



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myyntitiskiä kehittämällä parempaan palvelu- kokemukseen palvelumuotoilun keinoin - Case Fazer Café Forum

Päivärinta, Tiia

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Myyntitiskiä kehittämällä parempaan palvelukokemukseen palvelumuotoilun keinoin - Case Fazer Café Forum

Tiia Päivärinta
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Tiia Päivärinta

Myyntitiskiä kehittämällä parempaan palvelukokemukseen palvelumuotoilun keinoin - Case Fazer Café Forum

Vuosi 2016

Sivumäärä 76

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää asiakaskokemusta kahvilan myyntitiskiä kehittämällä ja uudistamalla. Opinnäytetyön kehitysprosessi on toteutettu palvelumuotoilun avulla. Tarkoituksena opinnäytetyössä on tuottaa uudistettu myyntitiski. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Fazer Ravintolat Oy ja kehitysprosessi sijoittui Fazer Café Forumiin. Fazer Café Forum on yksi Fazer Ravintoloiden kymmenestä kahvilasta ja se sijaitsee Helsingin keskustassa. Opinnäytetyön kehittämisprosessi keskittyi Fazer Café Forumin myyntitiskin nykytilan analysointiin, palvelupolun kartoitukseen ja tyypillisten asiakasprofiilien luomiseen, ja niistä saadun tiedon pohjalta haasteellisten osa-alueiden kehittämiseen.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan toimintaympäristön sekä Fazer Café -kahvilakonseptin esittelyllä. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakkaan palvelukokemuksesta ja palvelusta kahvilaympäristössä. Asiakkaan palvelukokemuksen keskeisinä alakäsitteinä on asiakkaan kohtaaminen ja asiakkaan odotusten ylittäminen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös kahvilaympäristössä tapahtuvan palvelun alakäsitteitä palvelun määritelmä, palvelu laatu, palvelun suunnittelu ja kehittäminen ja laadukas asiakaspalvelu kahvilaympäristössä.

Opinnäytetyö etenee palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaan ja siinä on hyödynnetty eri menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessissa käytettiin ymmärrä-, kehitä ja toteuta -vaiheita. Ymmärrä-vaiheen tarkoituksena oli myyntitiskin lähtötilanteen kartoitus ja asiakasymmärryksen luominen havainnointien, palvelupolun luomisen ja asiakasprofiloinnin avulla. Kehitysehdotusten ja ideoiden saamiseksi kehitä-vaiheessa toteutettiin workshop Fazer Café Forumin työntekijöiden ja Fazer Cafésin muista toimipaikoista kasatun tutkimusryhmän kesken. Workshopin menetelminä oli toimintaympäristön kartoitus havainnoinnin avulla sekä hiljainen ja keskusteleva aivoriihi. Toteuta-vaiheessa aiemmista vaiheista saadun tiedon avulla luotiin pilotti uudistetusta myyntitiskistä mallipiirroksen muodossa. Pilotti koostui niistä huomioista, jotka ymmärrä-vaiheessa koettiin eniten uudistusta kaipaaviksi sekä kehitä-vaiheen workshopista saaduista kehitysideoista. Uudistettu myyntitiskin mallipiirrokselta tehtiin myös SWOT-analyysi arvioimaan ja syventämään tilannetta, jonka pohjalta suunnitelmia ja päätöksiä voidaan jatkossa tehdä.

Palvelumuotoilun lopputuotteena saatu pilotti uudistetusta myyntitiskistä on apuvälineenä asiakaskokemuksen vahvistamisessa ja palvelun korkean laadun ylläpitämisessä. Pilotin avulla Fazer Café -konseptin olemassa olevia ja tulevia myyntitiskejä voidaan kehittää ja suunnitella toiminnallisuudeltaan paremmiksi. Pilotilla voidaan myös hyödyntää henkilöstön perehdytyksessä sekä palvelukoulutuksissa. Osa palvelumuotoilun keinoin saaduista kehitysehdotuksista ja ideoista voidaan todeta olevan hyvin käyttökelpoisia ja helposti hyödynnettävissä olevia ilman suuria taloudellisia panostuksia. Näitä toimintoja tuomalla käytäntöön voidaan varmistaa parempi asiakaskokemus.

Asiasanat: Palvelukokemus, palvelun laatu, palvelumuotoilu, palvelupolku, pilotointi

Tiia Päivärinta

Service Design as a Method to Improve Customer Experience by Improving the Sales Counter

Year	2016	Pages	76
------	------	-------	----

The purpose of this functional thesis is to improve customer experience by renewing at café sales counter. The improvement process is conducted according to service design. The purpose of the thesis is to produce an improved sales counter. The thesis was commissioned by Fazer Café Forum. Fazer Café Forum is one of ten Fazer Cafés and it is located in the city center of Helsinki. The improvement process focused on analyzing the current status of the sales counter, mapping the service path, creating customer profiles and then improving the sectors that were found challenging.

In the beginning of the thesis the café concept of Fazer Café is introduced. The theoretical framework is formed around of the concept service experience in a café. The main notion of service experience is customer encounter and exceeding expectations. Other notions examined in the theoretical framework include service quality, planning and improving service and the quality of customer service in a café environment.

The thesis follows the structure of service design through a variety of methods. The phases include: understand, improve and execute. In the understand phase the current status of the service counter and customer understanding were mapped by observing, creating a service path and profiling customers. In the improve stage a workshop was executed for Fazer Café employees. The methods used in the workshop were mapping the surroundings through observations, and brainstorming in groups and individually. The observations recorded in the workshop were exploited when creating a pilot sketch of the improved sales counter in the execute phase. The pilot was created of the observations found most challenging during the understand phase as well as the improvement ideas from the workshop. A SWOT analysis of the improved sales counter was performed to evaluate and advance the possibility for further decision making.

