasta palvelua. (Tuulaniemi 2011, 21.)

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tietäminen on ensiarvoisen tärkeää palveluliiketoiminnassa, koska jos yritys tuottaa vääränlaisia palveluita asiakaskunnalleen, ei liiketoiminta ole asiakaslähtöistä. Tämä johtaa myös siihen, että yritys ei pysty luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita vaan alkaa pikku hiljaa menettää

asiakkaitaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 69.)

Aluksi on selvitettävä, miten asiakkaat käyttävät palveluita tällä hetkellä. Sen jälkeen voidaan kehittää ratkaisuja, joiden avulla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin, kuitenkin yrityksen omien resurssien puitteissa. On mahdollista, että yritys kehittää useampia ratkaisumalleja, joiden vastaavuus tarpeisiin on arvioitava. Vaihtoehtoista parhaiten tilanteeseen sopiva valitaan ja otetaan soveltavasti käyttöön yrityksessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 70.)

Asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen vaatii, että yrityksen yhteistyökumppanit sekä tavarantoimittajat toimivat saumattomasti yhteen eli niin sanotun sisäisen palvelun on oltava kunnossa. Kun yrityksen sisäinen palvelu toimii, on asiakkaille tuotettava ulkoinen laatu hyvää. Asiakkaille tuotettavaa ulkoista laatua voidaan mitata muun muassa kykynä täyttää asiakkaiden toiveet ja mahdollisuutena vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Mittareina toimivat myös tuotteiden ja palveluiden kokonaislaatu sekä luotettavuus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 182.)

Toimeksiantajayrityksessä sisäinen palvelu on vähäistä, sillä suurimman osan konditoriaan tarvittavista raaka-aineista ja muista myytävistä tuotteista henkilökunta hankkii itse tukusta. Näin he pystyvät takaamaan laadukkaiden ja tuoreiden tuotteiden saamisen aina. Kuitenkin esimerkiksi painavat ja suuret erät leipomoon tarvittavista jauhosäkeistä tilataan ja toimitetaan konditoriaan kuormana.

### 2.2.1 Asiakasnäkökulma ja sen kulmakivet

Asiakaslähtöisyys on helpommin sanottu kuin tehty. On helppoa ymmärtää ja tuntea tuote, mutta ei välttämättä kuitenkaan tunneta tuotteen tai palvelun tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle. Tämä on yksi asiakaslähtöisyyden kulmakiviä. Haasteina asiakaslähtöisyydelle ovat myös asiakkuuksien jatkuva kehittäminen sekä asiakkaille lisäpalveluiden tarjoaminen, jotka näin tuottavat lisää lisäarvoa asiakkaalle. Näiden avulla voidaan pyrkiä sitouttamaan asiakasta yritykseen. (Selin & Selin 2005, 19–20.)

Tuotelähtöisyyttä on se, jos esimerkiksi mietitään vain tuotteen kannattavuutta. Tällöin jää asiakasnäkökulma kokonaan huomioimatta. Kun käännetään asia toisin päin eli mietitään asiakkaan kannattavuutta, on toiminta asiakaslähtöistä, jonka pohjalta yrityksen omaa toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan, asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Asiakaslähtöisyydessä on oikeastaan kyse hyvien ja kestävien asiakassuhteiden luomisesta sekä niiden säilyttämisestä, silloin kun halutaan parantaa yrityksen toimintaa. (Selin & Selin 2005, 21–22.)

Markkinoinnin guruksikin tituleerattu Philip Kotler (1999), on kuvannut asiakasnäkökulmaa 5P:stä 5C:hen – menetelmällä. Hänen mukaansa tuotelähtöisyyden 5P:stä: product (tuote), price (hinta), place (jakelu), promotion (viestintä), personal (henkilöstö), pitäisi siirtyä asiakaslähtöisyyden 5C:hen: customer value (lisäarvo), cost to customer (kustannus), convenience (mukavuus), communication (kommunikointi), customer interfacing (kumppanuus). (1999, Selin & Selin 2005, 22–23.)

Konditoria Marissa lisäarvo (customer value) voisi tarkoittaa, että käynnistä on asiakkaalle hyötyä myös sosiaalisessa mielessä. Rahallisella panostuksellaan (cost to customer) asiakas saa konditoriasta mahansa täyteen herkullisia tuotteita sekä miellyttävän hetken kotoisassa kahvilassa. Mukavuuden (convenience) kannalta asiakkaita on ajateltu, kun kahvilassa tuotteet ovat aina valmiina ja hyvin esiteltynä, jolloin asiakkaan on helppo valita haluamansa tuote. Konditoria Marissa käy paljon tuttuja asiakkaita, joiden kanssa henkilökunta voi jutella (communication) myös palvelutilanteen ulkopuolisista asioista, jolloin vahvistetaan asiakassuhteita, ja asiakkailta mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan palvelusta. Koska kahvilassa käy paljon vaikutuisia asiakkaita, hyödyntää (customer interfacing) kahvila heidän toimialojaan, esimerkiksi tilaamalla korjauspalveluita asiakkailta. Helpoin tapa oppia ajattelemaan asiakasnäkökulmasta on asettua asiakkaan asemaan ja ajatella sekä toimia kuin asiakas. Tätä kautta yleensä pystyy myös löytämään uusia ja toimivia tapoja omaan työhönsä. (Selin & Selin 2005, 23).

### 2.2.2 Asiakassuhteet

Hyvät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet tuottavat hyötyä niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Yritykselle hyödyt pitkistä asiakassuhteista ovat kannattavuuden kasvu, lisääntyneet ostot sekä asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys eli asiakkaat eivät vaihda hintojen muuttuessa toiseen yritykseen, jos asiakassuhde on jo kehittynyt. Myös työntekijöiden vaihtuvuus vähentyy, kun yritys on pystynyt luomaan vakaita asiakassuhteita. Työntekijät haluavat työskennellä paikassa, jossa asiakkaat ovat lojaaleja ja tyytyväisiä, ja näin ollen työaika voidaan käyttää olemassa olevien asiakassuhteiden vahvistamiseen. Myös työhön hyvin perehtyneet ja tyytyväiset työntekijät tuottavat parempaa palvelun laatua, mikä taas johtaa entistä tyytyväisempiin asiakkaisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126.)

Konditoriassa, toimeksiantajayrityksessä, hyvistä asiakassuhteista on hyödytty paljon niin, että tyytyväiset asiakkaat ovat kertoneet eteenpäin sukulaisille ja tutuille saamastaan hyvästä palvelusta. Tämä kuulopuheisiin perustuva ilmainen markkinointi on tuonut konditorialle monia uusia asiakkaita, yrittäjä kertoo.

Kun asiakas oppii tuntemaan yrityksen ja tietää, että sieltä saa hyvää laatua ja hinnat ovat kohdillaan muihin kilpailijoihin verrattuna, on hänen silloin taipumus keskittää ostoksensa kyseiseen yritykseen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127). Toimeksiantajayrityksessä on asiakkaita, jotka ovat asioineet jo useamman vuosikymmenen ajan. Asiakkaat luottavat yritykseen, ja tietävät, että sieltä saa hyvää laatua niin palveluissa kuin tuotteissakin.

Vakituisille asiakkaille, joiden kanssa on luotu hyvät suhteet, voi yritys antaa myös erityiskohtelua esimerkiksi palveluiden suhteen tai alennettujen hintojen muodossa. Hyvistä asiakassuhteista asiakkaat hyötyvät myös sosiaalisessa mielessä. Joissakin tapauksissa asiakassuhde voi kehittyä ystävyudeksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132.) Yleensä pienessä kahvilassa useasti käyvät asiakkaat muistetaan, jolloin palvelutilanteessa voi syntyä miellyttäviä keskusteluja palvelutilanteen ulkopuolelta. Nämä sosiaaliset hyödyt voivat kasvattaa asiakkaan elämänlaatua (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132).

### 2.3 Moniaistisuus

Moniaistisuudella tarkoitetaan useamman kuin kahden aistin samanaikaista stimulointia. Moniaistisuuden käyttö palveluympäristössä voi syventää asiakkaiden kokemusta palvelusta sekä tuottaa paljon mielihyvää. Kuitenkaan moniaistisuuden yhdistäminen yritykseen ja sen palveluympäristöön ei ole helppoa, sillä täytyy pystyä löytämään aistiyhdistelmiä, jotka sopivat yrityksen brändiin, imagoon sekä vahvistavat tarjottavaa palvelua entisestään. (Multisensorisuus 2013.)

On tehty useita tutkimuksia siitä, miten moniaistisuus vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin palvelutilanteissa. Jos stimuloidaan useampaa aistia samaan aikaan, tuottaa se parempia asiakaskokemuksia kuin jos stimuloitaisiin vain yhtä aistia kerrallaan. Tämä siis osoittaa, että moniaistisuus on hyvä vaihtoehto eri palvelu- toimintaympäristöissä. Kuitenkin kun moniaistisuutta suunnittelee, on huomioitava, että aistiyhdistelmät ovat yhteensopivia, koska tavoitteena on saada asiakkaille miellyttävä kokemus. (Lindstrom 2009, 152–154.)

Ihmisellä on viisi aistia: kuulo, näkö, haju, maisti ja tunto. Näiden avulla ihminen saa ja hankkii tietoa ympäristöstään. Näitä aisteja yhdistelemällä voidaan luoda erilaisia ja eri tuloksia tuottavia palvelukokemuksia asiakkaille.

Kaikki aistit ovat yhteydessä toisiinsa, erityisesti makuaisti on yhteydessä muihin aisteihin Krishna ja Elderin (2010) mukaan. Jos otetaan esimerkiksi ruoka, jossa hajuaisti kertoo ruoan tuoksun, onko se hyvä vai paha, tuntoaisti antaa tiedon ruoan lämpötilasta ja koostumuksesta, näköaisti kertoo, miltä ruoka näyttää ja kuuloaisti viestii, miltä ruoka kuulostaa sitä syödessä. Tästä huomaamme, että muut aistit kuin makuaisti kertovat jo paljon ruoasta ennen kuin sitä edes maistamme, joten ne vaikuttavat siihen miltä ruoka maistuu. Tämä tukee edellä mainittua tietoa siitä, että makuaisti on yhteydessä muihin aisteihin. (Krishna & Elder 2010, 282–285.)

Yritysten, jotka haluavat herättää asiakkaiden mielenkiinnon ja ostohalun, olisi syytä tiedostaa, että näköaisti ei ole se tehokkain aisti mielenkiinnon saavuttamiseksi. Päivittäin ihmiset näkevät niin paljon erilaisia mainoksia ja kuvia, joten



mielenkiinnon herättämiseksi tarvitaan jotain enemmän. Onkin todettu, että mitä useammalle ärsykkeelle ihminen altistuu, sitä vaikeampi on kiinnittää henkilön huomio. (Lindstrom 2009, 151–152.)

Haju – ja kuuloaisti ovat sen sijaan tehokkaita, kun halutaan herättää asiakkaan mielenkiinto. Jos yritys haluaa käyttää kuvia mainonnassaan, niin parempien tulosten saavuttamiseksi olisi tehokasta yhdistää kuvat muihin aisteihin, esimerkiksi juuri haju – tai kuuloaistiin. Tällaista aisteihin perustuvaa brändäämistä, jossa käytetään kuvien ja logojen lisäksi muita aisteja kutsutaan nimellä sensory branding. (Lindstrom 2009, 152–153.)

Kirjassaan Lindstrom (2009) esittää tutkimuksen, jossa suoritettiin kaksi koetta, jotka liittyivät tunnettujen brändien ja aistien yhdistämiseen. Tutkimus osoitti, että kun kuvat ja tuoksut koetaan eri aikaan, on henkilöiden mielestä kokemus miellyttävä. Tämä siis osoittaa, että kuluttajiin vetoaa yhtä paljon tuotteen ulkonäkö kuin tuoksukin. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin myös selville, että kun kuvat ja tuoksut koetaan yhtä aikaa, on tulos paljon miellyttävämpi kuin kuvat ja tuoksut erikseen koettuna. Kuitenkin on huomioitava, että kuvien ja tuoksujen on oltava yhteensopivia, jotta tulos olisi kuluttajan mielestä miellyttävä. Eli kun miellyttävä kuva ja miellyttävä tuoksu liitetään yhteen, jää kuva todennäköisemmin paremmin kuluttajan mieleen, ja mielenkiinto yritystä kohtaan saattaa herätä. (Lindstrom 2009, 153–154.)

On esitetty, että tuotteiden haistaminen aktivoi kuluttajan aivoissa samoja alueita kuin tuotteen näkeminen. Eli jos hajuaisti vetoaa kuluttajan tunteisiin paremmin aktivoiden samoja alueita aivoissa kuin näkeminen, eikö yritysten olisi kannattavampaa suunnata rahansa kuluttajien hajuaistiin vetoamiseen ennemmin kuin näköaistin? (Lindstrom 2009, 155–156.) Kirjassaan Lindstrom siteeraa Georgian osavaltion yliopiston markkinoinnin professori Pam Scholder Elleniä, joka sanoo: ”Kaikkien muiden aistiemme kohdalla ajatteleme ennen kuin reagoimme, mutta tuoksuihin aivomme reagoivat ennen kuin ehdimme ajatella.” Tästä syystä tuoksujen lisääminen erilaisiin yrityksiin ja myymälöihin on kannattavaa, sillä se tuottaa parempia ostotuloksia ja asiakkaille jää miellyttävämpi olo ostosten jälkeen. (Lindstrom 2009, 156–160.)

## 2.4 Palvelu Konditoria Marissa

Toimeksiantajayritys, Konditoria Mari, on yksityinen yritys, joka ei toiminnallaan yritä jäljitellä muita yrityksiä. Keskusteluissa yrittäjän kanssa hän kertoi, että heidän toimintansa koostuu juuri niistä elementeistä, jotka sopivat heidän asiakaskuntansa tarpeisiin.

Tuotteita kehitetään yrityksessä jatkuvasti, myös uusille tuotteille ollaan avoimia. Ideoita uusiin tuotteisiin tulee asiakkailta, mutta myös kahvilan työntekijöiltä sekä yrittäjältä itseltään. Asiakkaat saattavat suoraan ehdottaa, olisiko mahdollisuutta ottaa jokin uusi tuote tuotevalikoimaan, tai sitten ideoita tulee sen kautta, että asiakas haluaisi olemassa olevan tuotteen hieman muunneltuna.

Konditorian työntekijät sekä yrittäjä kulkevat myös silmät ja korvat avoinna esimerkiksi matkoillaan. Kun jossain nähdään jokin hyvän näköinen tuote, keskustellaan siitä ja sen mahdollisuudesta menestyä konditorian tuotevalikoimassa. Pääperiaatteena yrityksessä kuitenkin on, että tuotteita kehitetään ja valmistetaan kysynnän mukaan. Jos huomataan, että jotain tuotetta jää paljon myymättä, sen määrää vähennetään, kun taas ensimmäiseksi loppuunmyydyin tuotteen määrää myyntiin lisätään, kertoo omistaja.

Työntekijät kahvilaan valitaan huolellisesti, ja jokainen koulutetaan alusta lähtien työhön ja kahvilan tapoihin, Viherkoski (2013) selvittää. Pienessä yrityksessä työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja palveluallttiutta muutuissa tilanteissa. Palvelun laatu ja iloiset työntekijät ovat tuotteiden herkullisuuden ohella kahvilan tavaramerkkejä, jotka tuovat paljon asiakkaita, joten tasoa on tilanteesta riippumatta pidettävä yllä.

Koska kahvilan asiakaskunta koostuu keski-ikäisistä ja vanhemmista henkilöistä, jotka saattavat tulla kahvilaan hakemaan juttuseuraa, on työntekijöiden oltava sosiaalisia ja sanavalmiita. Pieneen kahvilaan konditoriassa on myynnissä paljon tuotteita, jotka jokaisen työntekijän on tunnettava, mikä korostaa ammattitaitoisuutta.

Konditoria Marin tiloissa leipomo on kahvilan yhteydessä, joten aamulla leivottujen tuotteiden herkullinen tuoksu leijailee kahvilan puolelle, mikä saa

asiakkaille niin sanotusti veden kielelle. Tämä aisteihin vetoaminen on tiedostamatonta, mutta kuitenkin positiivisesti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Konditoria Marin yrittäjä sanoikin kerran: ”Eivät ne tuotteet ehkä kauneimpia ole niin kuin liukuhihnalta tulleita, mutta maku on sitäkin parempi”.

Vähäisestä markkinoinnista huolimatta konditorian asiakaskunta on vakiintunut, osa asiakkaista on tullut jopa tutuiksi kahvilan työntekijöille ja erityisesti yrittäjälle itselleen. Näiltä vakituisilta asiakkailta saa rohkeasti palautetta jatkuvasti, joiden pohjalta palveluihin sekä tuotteisiin kiinnitetään huomiota ja parannuksia tehdään. Konditoria Marissa palvelun suunnittelu koskee niin palvelun, asiakaspalvelun ja tuotteiden suunnittelua sekä kehittämistä asiakkaat huomioiden.

### 3 PALVELUMUOTOILU – SERVICE DESIGN

Palvelumuotoilu, service design, on apuväline, joka on kehitetty palveluita tuottaville yrityksille, joiden tavoitteena on kehittää tarjoamiaan palveluita tai luoda jotain täysin uutta. Palvelumuotoilu on prosessi, joka koostuu eri vaiheista, ja joita yritykset voivat soveltaen käyttää toimintansa mukaan.

1990-luvun alussa taloudellinen näkökulma hallitsi palvelualaa, joten syntyi tarve itsenäiseen palveluiden suunnittelukulttuuriin kun kysyntä tietoisiin suunnittelu-  
muotoihin lisääntyi. Näin sai alkunsa palvelumuotoilu. (Maffei, Mager & Sangiorgi 2005.)

#### 3.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu on käsite, jota on alettu käyttää viime vuosina osana palveluliiketoimintaa. Sinänsä käsite ei ole uusi, mutta se on uusi tapa yhdistää vanhoja asioita. (Tuulaniemi 2011, 24.) Palvelumuotoilun eri keinoin pyritään ymmärtämään asiakkaita, heidän kokemaansa ja siten kehittää yrityksen palvelutoimintaa konkreettisin keinoin. Näillä eri keinoilla pyritään varmistamaan, että palvelu on toimivaa ja, että sillä saadaan tuotettua haluttu asiakaskokemus. (Multisensorisuus 2013.) Voidaan siis sanoa, että palvelumuotoilun avulla pystytään ratkaisemaan haasteita yrityksen ja asiakasryhmän vuorovaikutuksen välillä (SDT 2013).

Yksinkertaisesti ajateltuna palvelumuotoilun lähtökohtana on, että parempia ja toimivia palveluita käyttää useampi ihminen, jotka ovat myös valmiita maksamaan saamastaan hyvästä palvelusta (Tuulaniemi 2011, 29). Palvelumuotoilu tuo asiakkaan näkökulman palvelujen kehittämisen ytimeen (Miettinen 2011, 13).

Palveluita on ollut olemassa jo pitkään, ja yhtä pitkään palveluita on myös suunniteltu. Palvelualan jatkuva kasvu synnytti palvelumuotoilun tarpeen. Palvelumuotoilun juuret ovat Euroopassa, ja sanotaankin, että saksalainen professori Michael Erlhoff lanseerasi ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan jo vuonna 1991, vaikka katsotaan, että eniten kansainvälisesti palvelumuotoiluun on vaikuttanut ensimmäinen Euroopan palvelumuotoilun professori Birgit Mager. (Tuulaniemi 2011, 61–62.)

Palvelumuotoilu on suomennettu sanoista service design. Sana design suomen- netaan joko muotoiluna tai suunnitteluna, ja se liitetään yleensä muotoilutyöhön. Tämä voikin siis johtaa harhaan, eli onko kyse palvelumuotoilusta vai palveluiden suunnittelusta. Tuulaniemi (2011) selventää kirjassaan taitavasti, että palvelumuotoilu on palveluiden suunnitteluun rakennettu kehikko, johon on luotu omat menetelmät. (Tuulaniemi 2011, 67–68.) Palvelumuotoilulla on vahvat juuret muotoilussa, jossa käytetään työn luomisessa kehittämisprosessia, visualisointia sekä prototypointia eli aineettoman konkretisointia. On kuitenkin hyvä selventää, että muotoilun lopputulos on muotoilua eli designia ja palvelumuotoilun lopputulos on palvelua. (Tuulaniemi 2011, 63–64.)

Tavoitteena palvelumuotoilussa on löytää sellaiset palvelutuotteet, jotka ovat kestäviä niin taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti. Kuten jo aikaisemmissa luvuissa todettiin, asiakas on ydin palvelussa, joten on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä toiveet palvelun suhteen. Palvelumuotoilulle olennaista onkin kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun pyrkien optimoimaan asiakkaan palvelukokemuksen keskittymällä palveluprosessiin, työtapoihin, ympäristöön ja vuorovaikutukseen. (Tuulaniemi 2011, 25–27.)