The pilot of the improved sales counter is a tool for strengthening the customer experience and maintaining high quality. With this pilot it is possible to improve the existing and future Fazer Café service counters. The pilot can also be used in employee training and service training. The service design suggestions in this thesis can be implemented very easily without grave financial investments. Implementing the findings can be utilized when improving the customer experience.

Keywords: Customer journey, piloting, service experience, service design, service quality

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kahvila toimintaympäristönä.....	8
2.1	Fazer Cafés ja Fazer Café Forum.....	8
2.2	Fazer Café -konsepti palvelun ja makuelämyksien suunnannäyttäjänä	9
3	Asiakkaan palvelukokemus	10
3.1	Asiakkaan palvelukokemuksen määritelmä	11
3.2	Asiakkaan kohtaaminen	12
3.2.1	Asiakaskokemuksen tasot	13
3.2.2	Naïve to natural -malli	14
3.3	Asiakkaan odotusten ylittäminen.....	15
3.3.1	Totuuden hetki	17
3.3.2	Poikkeustilanne	18
3.4	Esimerkkinä Disneys palveluliiketoiminta.....	19
4	Palvelu kahvilaympäristössä	20
4.1	Palvelun määritelmä.....	20
4.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu	21
4.3	Palvelun suunnittelu ja kehittäminen	23
4.4	Laadukas asiakaspalvelu kahvilaympäristössä.....	24
5	Palvelumuotoilun keinoin parempaan palvelukokemukseen	26
5.1	Palvelumuotoilun määritelmä.....	26
5.2	Ymmärrä -vaihe.....	28
5.2.1	Havainnointi	29
5.2.2	Fazer Café Forum	31
5.2.3	Karl Fazer Café	35
5.2.4	Fazer Café Munkkivuori	37
5.2.5	Espresso House Forum.....	39
5.2.6	Palvelupolku ja asiakkaan kontaktipisteet.....	42
5.2.7	Asiakasprofiilit	45
5.2.8	Ymmärrä -vaiheen tulosten analysointia	50
5.3	Kehitä -vaihe	54
5.3.1	Kehittämideoita workshop -menetelmällä	55
5.3.2	Workshop -menetelmän tulosten analysointia	59
5.4	Toteuta -vaihe	61
5.4.1	Pilotointi	62
5.4.2	Pilotin SWOT -analyysi.....	64
6	Johtopäätökset	66
	Lähteet	70

Kuviot	73
Liitteet.....	74

1 Johdanto

Palvelun merkitys kasvaa jatkuvasti, sen avulla luodaan vuosikymmeniä jatkuvia asiakassuh- teita ja varmistetaan asiakaslähtöisen toiminnan jatkuvuus. Asiakkaista huolehtiminen ja hei- dän tarpeidensa huomioon ottaminen luo mahdollisuuden odotukset ylittävällä palvelulle. Odotukset ylittävällä palvelulla ja toiminnalla yritysten on mahdollisuus jatkuvasti vahvistaa kilpailukykyään ja menestyä taloudellisesti. Onnistuneet palvelukokemukset ovat palveluliike- toiminnan näkökulmasta yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Erinomaisella palvelulla keskin- kertainenkin tuote voidaan muuttaa huippulaatuiseksi. Kahviloissa palvelua ei pelkästään ole hymyilevien ja ystävällisten asiakaspalvelijoiden kohtaaminen, vaan myös palvelunäyttämönä toimiva kahvilan myyntitiski rakentaa osaltaan onnistuneen palvelukokemuksen.

Tammikuussa 2016 alkaneen opinnäytetyöprosessin tarkoituksena oli parantaa Fazer Café Fo- rumin palvelukokemusta kehittämällä kahvilan myyntitiskiä. Tässä toiminnallisessa opinnäyte- työssä kahvilan palvelukokemusta kehitettiin palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön tarkoi- tuksena oli löytää kehitysehdotuksia ja ideoita paremman myyntitiskin luomiseen ja kahvilan yleisen toiminnallisuuden parantamiseen. Taustana opinnäytetyölle oli työ ravintolapäällikkö- nä Fazer Café Forumissa ja ajatus myyntitiskin kehitysprojektista syntyi opinnäytetyöntekijän omien havaintojen sekä Fazer Café Forumin henkilöstön ja asiakkaiden palautteiden pohjalta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Fazer Ravintolat Oy, johon Fazer Café Forum kuuluu.

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintapa jolla pyritään yhdistämään asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 24 - 27.) Tässä palvelukokemuksen kehitystyössä on käytetty Moritzin (2005, 123) palvelumuotoilu- prosessin kuudesta vaiheesta kolmea; ymmärrä, kehitä ja toteuta. Opinnäytetyön palvelumuotoi- luprosessin teoreettisena viitekehystenä ovat asiakkaan palvelukokemus ja palvelu kahvi- laympäristössä. Toimintaympäristössä käsitellään kahvilan toimintaympäristöä, Fazer Cafésia ja Fazer Café Forumia yrityksenä sekä Fazer Café -konseptia.

Palvelumuotoilun ymmärrä -vaiheen avulla pyritään vahvistamaan asiakasymmärrystä selvit- tämällä asiakkaiden haluja, tarpeita sekä käyttäytymismalleja. Ensimmäisen vaiheen tutki- musmenetelminä oli havainnointi, palvelupolun kartoittaminen ja asiakasprofiilien luominen. Toisena vaiheena oli kehitä -vaihe, jossa järjestettiin kehitysehdotusten ja ideoiden saami- seksi workshop. Tutkimusmenetelmänä käytettiin hiljaista ja keskustelevaa aivoriittä. Palve- lumuotoiluprosessin päättää toteuta -vaihe, jossa luotiin pilottina mallipiirros uudistetusta myyntitiskistä. Johtopäätöksissä arvioidaan opinnäytetyön ja palvelukokemuksen kehittämisen prosessin onnistuminen.