Kuitenkin on myös huomioitava yrityksen tavoitteet ja resurssit. Tästä syystä yhtenä palvelumuotoilun ydinasiana onkin asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. (SDT 2013.) Asiakasarvo on yhdistelmä asiakaskokemuksesta ja liiketoiminnan tarpeista. Asiakasarvo määrittää, kuinka paljon ja usein asiakas on valmis käyttämään rahaa palveluun sekä suosittelisko asiakas palvelua kysyttäessä. (Tuulaniemi 2011, 104–105.) Jotta asiakasarvo säilyisi, on todella tiedettävä asiakkaiden todelliset tarpeet sekä ymmärrettävä, mitä ongelmaa palvelumuotoilun avulla ollaan ratkomassa (SDT 2013).

On myös mahdollista, että palveluilla ei ole arvoa yritykselle, jolloin liiketoiminta ei ole kannattavaa eikä yritys pysty pysymään kauan markkinoilla. Näistä syistä yrityksen liiketoiminta tulee jossain vaiheessa loppumaan. Palvelumuotoilun avulla voidaan vahvistaa ja kehittää yrityksen jokapäiväistä toimintaa haluttuun suuntaan. (SDT 2013.) Yrityksille palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä kilpailukykyisempään palveluosaamiseen (Miettinen 2011, 15).

### 3.2 Palvelumuotoilu on prosessi

Palveluiden kehittäminen on prosessi, jossa järjestelmällisellä tavalla kehitetään yrityksen liiketoimintaa sekä luodaan aina jotain uutta ja ainutkertaista (Tuulaniemi 2011, 126). Palvelumuotoilun prosessia ja sen vaiheita on moni asiantuntija kuvannut, ja vaiheita siinä voikin olla kolmesta kuuteen.

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilun prosessissa on viisi eri vaihetta, jotka antavat rungon palveluiden kehittämisen hahmottamiselle. Ensimmäinen Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessin vaihe on määrittely, jossa hahmotetaan mitä ongelmaa ollaan ratkomassa sekä mitkä ovat prosessin tavoitteet. On myös hyvä määrittellä, mitä hyötyä kuluttajille sekä yritykselle on koko prosessista. (Tuulaniemi 2011, 126–127.)

Seuraava vaihe prosessissa on tutkimus, jossa pyritään selvittämään, millainen on kyseisen yrityksen toimintaympäristö, käytettävissä olevat resurssit sekä asiakkaiden tarpeet. Tuulaniemen mukaan (2011) tutkimus on kriittisin vaihe koko palvelumuotoilun prosessissa. Palvelua suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, joten tutkimus vaiheessa ne todelliset tarpeet on pystyttävä löytämään, jotta saadaan haluttu tulos saavutettua. Vain tällä keinolla yritys pystyy myös menestymään markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Prosessi jatkuu suunnittelulla, jossa ideoidaan sekä kokeillaan eli prototypoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja kohderyhmällä (Tuulaniemi 2011, 128). Yleensä käsite prototyyppi mielletään ensimmäiseksi versioksi jostain. Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan palvelun nopeaa testausta suunnittelu- ja kehittämistyön avuksi. (Tuulaniemi 2011, 194.)

Suunnitteluvaiheessa kaikille ideoille on oltava avoin. Kun saadaan paljon ideoita, niin varmasti niiden joukosta, ja ideoita yhdistelemällä, voidaan löytää se paras vaihtoehto ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä suunnittelu on vahva pohja koko prosessille, jolloin voidaan varmistua, että kehitystyön suunta on oikea. (Tuulaniemi 2011, 183–185.)

Viimeisinä vaiheina Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessissa ovat palvelutuotanto sekä arviointi. Palvelutuotannossa suunniteltu konsepti viedään markkinoille

kuluttajien kokeiltavaksi. Tässä kohtaa kuluttajat saavat myös kommentoida ja antaa palautetta uudesta palvelusta. Näiden palautteiden pohjalta konseptia hiotaan vielä paremmin tarpeita vastaavaksi. Lopuksi vielä arvoidaan kokonaisuudessaan kehitysprosessin onnistumista. On tärkeää kuitenkin huomioida, että kyse ei ole vain lyhytaikaisesta kehittämisestä vaan koko palvelun ajan mukana kulkevasta jatkuvasta kehittämisprosessista. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Tuulaniemen lisäksi muun muassa Birgit Mager on kuvannut palvelumuotoilun prosessia neljällä eri vaiheella, kun taas Stefan Moritz on löytänyt kuusi eri vaihetta. Magerin ensimmäisessä vaiheessa on tunnistettava palveluun vaikuttavat tekijät ja asiakkaiden tarpeet sekä kokemukset. Näiden pohjalta sitten kehitetään ideoita parhaimman mahdollisen ratkaisun löytämiseksi. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan luotuja ideoita muun muassa asiakastutkimuksen avulla. Parhaimmaksi arvioitu ja testattu idea viedään sitten markkinoille. Moritz aloittaa muotoiluprosessin myös asiakkaiden ymmärryksellä, mutta jatkaa sitten palvelumahdollisuuksien löytämiseen. Seuraavina vaiheina on jo muissakin prosessissa mainitut ideointi ja arviointi. Viimeisinä vaiheina Moritzin prosessissa ovat palveluideoiden visualisointi, konkretisointi ja toteutus. (Miettinen 2011, 33.)

### 3.3 Palvelupolku

Kuten on todettu, palvelu on prosessi. Tämän vuoksi palvelumuotoilun avuksi on kehitetty palvelupolku, joka kuvaa asiakkaan kulkua palvelun aikana ja kuinka asiakas kokee palvelun. Palvelupolku kuvaa palvelun kokonaisuutta, ja koska palvelun kulku kuvataan tarkasti, voidaan sitä jälkeenpäin analysoida ja kehittää paremmaksi. Palvelupolku on jaettu palvelutuokioihin sekä kontaktipisteisiin, joita palvelutuokiot sisältävät lukemattomia määriä. Kontaktipisteissä asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan. Tästä syystä on kehitetty osa-alue, jota kutsutaan nimellä ambient design. Ambient designissa hyödynnetään kaikkia ihmisen aisteja, joiden avulla pyritään luomaan erilaisia tunnelmia, ja näin tietoisesti vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen. (Tuulaniemi 2011, 78–80.)

Palvelupolku voidaan jakaa myös eri vaiheisiin sen mukaan, miten ne tuottavat arvoa asiakkaalle. Nämä vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu.

Esipalvelulla tarkoitetaan vaihetta, jolloin asiakkaalle muodostuu arvo palvelusta. Tämä voi syntyä kun asiakas on ollut yhteydessä yritykseen esimerkiksi puhelimen välityksellä. Ydinpalvelussa asiakaalle muodostuu varsinainen arvo. Jälkipalvelua on nimensä mukaan palvelua varsinaisen ydinpalveluvaiheen jälkeen, eli esimerkiksi yritys lähettää asiakkaalleen asiakastyytyväisyyskyselyn. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelupolun kontaktipisteissä olennaisina osina ovat ihmiset, ympäristö, esineet sekä toimintatavat. On selvää, että palvelutilanteessa ihmiset eli palvelun tuottaja sekä asiakas ovat avainasemassa. Kuitenkin muillakin osa-alueilla on suuri merkitys palvelun etenemisessä. Ympäristö vaikuttaa asiakkaan mielialaan, joka sitten vaikuttaa asiakkaan palvelun kulutukseen. Tästä johtuen ympäristöllä on suuri merkitys palvelun onnistumisen kannalta. Esineet sen sijaan mahdollistavat palveluiden kulutuksen, ja osoittavat käyttöoikeuden palveluun sillä hetkellä. Tästä esimerkkinä ovat erilaiset matkaliput. Toimintatavoilla tarkoitetaan yksinkertaisesti henkilökunnan noudattamia käyttäytymismalleja, jotka kuuluvat osaksi palvelutyötä. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

### 3.4 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella eri tapaa ja eri tarpeisiin ja siitä syystä se sopiikin kaikille yrityksille ja organisaatioille, jotka haluavat yhdistää omat tavoitteensa asiakkaan näkökulman kanssa paremmin. Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uusia liiketoimintamalleja sekä luoda palveluita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kehittää jo olemassa olevia palveluita sekä syventää yrityksen brändiä ja sen luomia asiakassuhteita. (Tuulaniemi 2011, 95–100.)

Kirjassaan Tuulaniemi (2011, 101) kiteyttää hyvin: ”Pääasia ei ole voitto vaan kaksoisvoitto!”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että palvelut tuottavat sekä tyytyväisiä asiakkaita että tyytyväisen organisaation. Tämä on mahdollista, kun yritys tarjoaa taloudellisesti hyvin voivalta sekä kannattavalta pohjalta palveluita, jotka ovat asiakkaiden mieleen. (Tuulaniemi 2011, 101.)



## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ, jossa tiedonhankintamenetelminä sovellan laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa mitä yrityksessä tapahtuu tällä hetkellä ja sitä kautta etsiä uusia näkökulmia ja keinoja palvelun parantamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa opinnäytetyössä lähtökohtaisena ajatuksena on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–152). Laadullisessa tutkimuksessa on tapana tarkastella tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti sekä hankkia tietoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Koska tieto kerätään todellisissa tilanteissa, käytetään ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkimusaineistoa voidaan hankkia esimerkiksi havainnoimalla ja haastattelemalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155).

Yleensä laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä sekä tapaus - ja kontekstisidonnaista. Koska laadulliseen tutkimukseen ei ole yhtä ainoata oikeaa tapaa tehdä, aineisto voi olla laaja ja menetelmiä tutkimuksen toteutukseen useita. Tästä syystä laadullisen opinnäytetyön on oltava hyvin perusteltu ja läpinäkyvä, jotta lukijakin pääsee työhön sisälle. (KvaliMOTV 2013.)

### 4.1 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Tutkimusaineistoni tulee koostumaan havainnoinnista, omista kokemuksistani sekä yrittäjän kanssa käydyistä keskusteluista. Havainnoinnin avulla saadaan selville, mitä yrityksessä ja sen palvelutilanteissa todella tapahtuu. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) uskovat, että havainnoinnin eli observationin avulla saadaan todellisuus paremmin selville. Jos asiakkailta kysellään palvelusta, ei välttämättä saada totuutta selville, mutta jos havainnoidaan sivussa, pystytään näkemään miten asiakkaat ja asiakaspalvelija todella toimivat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201.)

Tuulaniemi (2011) kutsuu havainnointia varjostukseksi, jossa seurataan sivusta palvelun tuotantoa sekä kulutusta. Varjostuksella saadaan tietoa palvelukokonaisuudesta eli miten palvelutilanne todellisuudessa tapahtuu ja millainen on

vuorovaikutustilanne. Konkreettisen havainnoinnin kautta on mahdollista löytää ideoita yrityksen ongelmakohtien ratkaisemiseen. (Tuulaniemi 2011, 150.)

Havainnoinnissa hyvänä pidetään sen avulla saatavaa välitöntä tietoa tutkittavasta asiasta. Sen avulla päästää juuri niihin ympäristöihin, joissa ongelmia ilmenee, ja pystytään havainnoimaan todellista elämää. Juuri tämän takia havainnointi on hyvä tiedonhankintamenetelmä vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen, jotka voivat vaihdella hyvinkin paljon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 202.)

Kuitenkin havainnoinnissa on haittojakin, joita on pyrittävä välttämään. On sanottu, että havainnoija voi vaikuttaa tutkittavan kohteen käyttäytymiseen ja näin vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Myös emotionaalisesti tilanteeseen sitoutunut havainnoija voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen ja objektiivisuuteen. Tällainen tilanne voi syntyä, jos tutkittavana kohteena on esimerkiksi havainnoijan tuttuja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 202.)

On sellaisia havainnointitilanteita, joissa merkintöjä ei voida kirjata samanaikaisesti havainnoinnin yhteydessä. Näissä tilanteissa havainnoijan on luotettava omaan muistiinsa ja kirjattava havainnot myöhemmin. Vaaratekijänä näissä tilanteissa on, että jotain tutkimuksen kannalta olennaista tietoa jää kirjaamatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 202–203.) Kirjassaan Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) nostivat esiin myös eettisen ongelman, eli kuinka paljon tutkittavalla kohteella voidaan kertoa havainnoinnista ilman, että se vaarantaisi tulosten luotettavuutta.

Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen tarkasti jäsenneltyyn havainnointiin tai sitten vapaasti toimintaan mukautettuun havainnointiin. Systemaattinen havainnointi voi tapahtua tarkasti rajatuissa tiloissa, esimerkiksi laboratorioissa, tai luonnollisissa olosuhteissa. Tyypillistä sille kuitenkin on, että havainnointi tallennetaan tarkasti erillisiä tarkistuslistoja apuna käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 203–205.) Itse käytän tarkistuslistoina palvelumuotoilun työkalupakin koontilistoja sekä niiden kysymyksiä. Näitä koontilistoja on havainnollistettu liitteissä 4, 5 ja 6.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan kohderyhmän toimintaan. Tässä havainnoinnin lajissa on alalajeja sen mukaan kuinka paljon tutkija osallistuu toimintaan. Alalajeja ovat osallistuva havainnoija sekä täydellinen osallistuminen. Tutkittavan kohderyhmän toimintaan osallistuessa, tutkija tekee havaintoja, jotka hän sitten kirjaa. On kuitenkin hyvä pitää erillään havainnot sekä omat tulkinnat tilanteista. ( Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 205–206.)

Yleensä on ajateltu, että systemaattinen havainnointi toimii hyvin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osallistuva havainnointi taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kuitenkin molemmissa tavoissa on mahdollista tehdä laadullisia että määrällisiä havaintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 204.) Itse sovellan näitä molempia käyttämällä tarkistuslistoja ja toimimalla havainnoinnissa takalalla, mutta kuitenkin osallistumalla toimintaan omien kokemuksieni ja asiakkaana olon kautta.

Opinnäytetyötäni varten havainnoin yhteensä neljä kertaa. Havainnointipäiviksi valitsin tiistain ja perjantain. Ajankohta oli heinäkuun loppu ja elokuun alku, jolloin suurin osa kahvilan asiakkaista oli jo palannut lomilta, joten havainnointi tilanne kuvasi mahdollisimman todellista tilannetta. Havainnoinnin ajoitin perjantaiaamuun ja iltapäivään lounas – ja kahvitaukojen aikaan, jolloin kahvilassa on kiireisintä. Tiistaina havainnoin aamupäivällä ja ennen sulkemisaikaa, jolloin on rauhallisempaa. Näin sain näkökulmaa kahvilan toiminnasta rauhallisena ja kiireisenä aikana. Havainnoinnissa kiinnitin erityisesti huomiota asiakkaiden käyttäytymiseen, kahvilaympäristöön, palveluprosessiin sekä työtapoihin.

Työhöni sopivia aineistonhankintamenetelmiä olisivat myös olleet esimerkiksi kyselyn teettäminen tai workshopin järjestäminen asiakkaiden kanssa. Nämä menetelmät eivät kuitenkaan olleet vaihtoehtoja, sillä toimeksiantaja ei ollut valmis lähtemään mukaan niihin. Toimeksiantajani epäili, että kyselylomakkeeseen ei saataisi tarpeeksi vastauksia, jotta sen tulokset olisivat luotettavia. Myöskään workshopin kiinnostavuuteen toimeksiantaja ei uskonut.

## 4.2 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelujen muotoilu on kehitystyötä, mikä jatkuu koko ajan, ja jonka oppii vain tekemällä. Kun kehitystaidon oppii ja pystyy sisäistämään sen, jatkossa pystyy helposti ja nopeasti keksimään uusia yrityksen liiketoimintaan soveltuvia toimintatapoja. (SDT 2013.)

SDT tulee sanoista Service Design Toolkit eli palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankkeessa kehitettiin työkalupakki palveluiden suunnittelun avuksi. Opinnäytetyöni toiminnallisessaosuudessa hyödynnän juuri palvelumuotoilun työkalupakkia, sillä se sopii parhaiten työni laatuun verraten edellä mainittuihin prosessin vaiheisiin. Se on myös selkeä ja helppo hyödyntää työöhni sopivaksi. Palvelumuotoilun työkalut koostuvat erilaisista kysymyksistä, joihin vastauksia löytämällä voi pystyä ymmärtämään enemmän yrityksen liiketoiminnasta sekä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. (SDT 2013.)

Työkaluja on useita, mutta kaikkia ei välttämättä jokaisen yrityksen tarvitse käyttää. Ideana onkin se, että jokainen yritys voi valita käyttöönsä ne työkalut mitkä soveltuvat omaan liiketoimintaan. Uusien palveluiden ideoiminen vaatii rohkeutta, sillä ne on myös testattava asiakkailta ennen kuin ne voidaan oikeasti ottaa osaksi liiketoimintaa. Uusista kokeiltavista palveluista on myös saatava palautetta asiakkailta, joka myös vaatii yrityksen henkilökunnalta rohkeutta. Rohkeus kuitenkin kannattaa sillä oikeanlaisilla palvelulla saa yritykseen lojaaleja asiakkaita. (SDT 2013.)

Työkalupakki koostuu neljästä eri vaiheesta: rajaa, opi, ratkaise ja testaa. Jokaisella vaiheella on oma koontilomake sekä eri työkaluja, joiden avulla voidaan kerätä tarvittavia tietoja kehitystyöhön. Työkaluja ei tarvitse orjallisesti noudattaa vaan niitä voi soveltaa ja muokata yrityksen tilanteen ja tarpeen mukaan. (SDT 2013.) Erona esimerkiksi Tuulaniemen (2011) viisivaiheiseen palvelumuotoiluprosessiin on, että työkalupakissa on yhdistetty palvelutuotanto ja arviointi yhdeksi vaiheeksi. Opinnäytetyössäni hyödynnän SDT:n kolmea ensimmäistä vaihetta.

Ensimmäisessä vaiheessa pitää rajata kehityshaaste. Eli on valittava, onko kehityskohde kokonaan uusi palvelu vai jo olemassa olevan palvelun kehittämistä. Kehitystyölle on asetettava tavoitteet eli mitä sillä halutaan saavuttaa, ja myös mittarit millä onnistumista mitataan. Näitä mittareita voivat olla muun muassa liiketoiminnan mittarit sekä asiakaskokemuksen mittari. Tässä kohtaa on myös mietittävä, mikä on palvelun kohderyhmä eli kenelle palvelu suunnataan. (SDT 2013.)

Apuna, niin sanottuna työkaluna, kehittämiskohteen hahmottamiseen voidaan käyttää palvelupolkua, jonka avulla saadaan selville asiakkaan kulku palvelun aikana. Palvelupolkuun voidaan merkitä esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu, ja miettiä mikä niissä on hyvää ja mitä voisi kehittää. Jotta yritys pystyisi tunnistamaan kohderyhmän sekä oppisi asiakkaistaan, voi toisena työkaluna käyttää erilaisia tutkimuskysymyksiä ja menetelmiä. Yrityksen on mietittävä, mitä oikeasti haluaa tietää asiakkaistaan sekä heidän kokemuksistaan, ja laatia sen pohjalta kysymyksiä. Kysymysten avulla voidaan sitten havainnoida asiakastilanteita, keskustella asiakkaiden kanssa tai pakottamatta pistää asiakkaat kertomaan omista kokemuksistaan yrityksessä. (SDT 2013.)

Jotta yritys pystyisi tunnistamaan ratkaistavan ongelman, on mentävä asiakkaan maailmaan. Tämä vaihe kaksi on nimeltään opi asiakasnäkökulma. Yrityksen on katsottava palvelua asiakkaan silmin; mitä asioita asiakas arvostaa ja mitkä tuottavat hänelle haasteita? Yrityksen on ymmärrettävä mistä asiakkaat ovat ja mistä eivät ole valmiita maksamaan. Tämän jälkeen voidaan valita kehitysteemat, jotka koetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmiksi. Asiakkaan maailmaan pääsemisessä voidaan käyttää apuna havainnointia eli ajatellaan ja tunnetaan niin kuin asiakas, katsellaan ympärille ja nähdään mitä asiakas näkee, seurataan mitä asiakas tekee sekä kuunnellaan mitä asiakas sanoo ja kuulee yrityksessä, ja näin ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat asiakkaaseen. (SDT 2013.)

Asiakasarvon selvittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen tulisi pohtia mitkä ovat asiakkaiden rutiinit ja miten yritys omalla toiminnallaan voi tukea niitä sekä mitkä ovat asiakkaiden ennakkoluulot ja kuinka ne voidaan poistaa. On myös tunnistettava asiakkaiden odotukset ja pyrittävä löytämään keinot niiden

täyttämiseksi. Erilaisten asiakasprofiilien ja heidän käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden tunnistaminen on osa kehitystyötä, joiden avulla yritys voi tarkastella vastaavatko palvelut asiakkaiden eri tarpeisiin. (SDT 2013.)