2 Kahvila toimintaympäristönä

Kahvilat ovat perinteisesti julkisia paikkoja missä kahvin juonnin lomassa tavataan ystäviä ja vaihdetaan kuulumisia, ne ovat myös levähdys- ja taukopaikkoja. Kahviloiden toimintaympäristöt kehittyvät jatkuvasti, tämä muutos tuo haasteita toimintaan ja asettaa vaatimuksen jatkuvalle kehitykselle. Kahvilat usein kuvastavat omalle aikakaudelleen tyypillisimpiä piirteitä. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50.)

Kahvilat sijaiset tyypillisesti kulkuväylien yhteydessä missä liikkuu paljon ihmisiä, kuten kaupunkien keskustoissa tai tavarataloissa. Kahviloissa myydään kahvien, teen ja muiden kuumien lisäksi suolaisia ja makeita kahvileipiä, sekä lounastuotteita kuten salaatteja ja keittoa. Kahviloiden tilat antavat asiakkaalle mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi, mutta on myös erittäin suosittua ostaa tuotteet mukaan, ns. take away -mahdollisuus. Kahviloiden ja varsinkin vähän hienompien caféiden erityispiirteisiin kuuluu laajat tee- ja erikoiskahvivalikoimat sekä laadukas alkoholitarjonta. Leipomotuotteet kahviloissa on käsintehtyjä tai raaka-pakasteina kahvilassa paistettuja tai sitten kahviloiden yhteydessä toimii oma konditoria. Nämä konditoriat valmistavat myyntiin esimerkiksi kakkuja, leivoksia, suklaatuotteita ja marsipaanikoristeita. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50.)

Suosittu palvelumuoto kahviloissa on linjastolla tapahtuva itsepalvelu, tasokkaammista caféista löytyy pöytiintarjoilua, tämä on kuitenkin palvelumuotona nykypäivän kahviloissa melko marginaalista. 2000-luvun vaihteessa Suomeen on alkanut kehittyä kahvilaketjuja, ne usein noudattelevat esikuviaan Keski-Euroopasta, mistä nykypäivän suomalainen kahvilakulttuuri on saanut suurimmat vaikutteensa. Iltapäiväkahvit kun aikaisemmin on perinteisesti juotu kotona pullan kera, urbaani kaupunkikulttuuri on voimistanut kahvilakulttuuriamme ja muuttanut käyttäytymistapojamme. Tästä seurauksena iltapäiväkahvit on tietyiltä osin siirtynyt kahviloiden historiallisen arvokkaisuun, mutta viihtyisiin ympäristöihin. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 50-51.)

2.1 Fazer Cafés ja Fazer Café Forum

Fazer Cafés kuuluu pienenä, mutta sitäkin merkittävämpänä osana Fazer konserniin, joka on lähes 125 vuotta vanha perheyrittäjä. Yrityksen perusti vuonna 1891 syyskuun 17.päivänä Karl Fazer Helsingin Kluuvikadulle. Siitä päivästä lähtien yrityksen missiona on ollut luoda ma-kuelämyksiä. Alkujaan Fazer oli aikakaudelleen muodikas kahvila-konditoria, mutta nykyään Fazer konserniin kuuluu kolme erilaista liiketoiminta-alueita ja kaksi liiketoimintayksikköä. Liiketoiminta-alueita ovat Fazer Leipomot, Fazer Makeiset ja Fazer Food Services ja liiketoimintayksiköitä ovat Fazer Mylly ja Fazer Cafés. Vuonna 2015 Fazerilla työskenteli lähes 15 000

henkilöä kahdeksassa eri maassa ja vientiä oli yli 40 maahan. Liikevaihtoa Fazer-konsernilla oli vuonna 2015 1,5 miljardia euroa. (Fazer -konsernin vuosikatsaus 2015.)

Fazer Cafés on Fazer konsernin tuorein liiketoimintayksikkö nykyisessä muodossaan, vaikka kahvilatoimintaa Fazer konsernilla on ollut yrityksen alkupäivistä alkaen. Fazer Cafés on Fazer premium kahvilaketju Suomessa. Fazer Cafésiin kuuluu 10 kahvilaa. Nämä ovat moderneja yrityksen uudella konseptilla toteutettuja kahviloita. Fazer Cafésilla työskenteli vuonna 2015 yli 250 henkilöä Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Kahviloista perinteisin on Helsingissä Kluuvikadun Karl Fazer Café ja uusimpia tulokkaita Fazer Café Hämeenkatu Tampereella ja Fazer Café Aurakatu Turussa. Helsingissä on lisäksi seuraavat kahvilat; Fazer Café Munkkivuori, Fazer Café Itis, Fazer Café City Center, Fazer 8th Floor, Fazer Café Messukeskus sekä Fazer Café Forum. (Fazer Café 2016.) Fazer Café Forumin palvelukokemuksen kehittäminen on suurimmassa roolissa tässä opinnäytetyössä.

Fazer Café Forum on modernin klassinen kahvila Helsingin sydämessä, kauppakeskus Forumin ensimmäisessä kerroksessa. Sen toiminta on jatkunut samalla liikepaikalla jo 30 vuotta. Fazer Café Forumissa työskentelee 12 työntekijää ja siellä on 96 asiakaspaikkaa. Valikoimaltaan Fazer Café Forum tarjoaa suolaisia ja makeita kahvileipiä, lounaskeittoja ja salaatteja, aamiaistuotteita, jäätelöä, virvokkeita ja smoothieita sekä perinteisiä ja erikoisempia kahvi- ja suklaajuomia. Lisäksi Fazer Café Forumissa on myös valikoima yrityksille suunnattua tilaus- ja kokoustarjoilua. Kahvilan aukioloajat ovat laajat, kahvila on avoinna arkipäivisin 7.30-20.00, lauantaisin 9.00-18.00 ja sunnuntaisin 11.30-18.00.

Fazer Café Forumin etuosassa on U-mallinen myyntitiski, joka ulottuu ihan kahvilan ja kauppakeskuksen tilojen reunaan asti. Kahvilan salissa on sekä perinteisiä pienempiä pöytiä joissa on mahdollisuus istua joka sohvalla tai penkillä, mutta myös moderneja korkeampia community-pöytiä. Community pöytiä on kaksi, toinen on suorakulmion mallinen 10 hengen pöytä ja toinen ympyränmuotoinen 6-8 hengen pyötyä. Nämä mahdollistavat esimerkiksi tutustumisen uusiin ihmisiin tai kokoustamisen kahvilassa. Fazer Café Forumissa on myös keittobuffet sekä lahja- ja makeist tuotteiden myyntihyllyt.

2.2 Fazer Café -konsepti palvelun ja makuelämyksien suunnannäyttäjänä

Fazer Cafés otti vuonna 2014 käyttöön uudistetun kahvilakonseptin. Uuden konseptin tavoitteena on tarjota kaikissa Fazer kahviloissa laadukkaita tuotteita ja palveluita tarkkaan harkituissa miljöissä. Kahvilat edustava koko Fazer konsernin tuotevalikoimaa ja niissä otetaan huomioon kuluttajakokemus. Uudessa kahvilakonseptissa pyrkimyksenä on yhdistää makuelämykset ja ensiluokkainen palvelu. Ensiluokkaisella palvelulla Fazerin kahvilat haluavat varmis-

taa korkean asiakastyytyväisyyden ja se on vakiintunut Fazer kahvilaliiketoiminnan perustaksi. (Fazer vuosikertomus 2014.)

Fazer Cafés -konsepti on huolellisesti dokumentoitu liiketoimintamalli ja sen operatiiviselle toiminnalle kehitetyt toimintaohjeet auttavat kahviloita kehittymään ja toimimaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Operatiiviset toimintaohjeet mahdollistavat myös kahvilaliiketoiminnan laajentumisen ja mahdollisen kansainvälistymisen (Fazer vuosikertomus 2014.) Vuonna 2015 kahvilaliiketoiminta laajeni kahdella kahvilalla ja vuonna 2016 jatkuu laajeneminen edelleen. Uusin kahvila avautuu vappuna 2016 Vaasaan, missä ei ole aikaisemmin ollut Fazer Cafésilla toimintaa. (Fazer Café 2016.)

Fazer Cafésin liiketoimintayksikön strateginen tavoite on olla Suomen paras kahvilaketju sekä vahvistaa Fazerin ja kuluttajien välistä sidettä. Strateginen tavoite saavutetaan hyödyntämällä uudistuneen laatukskeisen konseptin etuja ja tarjoamalla parempia kokemuksia, joissa painottuvat makuelämykset, ainulaatuinen ilmapiiri ja hyvä palvelu. (Fazer vuosikertomus 2014.) Hyvän palvelun takaamiseksi, Fazer Cafésin henkilökunta osallistuu palvelukoulutuksiin. Koko henkilökunnalle järjestettäviä palvelu- ja myynti koulutuksia on vuosittain, ne ovat eräänlainen jatkumo jolla sitoutetaan ja motivoidaan henkilökuntaa ja tuetaan koko yrityksen palvelukulttuuria. (Fazer Cafés Strategia 2016.)

Fazer Cafén, kuten koko Fazer -konsernin, missio on luoda makuelämyksiä. Fazer kahviloissa pyrkimyksenä on että, makuelämykset koetaan visuaalisesti, maukkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Kahviloiden valikoimia kehitetään jatkuvasti, valikoimissa yhdistyy hyvinvointi ja herkullisuus. Yritysvastuu on olennainen osa Fazer Cafésin liiketoimintaa. (Fazer Cafés Strategia 2016.)

Fazer Cafén kahvilakonseptin tuotevalikoima toteuttaa Fazerin pitkää ja laadukasta käsityöläisperinnettä. Tuotevalikoimassa näkyy muun muassa seuraavat trendit: nautiskelu ja elämyksellisyys, terveellisyys ja hyvinvointi sekä lähituotetut, tuoreat, runsaat ja raikkaat raaka-aineet. Fazer Cafén tuotevalikoiman ruokaleivät leivotaan käsin, jolloin jokainen leipä on yksilö. Konditoriatuotteet, kuten suklaiset tai marjaiset leivokset, valmistuvat myös käsikonditoriossa. Ammattitaitoiset baristat valmistavat erilaisia erikoiskahveja, mutta Fazer Cafélla on myös oma erikoissuodatinkahvinsa, Fazer Blend. Fazer Blend on vaaleapaahdotin kahvi, jonka maku on mietitty tukemaan Fazer Cafén tuotevalikoimaa. Lisäksi Fazer Cafén tuotevalikoimasta löytyy lounastuotteita, kuten salaatteja, keittoja, toasteja ja lasagnea sekä Fazerin omalla perinteisellä reseptillä valmistettua jäätelöä. (Lundqvist & Korvenoja 2015.)

3 Asiakkaan palvelukokemus

Kun jokainen asiakas on erilainen, on myös jokainen palvelukokemus erilainen. Asiakkaan palvelukokemus koostuu monesta asiasta, onnistumalla luomaan onnistuneen palvelukokemuksen on palvelun kriittisten pisteiden oltava kunnossa. Palvelukokemuksessa yhdistyvät tunteet, mielikuvat ja aiemmat kohtaamiset, siksi sen lopulliseen onnistumiseen vaikuttaminen on haasteellista. Palvelukokemus on asiakaskokemus ja se koostuu eri vaiheista ja kolmesta eri tasosta; toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Naïve to natural -mallilla voidaan kartoittaa asiakkaan palvelukokemuksen tasoa, koska sen avulla mitataan yrityksen asiakaskeskeisyyden nykytilannetta ja tulevaisuuden suuntaa sekä asiakaskeskeisyyden aitousuutta.