Ratkaisujen ideointi edellä mainittuihin haasteisiin on vaihe numero kolme. Ideointivaiheessa kaikille ideoille on oltava avoin, jotta yritys saa mahdollisimman paljon ideoita, joita mahdollisesti yhdistämällä pystytään löytämään ne parhaimmat vaihtoehdot. Tässä vaiheessa olisi hyvä luoda top 5 – lista, jossa mukana ovat parhaimmat ratkaisuideat. (SDT 2013.)

Erilaisten teemojen kautta on hyvä tarkastella kuinka kehitetyt ideat muuttuisivat. Teemoja voisivat olla esimerkiksi mittakaavan muuttaminen eli toimisiko sama palvelu erilaisina versioina, asiakkaiden osallistaminen, asiakaspalvelu ja huomiointi sekä vetonaulat halutulle asiakasprofiilille. Kehitetyjä ideoita olisi hyvä myös arvioida taloudellisuuden pohjalta, onko idea taloudellisesti kannattava sekä onko uuden idean nopea testaaminen asiakkailta helppoa vai haastavaa. (SDT 2013.)

Viimeisessä vaiheessa on päätetty, mitä ideaa lähdetään kokeilemaan asiakkailta. Aluksi, ennen testausta, on tehtävä suunnitelma, jossa kuvataan ideaa eli kerrotaan kenelle, mitä ja miten. Etukäteen on myös hyvä suunnitella resursseja ja investointeja eli mitä tarvitaan idean nopeaan kokeiluun ja mitä kuluja idean kokeilusta syntyy. Tärkeää on myös miettiä miten idean toimivuutta seurataan ja testataan kokeilujakson aikana. (SDT 2013.)

Jotta idea voitaisiin tuotteistaa ja viedä markkinoille on tärkeää saada palautetta asiakkailta, ja niiden pohjalta sitten tehdä palveluideaan parannusehdotuksia omat oivallukset ja seurantamittareiden tulokset huomioiden. (SDT 2013.)

## 5 PALVELUIDEN MUOTOILU KONDITORIA MARISSA

Tämä luku esittelee toiminnallisen osuuden opinnäytetyöstäni. Parker ja Heapy (2006) kirjoittavat, että palvelu on asiakaslähtöistä, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun. Selvitän aluksi, mikä on palveluiden nykytila Konditoria Marissa, mikä toimii ja missä olisi parannettavaa. Tämän pohjalta olen suunnitellut kehittämissuunnitelmia palveluiden parantamiseksi asiakaslähtöisemmiksi. Apuna olen käyttänyt SDT:n vaiheita opi-rajaa-ratkaise.

### 5.1 Rajaa - Palvelutuokiot

Opinnäytetyöni toiminnallisen osuuden aloitin tunnistamalla asiakkaan kulkeman palvelupolun Konditoria Marissa. Kuten Ojasalo & Ojasalo (2010) sanoivat, lähtökohtana on selvittää palveluiden nykytila, jonka omassa opinnäytetyössäni teen palvelupolun kautta. Sen jälkeen voin kehittää ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin yrityksen resurssien puitteissa. Palvelupolun avulla pystyin hahmotamaan kokonaisuuden jo heti alussa. Kehittämiskohteena työssäni on jo olemassa olevien palveluiden kehittäminen, ei niinkään luoda täysin uusia palveluita. Kehittämistyön tavoitteena on palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi, jonka avulla yritys saisi enemmän uusia asiakkaita, joista sitten muodostuisi kanta-asiakkaita. Näin ollen yritys kasvattaisi myyntiänsä, eli tuottoa tulisi enemmän.

Havainnoinnin avulla sain selville asiakkaan kulkeman palvelupolun toimeksiantajayrityksessäni. Palvelupolun erittelin selkeyttämisen vuoksi esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun Tuulaniemen (2011) näkökulmien mukaan. Nämä palvelun vaiheet tuottavat myös erilaisia arvoja asiakkaalle. Havainnoidessani kirjasin kaikki huomioni paperille sekä täytin SDT:n koontilomakkeita.

Esipalveluvaiheessa eli ennen kuin asiakas tulee Konditoria Mariin, on selvitetävää, mistä asiakas saa idean käyttää juuri Konditoria Marin palveluita. Kuten toimeksiantajan esittelyssä kerroin, Konditoria Mari ei markkinoi palveluitaan, vaan suurin osa asiakkaista tulee kuulopuheen tai omien aiempien kokemusten perusteella kahvilaan. Kun sana kulkee hyvästä palvelusta ja laadukkaista tuotteista, ihmiset tulevat kokeilemaan itse, pitävätkö tiedot paikkaansa. Myös paikallisissa lehdissä saattaa olla maininta laadukkaasta kahvilasta, mikä

kiinniittää ihmisten huomion. Konditoria Mari on myös liittynyt trendikkäästi sosiaaliseen mediaan. Facebookissa on Konditoria Marille omat sivut, jonne päivitetään kuvia kahvilasta sekä herkullisista tuotteista. Asiakkaat voivat myös kirjoittaa kahvilan palvelusta omia kommenttejaan, joita muut voivat sitten lukea.

Ydinpalveluvaiheessa asiakas on tehnyt päätöksen tulla Konditoria Mariin, ja käyttää sen tarjoamia palveluita. Saapuessaan kahvilaan asiakas kohtaa kodikkaan ympäristön, jossa tiskin takaa häntä tervehtii kahvilan henkilökunta. Vitriineissä siististi esitellyt tuotteet houkuttelevat asiakkaan heti tilaamaan. Kun tuotteet on maksettu, pääsee asiakas nauttimaan tilaamiaan herkullisia tuotteita. Nautittuaan herkuista asiakas on niin tyytyväinen, että päättää ostaa vielä kotiin tai työpaikalle vietäväksi muutamia tuotteita.

Palvelupolun seuraava vaihe on jälkipalvelu, joka kuvaa vaiheita, jotka tapahtuvat kun asiakas on lähtenyt pois Konditoria Marista. Mitään varsinaista yhteydenpitoa asiakkaan ja kahvilan välillä ei enää ole, kun asiakas on lähtenyt pois. Mitä asiakkaat kuitenkin itse tekevät palvelun jälkeen on se, että he kertovat tutuille ja sukulaisille hyvästä palvelusta ja maistuvista tuotteista sekä suosittelevat paikkaa. Näin ollen Konditoria Mari saa taas uusia asiakkaita.

Kuten Tuulaniemi (2011) kirjoittaa, palvelupolku koostuu palvelutuokioista, jotka sisältävät kontaktipisteitä. Koska palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan mahdollisimman hyvä palvelukokemus asiakkaalle, on keskityttävä palveluprosessiin, työtapoihin, toimintaympäristöön sekä vuorovaikutukseen ihmisten välillä. Palvelumuotoilun työkalupakin (SDT 2013) avulla katsoin palvelua sekä siten, miten palvelutuokiot onnistuvat.

Kun asiakas saapuu kahvilaan, kohtaa hän kodikkaan ja tunnelmallisen kahvilan, jossa tuoksuvat tuoreet leivonnaiset sekä kahvi. En usko, että kahvila tietoisesti ymmärtää, että hyvillä tuoksuilla ja houkuttelevilla leivonnaisilla se stimuloi asiakkaiden eri aisteja. Aikaisemmin teoriaosuudessa totesinkin Lindstromin (2009) mukaan, että tuotteen haistaminen aktivoi aivoissa samoja alueita kuin tuotteen näkeminen, joten myös hajuaistiin vetoaminen on yrityksille kannattavaa, kun halutaan herättää asiakkaiden mielenkiinto.



Kassan takaa asiakasta tervehtii joku kahvilan työntekijöistä. Kiinnitin kuitenkin huomiota, että kiireisenä aikana ei aina tervehditä uutta sisään tulevaa asiakasta. Jokaisen asiakkaan tervehtiminen on kuitenkin erittäin tärkeää, kiireisenäkin aikana. Se osoittaa, että henkilökunta tekee parhaansa palvellakseen kaikkia asiakkaita mahdollisimman nopeasti, ja parhaan kykynsä mukaan. Näin ollen jonon viimeinenkin asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi. Kiireisenä aikana kahvilaan saattaa muodostua jonoa, joka sinänsä kertoo menestyvästä liiketoiminnasta. Kuitenkaan kahvilassa ei ole paljon ylimäärästä tilaa, joten jonon muodostuessa, kahvila käy ahtaaksi.

Palvelupolkua ja sen sisältämiä palvelutuokioita olen havainnollistanut kuvalla, joka on esitettyinä liitteenä 1. Tilaaminen asiakkailta sujuu yleensä suhteellisen nopeasti. Suurin osa asiakkaista on käynyt kahvilassa aikaisemmin tai on kanta-asiakas, joten he tietävät, mitä tilaavat. Yleisimmin tilataan kahvi sekä jokin makea tai suolainen syötävä. Myös henkilökunta tuntee tuotteet, mikä nopeuttaa toimintaa. Maksaminen sujuu myös nopeasti, mutta ruuhkaa kassalle saattaa myös syntyä. Ruuhka syntyy, koska asiakas on tilannut kahvia tai teetä, joutuu hän itse kaatamaan sen kuppiin heti kassan vieressä, jolloin jo uusi asiakas tulee omien tuotteidensa kanssa kassalle.

Kahvilassa on useita pöytiä sekä pieni terassi, joissa voi nauttia kahvilan tuotteita. Pöydillä on myös päivän lehtiä, joita voi lukea ilmaiseksi. Kahvilassa on myös kaksi televisiota, joista tulee ajankohtaisohjelmia ja uutisia. Paikoista ei ole yleensä puutetta, sillä kahvilan asiakkaat eivät yleensä tule istuskelemaan pitkäksi aikaa, vaan he nauttivat tuotteet ja lähtevät. Kiinnitin kuitenkin huomiota, että pöydät ovat liian tiiviisti ja lähellä toisiaan, sillä jos viereiset pöydät ovat täynnä, eivät asiakkaat välttämättä mahdu tuolien välistä pois.

Huomioin, että hyvin usein, kun asiakas oli nauttinut tuotteensa, ennen pois lähtöään hän tilasi vielä tuotteita mukaan. Tämä lisämyynti osoittaa, että tuotteet ovat maistuvia. Aina kahvilan tiskin takana on vähintään yksi työntekijöistä, joka asiakkaan pois lähtiessä sanoo: ”Kiitos ja tervetuloa uudelleen”.

## 5.2 Opi - Asiaksnäkökulma

Kun halutaan tunnistaa ongelma, jota ollaan palvelumuotoilun avulla ratkaisemassa, on mentävä asiakkaan maailmaan ja katsottava palvelua asiakkaan silmin. Havainnoidessani Konditoria Marin toimintaa pyrin myös katsomaan toimintaa asiakkaan näkökulmasta.