Parhaan mahdollisen palvelukokemuksen saavuttamiseksi asiakkaan odotusten ylittämistä on tullut keskeinen osa asiakaskokemusta ja sen kehittämistä, sillä keskitasoinen palvelu ei enää riitä. Asiakkaan odotusten ylittäminen koostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta sekä odotukset ylittävästä kokemuksesta. Asiakaspalvelukokemuksessa totuuden hetket ja yrityksen tapa hoitaa poikkeustilanteet ovat niitä ratkaisevia hetkiä, jotka määrittelevät yrityksen toiminnallisen laadun tason ja mahdollistavat onnistuneen asiakaskokemuksen.

3.1 Asiakkaan palvelukokemuksen määritelmä

Asiakkaan palvelukokemus koostuu useista eri asioista ja siihen ei aina palvelutarjoaja yksiselitteisesti voi vaikuttaa. Palvelukokemus voidaan hahmotella ja sen sujumisen suhteen voidaan asettaa toiveita, mutta koska kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä, joten sen tarkka ennustaminen ja suunnittelu on vaikeaa. Tärkeää on optimoida asiakkaan positiivinen palvelukokemus esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin ja keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, joita ovat palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Positiivinen palvelukokemus on tärkeää, koska ihminen on keskeinen osa palvelua ja henkilökohtainen kokemus palvelusta muodostuu joka kerta uudestaan. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelukokemus on asiakaskokemus, jota Löytänä ja Kortesus määrittelevät seuraavasti ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (2011, 11). Yritykset voivat valita ja vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan, mutta kokemuksen asiakas loppujen lopuksi muodostaa itse, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Löytänä ja Kortesus (2011, 19) kirjoittavat, että perinteisestä palvelujen tuottamisesta on siirrytty eteenpäin palvelukokemusten tuottamiseen. Siinä edellytetään, että asiakas on yrityksen toiminnan keskiössä ja muut toiminnot rakennetaan asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja tuomaan arvoa asiakkaalle. Mitä enemmän asiakkaan kokema arvo kasvaa sitä vahvemiksi asiakassuhde muodostuu. Asiakaskokemus ei aina perustu palvelukokemukseen,

se voi perustua esimerkiksi raaka-aineisiin, kuten luomu- tai lähiruokaan, näissä tilanteissa asiakkaalle muodostuva kokemus tulee itse kokemalla. (Löytänä & Kortesus 2011, 19.)

Positiiviset asiakkaan palvelukokemukset ovat yrityksille kallisarvoisia. Niiden avulla voidaan maksimoida asiakkaalle tuotettu arvo ja kasvattaa yrityksen tuottoja. Asiakaskokemusta joltamalla saavutetaan seuraavia hyötyjä: asiakkaan sitoutuminen yritykseen vahvistuu, asiakas-tyytyväisyys lisääntyy, suosittelijoiden määrä lisääntyy, ristiin- ja lisämyynnin mahdollisuus kasvaa, asiakkaan elinkaari pitenee, asiakkaiden suositteluhalu kasvaa, asiakkaiden kehitysideoiden määrä kasvaa, brändin arvo kohoaa, henkilöstö sitoutuu enemmän, asiakaspois-tuma vähenee, negatiivisten asiakaspalautteiden määrä vähenee sekä uusasiakashankinnasta aiheutuvat kustannukset pienenevät. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

3.2 Asiakkaan kohtaaminen

Yrityksen ja asiakkaan välistä kohtaamista on kutsuttu totuuden hetkenä, jossa ei pelkästään tyydytetä asiakkaan tarpeita vaan siinä testataan yrityksen kykyä luoda asiakkaalle kokemus (Löytänä & Korhikoski 2014, 97). Asiakkaan kohtaaminen on siis hyvin inhimillinen tapahtuma, jolla pystytään ratkaisemaan koko asiakaspalvelutilanteen onnistuminen ja siinä muodostuvat houkuttelevuus, vaikutelma ja mielikuva (Aarnokoivu 2005, 7). Keskinertaiset ja tavalliset asiakastilanteet unohtuvat, elämykselliset ja ennalta odottamattomat tilanteet säilyvät asiakkaan mielessä pitkään niiden luoman positiivisen muistijäljen ansiosta (Löytänä & Kortesus 2011, 48).

Asiakkaan kohtaaminen alkaa usein jo ennen kuin asiakas saapuu yrityksen tiloihin. Asiakkailta on mahdollisesti ennakkotietoa tai mielikuva yrityksen maineesta ja imagosta ja odotus siitä minkälainen kokemus heitä odottaa. Palvelumuotoilussa tätä vaihetta kutsutaan esipalveluvaiheeksi, asiakas on saattanut tutustua yritykseen esimerkiksi puhelimitse tai internetissä. Asiakkaan kohtaamisessa ensivaikutelma on tärkeä, onnistunut ensivaikutelma rakentaa yrityksen mainetta sekä voidaan tehdä asiakassuhteesta pysyvämpi. Asiakaskohtaamiseen vaikuttaa asiakaspalvelijan persoona, tausta, kokemus, palveluasenne ja osaaminen, mutta myös asiakkaan persoona, tausta, kokemukset ja asenne. (Aarnokoivu 2005, 93; Tuulaniemi 2011, 25.)