Kun asiakas saapuu Konditoria Mariin, tuntee hän herkullisen tuoksun nenässään, näkee nämä tuotteet kiireisen kahvilan vitriinissä, ja toivoo, että hänen lempituotettaan on vielä jäljellä. Suuren suosion saavuttaneessa kahvilassa tuotteet saattavat loppua kesken päivän aikana.

Tilatessaan asiakas kohtaa kahvilan iloiset työntekijät ja ehkä mahdollisesti huomaa jonkun tutun kahvilan pöydässä. Konditoria Marin asiakkaat ovat aina iloisella ja puheliaalla tuulella. Kahvilassa käy jatkuva tasainen puheensorina, jonka taustalla kuuluu myös television ja radion äänet. Konditoria Mariin tulo on asiakkaille se päivän hyvä hetki, jolloin kaikki murheet ja työkiireet unohtuvat hetkeksi, ja voi iloisin mielin vaihtaa kuulumiset tuttujen ihmisten kanssa.

Teoriaosuudessa avasin Tuulaniemen (2011) avulla käsitettä asiakasarvo, eli kuinka paljon ja usein asiakas on valmis maksamaan palveluista, ja suositteleeko asiakas palveluita sitä kysyttäessä. Asiakasarvoa Konditoria Marissa selvitin havainnoimalla sekä keskustelemalla yrittäjän kanssa ja vastaamalla palvelumuotoilun työkalupakin kysymyksiin asiakasarvosta.

Jotta asiakasarvo saadaan selvitettyä, on ymmärrettävä asiakkaiden rutiinit, ennakkoluulot ja mahdolliset esteet sekä odotukset. On myös tiedostettava, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, ja kuinka yritys voi omalla toiminnallaan vastata näihin tarpeisiin ja tuottaa arvoa asiakkaalle. (SDT 2013.)

Aamun ensimmäisinä asiakkaina kahvilassa on kaupungin työmiehiä, jotka tulevat nälkäisinä aamupalalle melkein joka aamu. Kahvilan henkilökunta on tiedostanut tämän tavan, joten joka aamu varmistetaan, että tuotteita on tuoreena valmiina myyntiin, kun kahvila aukeaa.

Yksikin huono työntekijä voi karkottaa monia asiakkaita pois ja näin ollen vaikuttaa asiakkaiden haluun tulla uudestaan. Tästä syystä Konditoria Marissa henkilökunta valitaan huolella ja koulutetaan tehtävään. Kahvilan asiakaskunta muodostuu vanhemmista henkilöistä, joten he arvostavat kun kahvilan työntekijät juttelevat heidän kanssaan, jolloin se täyttää asiakkaan sosiaalisen kanssakäymisen tarpeen. Kuten Ojasalo & Ojasalo (2010) sanoivat, tällainen sosiaalinen kanssakäyminen voi parantaa asiakkaan elämänlaatua.

Konditoria Marin asiakkaat tietävät, että yritys on tunnettu Tampereella ja tuotteiden laatuun voi luottaa. Näin ollen asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadukkaista, omatekoisista ja maistuvista tuotteista. Konditoriaan asiakkaat tulevatkin, koska hyvä ja nopea palvelu, mukavat työntekijät, tuttu yrittäjä, maukkaat tuotteet, edulliset hinnat ja hyvä sijainti. Kahvila ei ole keskustan hälinässä, joten parkkiongelmilta vältytään.

### 5.3 Ratkaise - Kehittämisehdotukset

Tämä vaihe on palvelumuotoilun työkalupakissa (SDT 2013) vaihe kolme eli ratkaisujen ideointi. Itse olen koonnut tähän lukuun ne kehittämisehdotukset, jotka parhaiten vastaavat yrityksen kohtaamia ongelmia, jotka huomioin havainnoidessani. Nämä kehittämisehdotukset voisivat tuottaa parempia palvelukokemuksia yrityksen asiakkaille. Kehittämisehdotukseni liittyvät asiakkaiden lojaalisuuden palkitsemiseen, tilajärjestelyihin, työnjakoon, ympäristöön ja kanta-asiakkaiden huomioimiseen.

Konditoria Marissa on käytössä vain yksi kassa (ks. kuva 1), ja kuten mainitsin kiireisenä aikana kassalle saattaa muodostua jonoa ja työskentely on ahdasta. Palveluprosessin parantamiseksi ehdottaisinkin, että kahvilaan saataisiin kaksi kassaa, jolloin ruuhkalta voitaisiin välttyä, ja jono saataisiin purettua nopeammin. Kahvilassa nyt olevaa tiskiä voitaisiin pidentää, jolloin toinen kassakone saataisiin mahtumaan. On myös hyvä huomioida, että yrityksen asiakkaat ovat yleensä ruoka-tai kahvitauolla kahvilaan saapuessa, joten heillä on vain rajoitettu aika käytettävissä. Kaksi kassaa kuitenkin vaatii myös luonnollisesti enemmän työntekijöitä. Kiireisenä aikana kaksi työntekijää työskentelee kassalla, joten olisi

hyvä, että vähintään kaksi muuta työntekijää kerää astioita pois pöydiltä, tiskaa sekä huolehtii, etteivät tuotteet tai kahvi lopu kesken.



Kuva 1. Konditoria Marin palvelutiski

Kahden kassan avulla voidaan taata asiakkaalle parempi palvelukokemus, kun pystytään keskittymään paremmin asiakkaaseen ja antamaan henkilökohtaisempaa palvelua. Kuten Eräsalo (2011) teoriaosuudessa toteaa, vuorovaikutus vaikuttaa suuresti asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palveluista. Erityisesti kasvokkain tapahtuvassa palvelutilanteessa on oltava kiinnostunut ja osoittaa halua toimia asiakaspalvelutilanteessa.

Tähän asti Konditoria Mari on pitänyt linjaa, että he myyvät vain tavallista kahvia, mutta kuitenkin erikoiskahvien suosio on kasvanut huomattavasti. Havainnoinnin aikana kuulin asiakkaiden kysyvän, olisiko mahdollista saada erikoiskahveja, ja myös yrittäjä totesi, että niiden kysyntä on kasvanut. Tästä syystä yritys voisi harkita hankkivansa erikoiskahvikoneen. Näin pystyttäisiin vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin, sekä kahvila pysyisi niin sanotusti ajan hermoilla. Kuitenkin erikoiskahvien hinnat olisi pidettävä maltillisina, koska edullisuus on yksi konditorian valttikortteja, ja asiakasvolyyymiä halutaan kasvattaa erikoiskahvien myötä.

Suurin osa kahvilan asiakkaista ostaa kahvin tai teen ja makean syötävän. Tämä synnyttikin ajatuksen, olisiko tällainen yhdistelmä mahdollista tarjota asiakkaalle edullisemmin, eli esimerkiksi kahvilla ja pullalla olisi jokin yhteishinta. Näin kahvila osoittaa, että on huomionnut asiakkaiden ostokäyttäytymisen.

Kuten aikaisemmin todettiin, ihmiset ovat kiireisiä, ja suurin osa kahvilan asiakkaista on tauolla, jonka vuoksi haluavat ottaa tuotteet mukaan eikä syödä paikan päällä. Take away on nyt jo mahdollista Konditoria Marissa, mutta siihenkin voisi kehittää tarjouksen, esimerkiksi kuusi pullaa viiden hinnalla. On asiakkaita, jotka haluavat viedä tuotteita kotiin tai työpaikalla työkavereille. Tarjoukset myös houkuttelevat ihmisiä. Ruuhkan välttämiseksi take away kahvi voisi olla edullisempi. Hinnoittelulla pystytään vaikuttamaan paljon asiakkaiden ostokäyttäytymiseen.

Kuten Konditoria Marin asiakkaan palvelupolusta käy ilmi, useat asiakkaat nauttivat ensin tuotteita paikan päällä kahvilassa, ja sitten vielä ostavat tuotteita mukaan. Koska tämä asiakkaiden käyttäytyminen on huomioitu, voitaisiin siitä palkita. Kun asiakas nauttii ensin kahvilassa tuotteita, saa hän lähtiessään kuittia vastaan -20 % mukaan ostettavista tuotteista. Tällä voidaan tukea asiakkaiden käyttäytymistä, ja luultavasti yhä useampi ostaisi tuotteita mukaan.

Kun yritys pystyy huomioimaan kanta-asiakkaansa esimerkiksi alennetuilla hinnoilla, voimistuu jo muodostunut asiakassuhde, ja asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, on myös palveluita tarjoava yritys tyytyväinen, kuten Ojasalo & Ojasalo (2010) toteavat.

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä seurattessani ideoin kahvipassin, jolla voitaisiin tarjota helpotusta asiakkaille ostosten tekoon. Yrittäjän mukaan noin 80 % asiakkaista on kanta-asiakkaita, jotka käyvät kahvilassa säännöllisesti, joten kahvipassin avulla näitä asiakkaita voisi myös palkita heidän lojaaliudesta kahvilaa kohtaan.

Kahvipassin ideana olisi, että asiakas maksaa kerralla passille määritellyn hinnan ja saa sitten kahvipassin käyttöönsä. Seuraavan kerran tullessaan kahvilaan, asiakas näyttää kahvipassia ja saa siihen leiman ostoksistaan. Näin ollen asiakkaan ei

tarvitse joka kerta käyttää rahaa. Kahvipassi voisi olla esimerkiksi kymmenen kerran passi eli joka ostokerrasta saisi leiman, ja kymmenes ostos olisi ilmainen. Kahvipassi sitouttaisi asiakkaita kahvilaan sekä nopeuttaisi kassalla toimimista. Teoriaosuudessa Selin & Selin (2005) totesivat, että kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi, on pystyttävä luomaan kestäviä asiakassuhteita.

Tuulaniemen (2011) mukaan henkilökunnan toimintatavat vaikuttavat suuresti palveluiden toimivuuteen sekä asiakkaiden kokemuksiin. Vaikka kahvila ei ole iso eikä työntekijöitä ole montaa, silti työtehtävät voitaisiin jakaa henkilökunnalle selvästi aina ennen työvuoron alkua. Työtehtävät voitaisiin kirjata esimerkiksi työvuorolistaan. Kun jokainen työntekijä tietää mitä kuuluu tehdä, voidaan varmistua, että kaikki asiat tulee hoidettua. Näin palvelustakin tulee sujuvampaa. Työntekijöillekin olisi selkeämpää, kun tiedetään kenen kuuluu olla milloinkin kassalla, kuka kerää astioita pois pöydistä sekä tiskaa ja kuka täyttää vitriineihin lisää tuotteita myyntiin. Näin myös vuorovaikutus asiakkaiden kanssa paranisi, kun henkilökunnan ei tarvitse huolehtia monesta asiasta yhtä aikaa.

Ympäristöllä on suuri merkitys palveluiden tuottamisessa sillä se vaikuttaa asiakkaiden mielialaa (Tuulaniemi 2011, 82). Konditoria Marin tilat on juuri remontoitu, ja tunnelma kahvilassa onkin nyt hyvin kotoinen ja rauhallinen. Kuitenkin kahvilassa käy yleensä tasainen puheensorina ja siihen päälle radio pauhaa suhteellisen kovalla. Tunnelmaa voisi rauhoittaa, jos musiikki soisi hiljempaa taustalla ja se olisi suosittu radiokanavan sijasta kahvilan tyyliin sopivaa rauhallista musiikkia. Käytännöllisenä muutoksena kahvilassa voisi poistaa muutamien pöydän, jotta tilaa liikkumiseen saataisiin enemmän. Kuten palvelutuokioita kuvatessani totesin, kun pöydät ovat täynnä, ei välttämättä tuolien välistä mahdu pois. Tilan ahtauden tai puutteellisuuden vuoksi kahvilan terassia voisi hyödyntää enemmän. Nyt terassilla on vain muutama pöytä eikä aluetta ole mitenkään rajattu (ks. kuva 2). Olemassa olevaa terassia voisi laajentaa sekä aidata. Jos terassi olisi katettu, voisi sinne investoida lämpölamppuja, joiden avulla terassilla voisi olla pitempään esimerkiksi syksyllä.



Kuva 2. Konditoria Marin nykyinen terassi

Toimeksiantajan esittelyssä kävi ilmi, että kahvilalla on muutamia yritysasiakkaita, jotka tilaavat säännöllisesti pullia ja kakkuja. Koska kahvila sijaitsee yritysalueella, voitaisiin lähialueen yrityksiä huomioida enemmän. Kahvila voisi tarjota yrityksille kokouspaketteja. Yritykset voisivat esimerkiksi tilata kahvilasta kahvit sekä suolaiset ja makeat syötävät tilaisuuksiinsa. Toisena mahdollisuutena voitaisiin tarjota kokouspakettia, jossa yrityksen tilaisuus järjestettäisiin kahvilassa, jolloin pakettiin sisältyisi myös tarjottavat.

Konditoria Marilla on paljon kanta-asiakkaita, joiden uskollisuutta kahvilaa kohtaan voitaisiin palkita. Palvelupolusta eriteltyä jälkipalvelua kahvila voisi hyödyntää enemmän. Asiakkaita voitaisiin huomioida itse ydinpalvelunkin jälkeen. Kahvila voisi esimerkiksi lähettää kanta-asiakkailleen joulukortin, joka sisältäisi etusetelin. Kortissa voitaisiin toivottaa hyvää joulua, kiittää uskollisuudesta kahvilaa kohtaan sekä toivottaa tervetulleeksi taas joulun jälkeen kahville etusetelin kanssa. Tämä loisi hyvän olon asiakkaille, ja vahvistaisi asiakassuhdetta entisestään.

Konditoria Mari on onnistunut hyvin luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita ja pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Kuitenkin palveluita voi aina kehittää ja

asiakkaille tarjota jotain uutta sekä osoittaa arvostusta säännöllisesti käyville asiakkaille.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa esitin kaksi tutkimuskysymystä, joihin pyrin vastaamaan opinnäytetyössäni. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, miten hyödyntää palvelumuotoilua pienyrityksessä. Palvelumuotoilu on suunnattu kaikille erilaisia palveluita tarjoaville yrityksille, koosta riippumatta. Kuten aiemmin työssäni totesin, palvelumuotoilussa on eri keinoja, joiden avulla palveluita voidaan muotoilla. Pienyrityksessä palvelumuotoilun keinoja hyödynnetään omien tarpeiden ja resurssien puitteissa. Kaikkia palvelumuotoilun vaiheita ei ole pakko toteuttaa, vaan vaiheita voi soveltaa pienyrityksen omaan toimintaan sopivaksi. Toimeksiantajayrityksen avuksi liitteinä (liitteet 4, 5 ja 6) ovat SDT:n kolmen ensimmäisen vaiheen koontilistat, joita itse käytin hyödyksi opinnäytetyöni aikana. Näitä koontilistoja yritys voi hyödyntää toiminnassaan, ja kehittää palveluitaan niiden avulla.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mistä asioista asiakkaan palvelukokemus muodostuu. Asiakkaan palvelukokemus on aina henkilökohtainen, mutta siitä huolimatta palvelun on pyrittävä vastaamaan erilaisiin tarpeisiin ja toiveisiin positiivisen palvelukokemuksen luomiseksi. Palvelukokemukseen vaikuttaa aina asiakkaan aikaisemmat kokemukset sekä odotukset palvelusta. Asiakkaan kokemus muodostuu palvelun kokonaisuudesta, johon vaikuttavat markkinointi ennen palvelutilannetta, palvelun laatu ja ominaisuudet, helppo käyttöisyys sekä luotettavuus. Tuottaakseen hyvän palvelukokemuksen asiakkaalle yrityksen on huomioitava henkilökunnan ystävällisyys, viestintä, asiantuntemus, työn hallinta ja ulkoinen olemus sekä palveluympäristö.

Palvelumuotoilun hyödyntäminen sopii niin isoille kuin pienillekin yrityksille. Uskon kuitenkin, että palvelumuotoilusta on enemmän hyötyä pienyrityksille, jotka eivät saa toimintaohjeita niin kuin ketjuyritykset. Palvelumuotoilua hyödyntämällä pienyritykset saavat ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaistaan ja palveluistaan, joita voidaan sitten kehittää paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Näin pienyritykset pystyvät myös pysymään ajantasalla vallitsevista trendeistä sekä olemaan kilpailukykyinen. Mielestäni pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin hyvin ja löytämään olennaisen tiedon eri lähteiden avulla.

## 6.1 Työn arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Suunnitelmani oli aloittaa opinnäytetyön tekeminen jo heti kesän 2013 alussa lähtemällä liikkeelle teoriaosuudesta. Kuitenkin kesä ja hienot ilmat veivät voiton opinnäytetyön tekemistä vastaan. Kesän edetessä havahduin kuinka nopeasti aika menee, joten työ oli pakko aloittaa keleistä huolimatta, jotta saisin sen valmiiksi ajoissa, ja saisin osallistua syyskuun 2013 opinnäytetyöseminaariin.

Työn aloittaminen oli vaikeaa, niin kuin yleensä minkä tahansa työn aloittaminen aina. Kuitenkin kun pääsin työskentelyn makuun, työ eteni vauhdikkaasti. Aluksi tein suunnitelman, mitä minun tulee tehdä, ja laadin myös aikataulun työskentelemiselle. Kun tiesin mitä olen tekemässä, kirjoittaminen luonnistui, ja työ eteni. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekemiseen käytin aikaa noin kaksi kuukautta.

Pienestä kiireestä huolimatta, olen tyytyväinen työni lopputulokseen. Kiire kuitenkin näkyy, sillä en ehkä mennyt niin syvälle työssäni kuin olisin voinut mennä. Löysin teoriaosuuteen melko hyvin lähteitä, mutta kuitenkin se olisi voinut olla laajempi ja monipuolisempi. Haastavana työssä koin englanninkielisten lähteiden suomentamisen ymmärrettäväksi. Kun sain itselleni ne selväksi, oli haasteena saada puettua ne asiayhteyteen sopiviksi lauseiksi.

Työni on ajankohtainen, ja tarjoaa uusia näkökulmia palveluliiketoimintaan. Itse pidin kun sain työskennellä tärkeän ja raikkaan aiheen parissa. Koin, että tein paljon hyvää ja hyödyllistä toimeksiantajanani toimineelle pienyritykselle.

Työskentely toimeksiantajayrityksen kanssa sujui todella hyvin. Molemmille, niin yrittäjälle kuin minulle, opinnäytetyön tekeminen oli uusia asia, joten niin sanottusti tuimme toisiamme. Kerroin yrittäjälle, mitä häneltä odotin toimeksiantajayrityksenä. Yrittäjä taas puolestaan auttoi minua ihan kaikessa, mitä vain prosessin aikana kohtasin.

Luonnollisesti minulla oli paljon kysyttävää yrityksen toiminnasta, ja yrittäjä olikin todella auttavainen ja valmis löytämään aikaa minulle kiireisen arkensa keskeltä. Kerroin yrittäjälle, että olen suunnittelemassa heidän palveluitaan, ja pyrin löytämään ehdotuksia, kuinka palveluita voitaisiin kehittää paremmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita vastaavaksi. Korostin kuitenkin, etteivät minun

ehdotukset velvoita yrittäjää tekemään mitään muutoksia. Yrittäjä oli erittäin innoissaan opinnäytetyöni aiheesta, ja antoikin minulle vapaat kädet kehittämisehdotusten ideointiin.

Jatkotutkimusmahdollisuutena opinnäytetyössäni olisi kehittämisehdotusten kokeilu käytännössä. Palvelumuotoilun työkalupakissa on neljä vaihetta, mutta itse toteutin niistä kolme ensimmäistä, jottei opinnäytetyöstäni tulisi liian laaja. Kehittämisehdotusten testaaminen asiakkailla olisi siis jatkotutkimusmahdollisuus. Kun ideoita testaa asiakkailla on myös saatava palautetta, jotta palveluita voidaan kehittää vieläkin parempaan suuntaan ja vasta sitten ottaa virallisesti osaksi Konditoria Marin toimintaa. Jatkotutkimusmahdollisuuksina tästä vielä voisi olla, että tarkastellaan tuottavatko kehitysideat toivottua kehitystä yritykselle, ja teettää asiakastyytyväisyyskysely, jossa selvitetään onko palvelun laatu parantunut muutosten myötä.

## 6.2 Ammatillinen osaaminen

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon niin itsestäni kuin myös alasta ja ammattimaisuudesta. Opin olemaan kärsivällinen ja johdonmukainen työn suhteen. Jämäkän puolen löysin itsestäni, kun ymmärsin, että työt on tehtävä ennen huvia.