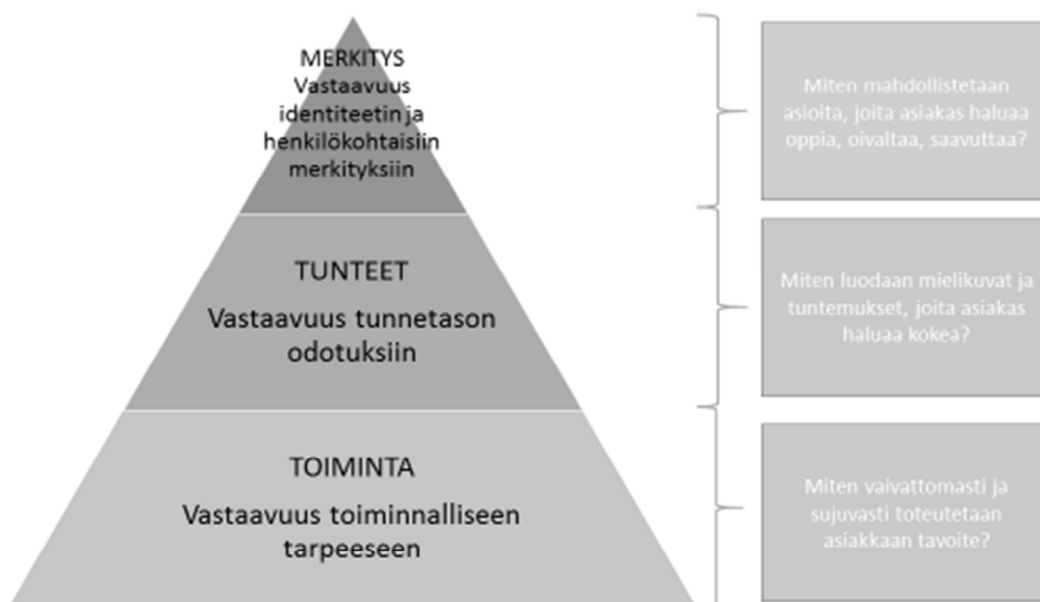
Yrityksen asiakaskokemus on havaittavissa kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Kosketuspisteiden määrän kasvaessa, niiden hallinta on jatkuvasti haastavampaa. Internet, sähköinen kauppa ja sosiaalinen media ovat lisänneet haastetta. Epäonnistuneita asiakaskokemuksia ei kerrota välttämättä yritykselle, mutta ne jaetaan yrityksen ulottumattomissa ja vuoropuheluun tai korjaavia toimenpiteitä ei pystytä esittämään. Tämän takia onnistu-

neesta asiakaskokemuksesta on tullut keskeinen ja kriittinen tekijä. (Löytänä & Kortesus 2011, 98.)

Ravintoloissa ja kahviloissa työn pääsisältö on asiakkaan kohtaaminen. Kohtaaminen ei ole sattumaa ja hyvä asiakaspalvelu muistetaan, mutta asiakkaat osaavat sitä jatkossa myös vaa-
tia. Hyvä asiakaspalvelu vaikuttaa asiakkaan viihtyvyyteen sekä asiakasuskollisuuteen ja siinä on kyse osaamisesta, kulttuurista ja palveluasenteesta. Asiakkaan huomaaminen riippuu asiakaspalvelijan henkilökohtaisista kysyistä, mutta myös johtamis- ja yrityskulttuurista. (Pitkänen 2006, 18.)

3.2.1 Asiakaskokemuksen tasot

Tuulaniemen mukaan kirjassa *Palvelumuotoilu* (2011, 74) asiakaskokemus jaetaan kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Tasot on kuvattu kuviossa 1. Toiminnan taso on asiakaskokemuksen ja palvelun pohja, jolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen eli toiminnalliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuuteen, palvelun hahmotettavuuteen, saavutettavuuteen, käytettävyyteen, tehokkuuteen ja monipuolisuuteen. Toiminnallinen taso luo perusedellytykset asiakaskokemuksesta muodostuvalle arvolle ja mahdollistaa asian toteutumisen. (2011, 74-75.)



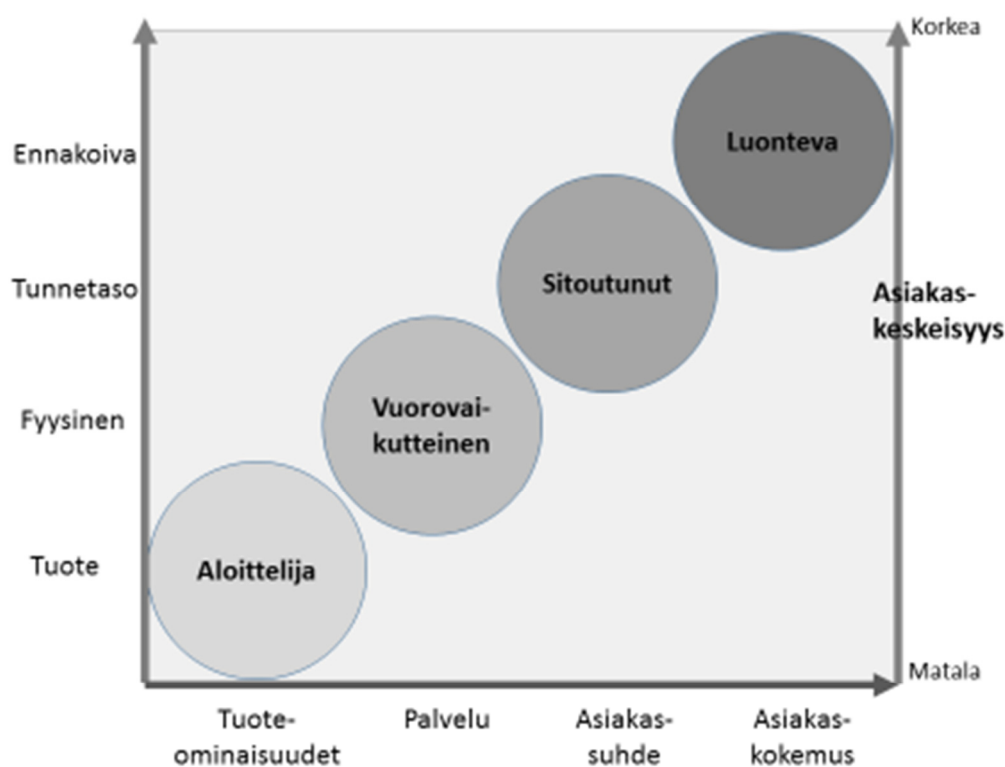
Kuvio 1: Arvon muodostumisen vaiheet. (Tuulaniemi 2011, 75)

Asiakaskokemuksen toinen taso on tunnetaso, joka vastaa tunteisiin ja asiakaskokemuksesta saatuihin odotuksiin. Tunnetasolla punnitaan myös kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja aistien herättelyä. Tunnetasolla asiakas-

kokemuksessa halutaan tarjota asiakkaalle yksilöllisiä sopivia vaihtoehtoja sekä tuetaan ja ymmärretään mitä asiakas haluaa kokea. (Tuulaniemi 2011, 74-75.) Merkitystaso on asiakas-kokemuksen kolmas eli korkein taso. Merkitystasolla tarkoitetaan asiakaskokemuksen mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. Tällä palvelukokemustasolla lähestytään asiakkaan identiteettiä sekä henkilökohtaisten halujen ja saavutusten merkitystä. Merkitystasoon liittyy kulttuurilliset koodit, unelmat, tarinat, lupaukset, oivallukset kokemuksen henkilökohtaisuudesta, suhde asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

3.2.2 Naïve to natural -malli

Naïve to natural -mallilla voidaan mitata yrityksen asiakaskeskeisyyden nykytilaa ja tulevaisuuden suuntaa sekä tunnistaa toimiiko yritys aidosti asiakaskeskeisesti vai vaan näennäisesti. Kuviossa 2 on kuvattu mallin tasot ja niiden kehittyminen. Mallin perusajatuksena on, että omasta halustaan riippumatta, kaikki yritykset ovat tavalla tai toisella menossa kohta asiakas-keskeistä toimintamallia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165.)



Kuvio 2: Naïve to natural -malli. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165.)

Naïve to natural -mallissa on neljä eri tasoa. Kuviossa 2 näkyy mallin kehitys ensimmäisestä tasosta neljanteen ja asiakaskeskeisyyden kehittyminen. Ensimmäisellä tasolla toimintansa alussa oleva yritys keskittyy ainoastaan tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin sekä hinnoittelussa

että myynnissä. Tällä tasolla yrityksen tarjooma on yksinkertainen eikä se edes harkitse vielä tarjoavansa mitään muuta kuten palvelua. Toisella tasolla vuorovaikutteisuus lisääntyy ja tuotteeseen lisätään jokin palvelu, se voi olla esimerkiksi käyttöön tai toimitukseen liittyvä.

Kolmannella tasolla yritys ymmärtää jo asiakaskokemuksen tärkeäksi ja asiakassuhteita hoide- taan innostuneesti ja niihin sitoudutaan. Neljännellä eli korkeimmalla asiakaskeskeisyyden tasolla asiakkaan tarpeet osataan ennakoida, tämä yksi tärkeimmistä ylimmän tason ominai- suuksista. Asiakkaan tarpeet ja ongelmat ovat ratkaistu ennen kuin asiakas itse tunnistaa nii- den olemassaolon. Tällä tasolla henkilökunnalta vaaditaan uskallusta ja luontevaa otetta hoi- taa asiat itsenäisesti sekä luottamusta yritykseltä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 166.)

3.3 Asiakkaan odotusten ylittäminen

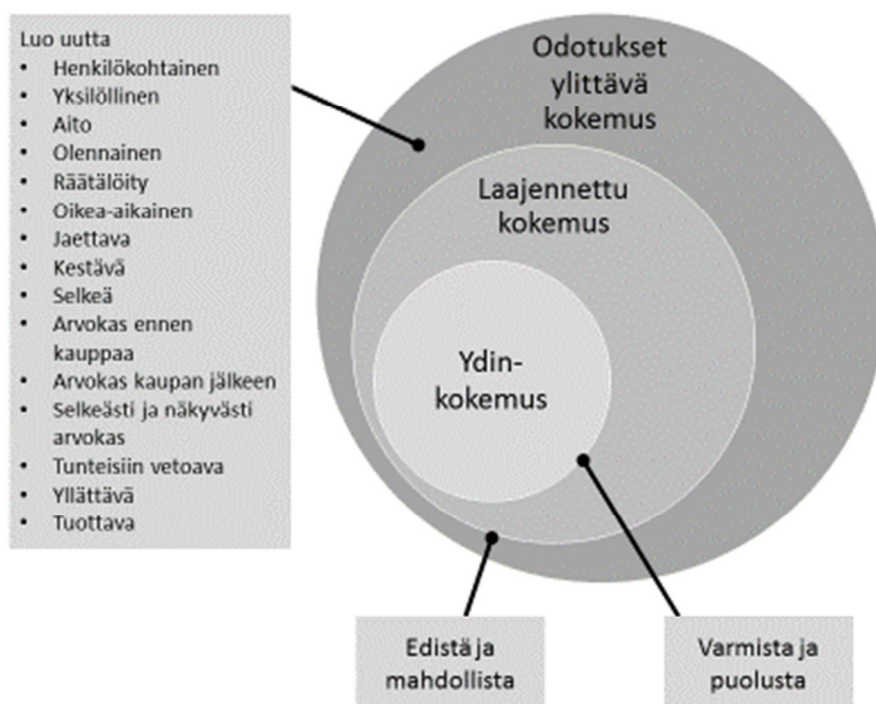
Asiakkaan odotusten ylittämisestä on tullut keskeinen osa asiakaskokemusta, sillä nykypäivänä peruslaatuisilla palveluilla on vaikea erottautua ja luoda kilpailuetua. Asiakaskokemusta kehi- tettäessä on systemaattinen odotusten ylittäminen kaikkein hyödyllisin keino. Kun asiakkaan odotukset on pystytty ylittämään, yritys synnyttää asiakkaassa positiivisen tunnereaktion ja tästä toivottavasti on seurauksena halu jakaa onnistunutta kokemusta. Suosittelusta on tullut nykypäivän, niin sanotun asiakkaan aikakauden, toivotuimmista termeistä ja tavoitteista. Odotukset ylittävä kokemus koostuu kolmesta eri osasta: ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävien kokemusten elementeistä. (Löytänä & Korteso 2011, 59-60; Löytänä & Korkiakoski 2014, 119.)