Idea opinnäytetyöstäni syntyi, kun keskustelin opettajani kanssa moniaistisuudesta ja palvelumuotoilun mahdollisuuksista. Törmäsin työtä tehdessäni uusiin käsitteisiin, joiden tarkastelu vaatii hieman enemmän aikaa. Joissain kohdissa opinnäytetyön teko tuntui vähän haastavalta ja hitaalta, mutta samalla myös erittäin opettavaiselta. Uskon, että tulen tulevaisuudessa työskentelmään asiakaspalvelualalla, joten palveluiden muotoilulla on todellista hyötyä minulle nyt ja tulevaisuudessa.

Tein työtä yksin, joten välillä iski epätoivo työn ja motivaation suhteen. Työskentelyn varrella tuli hetkiä, jolloin olisin tarvinnut paria, jonka kanssa jatkaa eteenpäin. Onneksi kuitenkin perheeni ja ystäväni tukivat minua prosessin edetessä, mutta myös kannustivat minua eteenpäin.

Kolmen vuoden ammattikorkeakouluopiskelu huipentuu nyt tähän opinnäytetyöhön, ja olen erittäin helpottunut, että sain työni valmiiksi aikataulussa. Nyt olen saavuttanut taas yhden etapin elämässäni, ja tästä on hyvä jatkaa eteenpäin elämän uusiin haasteisiin.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Grönroos, C. 2001. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*; 18, 4, 36-44.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P. 1991. *Kotler on Marketing*. London: The Free Press.

Krishna, A. & Elder, R. 2010. *The Gist of Gustation – An exploration of taste, food and consumption*. New York: Routledge.

Lindstrom, M. 2009. *Buyology – ostamisen anatomia*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*; 7, 1, 20.

Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi D. 2005. *Innovation through Service Design. From Research and Theory to a Network of Practice. A users' driven perspective*. Helsinki: Joining Forces Conference.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2.painos. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.

Norris, R. T. 1941. *The Theory of Consumer's Demand*. New Haven: Yale University Press.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parker, S. & Heapy, J. 2006. *The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform*. London: Demos.

Selin, E. & Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Tuorila, H., Parkkinen, K. & Tolonen, K. 2008. Aistit ammattikäyttöön. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Whittle, S. & Foster, M. 1991. Customer profiling: getting into your customer's shoes. Journal of Bank Marketing; 9, 1, 17–24.

Elektroniset lähteet:

LAMK. 2013. Reppu: Toiminnallisen opinnäytetyön arviointikriteerit. [Viitattu 31.7.2013] Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=7451>

Saaranen – Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 23.9.2013] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Multisensorisuus 2013. Matkailijan moniasitinen palvelukokemus. [Viitattu 21.7.2013] Saatavissa: <http://multisensorisuus.fi/Etusivu>

SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2013. [Viitattu 25.7.2013] Saatavissa: <http://sdt.fi/palvelumuotoilu.html>

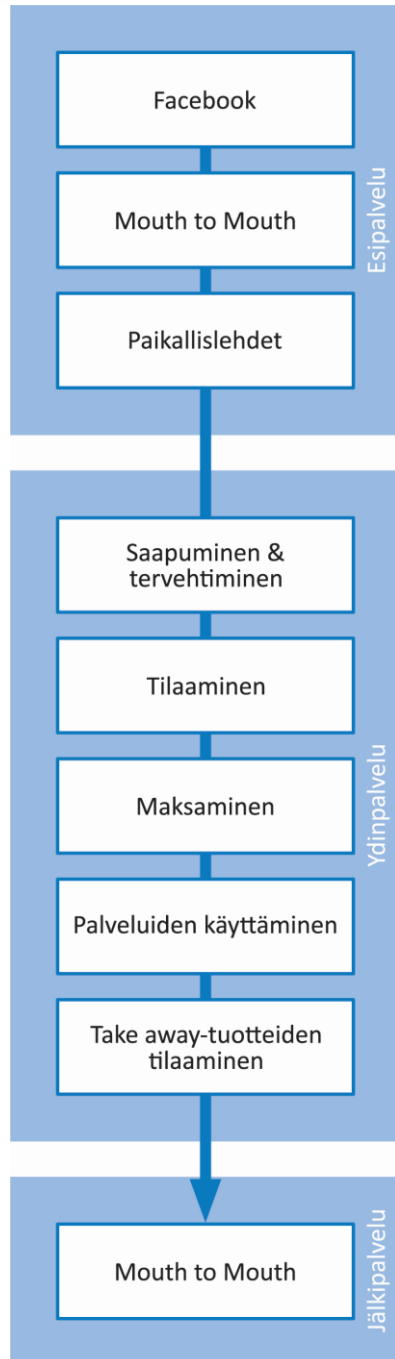
Saaranen – Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 23.9.2013] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suulliset lähteet:

Viherkoski, J. 2013. Konditoria Mari. Henkilökohtainen tiedonanto.

## LIITTEET

### Liite 1 Asiakkaan palvelupolku Konditoria Marissa



Liite 2 Konditoria Marin kahvilasali






Liite 3 Konditoria Marin palvelutiski



Koontilomake 1



Palvelumuotoilun työkalupaikki – Prosessi ja työohjat

## 1. RAJAA – Kehityshaaste

Mikä on kehitystyön kohde?

Mitkä ovat kehitystyön tavoitteet? Miksi haluat parantaa palveluasi?

Millä onnistumista mitataan?

Keitä ovat palvelusi asiakkaat ja mistä heitä tavoittaa?

Mitä et vielä tiedä palvelusi asiakkaista?

Uusi palvelu:  Olemassa oleva palvelu:

TYÖKALU  
1A: Piirrä asiakaan palveluotuu

**Mitä halutaan saavuttaa? Mikä on ratkaistava ongelma?** *Esim. online-varausten itsäsiminen, kasvattaa kertaostosten arvoa, pidentää viipymää, saada uusia asiakkaita, saada asiakkaat suostelemaan palveluasi jms.*

**Liiketoiminnan mittarit, jolla onnistumista arvioidaan.** *Esim. online-varausten kasvu10%, myynnin kasvu 5%.*

**Asiakaskokemuksen mittarit, jolla onnistumista arvioidaan.**  
*Esim. suostittelu lisääntyy, kanta-asiakkaiden määrä kasvaa.*


Mieti keitä asiakkaita erityisesti tavoittelet palvelusi käyttäjiksi. Jos erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat asiakkaat, jotka eivät vielä käytä palveluasi, mieti mistä heidät tavoittaa. *Esim. muut markkinointeet, maastoreitit, netin keskusteluforumit jne.*

Mieti tutkimuskysymyksiä, jotka auttaisivat sinua kehittämään palvelua. Mitä haluaisit oppia siitä, miten asiakkaasi käyttävät palvelua? Mitä haluaisit ymmärtää asiakkaidesi ostokäyttäytymisestä?

Uusi palvelu:  Olemassa oleva palvelu:

TYÖKALUT  
1B: Tutkimuskysymykset ja -menetelmät


Siirry vaiheeseen 2 tutkimaan asiakkaitasi.



SDT – Palvelumuotoilun Työkalupaikki  
JAMK, www.sdt.fi

SDT

Koontilomake 2



Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpöytä

## 2. OPI – Asiakasnäkökulma

**Miitä palvelu näyttää asiakkaasi silmin? Missä ovat asiakkaan pullonkaulat?**

Pyri listaamaan niitä asioita, tarpeita tai tavoitteita, joita asiakkaasi tavoittelee palveluillesi. Käy läpi asiakkaan palvelupolku ja mieli, missä kondissa hyvä kokemus syntyy ja toisaalta missä ovat asiakkaan suurimmat haasteet ja pullonkaulat.

☛ Näitä asioita asiakas arvostaa palveluissa: ☹️ Nämä ovat asiakkaan haasteita:

TYÖKALUT  
1A, 2A: Analysoi asiakaskokemuksia

**Mistä asiakasarvo syntyy?**

Mikä palvelussa on sellaista, josta asiakas on valmis maksamaan? Miksi asiakas ostaa uudelleen? Mitkä asiat palvelussa juuri nyt antavat positiiviseen palveluun. Esim. luotettavuus, nopeus, ammattitaito, aheltyys, vahvistaminen, ajantasaisuus, asiakasmuistutus jms.

TYÖKALUT  
2B, 2C: Pohdi arvoimuodostusta

**Valitse tärkeimmät kehityskohteet ja tee niihin liittyvät kysymykset.**


TOP 3 asiakaskokemuksen ratkaisijat ongelmat / kehityskohteet.  
 Esim. Palvelu on asiakkaan mielestä liian kallias. Palvelussa ei ole huomiointia koko perheen yhteisissä tekemistä.

1. 2. 3.


**Kehityskohteisiin liittyvät kysymykset.** Esim. Miten palvelun voisi lisätä lisää arvoa? Miten yhteisissä tekemistä ja kokemista voisi tukea?


1. 2. 3.

Siirry vaiheeseen 3 ideoimaan ratkaisuja.



SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki  
 JAMK, www.sdt.fi





Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat

## 3. RATKAISE – Ratkaisujen ideointi

**Koontilomake 3**

**Syntyä ideoita kehityskohteisiin liittyvien kysymysten avulla.**

! Vinkit

Mieti ensin ratkaisuja ilman ilkoja suotimia. Määrä ratkaisee. Vastaa sitten on niiden puntaroinnin vuoro. On tärkeää, että myös huonot ideat tulee listattua. Niissä voi olla hyvän idean alku.

**Valitse ideoista parhaat. Tunnista idea, jota on helpoin ja nopein testata käytännössä.**

**Siirry vaiheeseen 4 tekemään nopea kokeilu.**

**1. Kehityskohteisiin liittyvä kysymys.**  
*Esim. miten palveluun voisi lisätä arvoa?*

**Ratkaisuideat.** *Esim. palvelu sisältää jotain, mitä ei saa tall ei voi kokea missään muualla.*

**2. Kehityskohteisiin liittyvä kysymys.**  
*Esim. miten ostamista voisi helpottaa?*

**Ratkaisuideat.** *Esim. palvelu on esillä majailupaikassa, jossa sitä voi kokeilla.*

**3. Kehityskohteisiin liittyvä kysymys.**  
*Esim. miten tarhintoa voisi hyödyntää?*

**Ratkaisuideat.** *Esim. asiakkaalle tehdään oma tarhokkooppi, jossa hyödynnetään paikallista tarhintoa.*

**TYÖKALU**  
**3A** Ainoa ideointiin

**TYÖKALU**  
**3B** Ideoiden priorisointi

Lisää TOP 5 ideaa, jotka tuottavat asiakkaalle eniten arvoa. Valitse sen jälkeen näistä viidestä jatkokehitykseen se, joka on helpoin ja nopein testata oikeilla asiakkailla.

1
2
3
4
5



SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki  
JAMK, [www.sdt.fi](http://www.sdt.fi)