Ydinkokemus on asiakaskokemuksen perusta ja yksinkertaisimmillaan se hyöty tai arvo jonka asiakas saa ostaessaan tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksessa luvataan esimerkiksi nopeut- ta, edullisuutta, laatua ja henkilökohtaisuutta. Ydinkokemuksen toteutumista on tärkeä seu- rata tarkasti, koska se on suoraan yrityksen perustehtävän toteutumista. Yritykselle on tärke- ää huomata ne tapaukset jossa ydinkokemus ei täyty, sillä asiakkaan odotuksen pystytään ylit- tämään vasta kun ydinkokemuksen elementit ovat kunnossa. (Löytänä & Korteso 2011, 61- 62.)

Laajennettu kokemus syntyy ydinkokemuksen jälkeen, siinä asiakaskokemukseen luodaan jo- tain sellaista mikä kasvattaa tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Edistäminen ja mahdol- listaminen on laajennetun kokemuksen elementit. Edistämässä ydinkokemus laajenee, kun siihen tuodaan lisää yrityksen omia tuotteita lisäksi tai rinnalle. Esimerkiksi kirjanpitäjä voi laajentaa tarjontaansa verokonsultointiin, jolloin asiakkaalle tuotettu arvo kasvaa. Mahdollis- tamisessa ydinkokemusta laajennetaan välillisesti, siihen tuodaan elementtejä jotka eivät suoraan liity ydinkokemukseen, mutta kasvattavat asiakkaan saamaa arvoa. Esimerkiksi Apple luo ydinkokemuksen iPhoneella tai iPadeilla musiikin kuunteluun ja laajennetun kokemuksen

asiakas saa laaamamalla iTunesista musiikkia lähes rajattomasta valikoimasta. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.)

Odotukset ylittävän kokemuksen elementtejä on paljon, ne näkyvät kuviossa 3. Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä sekä tuottava. Nämä asiakaskokemuksen odotukset ylittävät elementit eivät esiinny kaikki samaan aikaan, mutta tilanteesta ja tuotteesta riippuen niiden merkitys vaihtelee. Esimerkiksi pysäköintihallipalveluita tuottava yritys voi ylittää asiakkaansa odotukset olemalla yllättävä ja tarjota sateenvarjoja lainaan oviensa vieressä. Toinen yritys vetoaa tunteisiin ja lähettää asiakkailleen nimipäiväkortin. Asiakaskokemuksia luotaessa on varauduttava tasapainoiluun ja pyrittävä välttämään ylipalvelua. (Löytänä & Kortesus 2011, 64-74.)



Kuvio 3: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Kortesus 2011, 60.)

Asiakkaan odotusten ylittäminen on monella tapaa yrityksille haaste, mutta systemaattinen asiakkaan odotusten ylittäminen on vielä suurempi haaste. Kuten aikaisemminkin todettiin, ei perushyvällä ja keskinkertaisella toiminnalla luoda wow-elämyksiä. Lisäksi asiakkaiden kasvavat odotukset haastavat yritykset uudistamaan toimintaansa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119.)

Odotusten ylittämiseen voidaan suhtautua yrityksissä ja niiden henkilöstön kesken skeptisesti. Toivottu positiivinen ajatus jatkuvasta ja systemaattisesta odotusten ylittämisestä vaikeutuu, kun asiakkaan odotukset kasvavat jatkuvasti ja koko ajan pitäisi pystyä parempaan. Tässä on kuitenkin Löytänän ja Korkiakosken (2014, 119-120) mukaan mittakaavaharha. Lisäksi he sanovat, että yrityksissä pelätään odotustenyrittämiskeinojen loppumista, tosiasiaa tämä tuo vaan lisää mahdollisuuksia innovoida toimintaa ja uudenlaisia toimintapoja asiakkaan odotusten ylittämiseen. Myös ajatus tasalaatuisesta odotusten ylittämisestä on haaste. Tasalaatuinen asiakkaan odotusten ylittäminen ei ole mahdollista, koska asiakkaat, asiakaspalvelijat ja tilanteet ovat aina uniikkeja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 120.)

Asiakkaan odotusten ylittäminen ei välttämättä ole yritykselle ilmaista, kustannuksia tulee esimerkiksi henkilöstön palvelukoulutuksista tai niistä arjen toiminnoista mitä asiakkaan hyväksi on tehty. Asiakkaan odotusten ylittäminen on lähtenyt maailman huippuhotelleista, joissa henkilökuntaa kannustetaan tekemään odotukset ylittäviä tekoja ennen kuin asiakas on osannut niitä edes ajatella. Näillä yrityksillä on kuitenkin varaa tehdä näitä pieniä arjen tekoja, koska ne ovat jo sisällytetty hintoihin. (Reinboth 2008, 22, 23.)

3.3.1 Totuuden hetki

Totuuden hetket asiakaspalvelutilanteissa ovat niitä ratkaisevia hetkiä, jotka määrittelevät yrityksen toiminnallisen laadun tason ja mahdollistavat onnistuneen asiakaskokemuksen. Näissä vuorovaikutteisissa palvelutapaamisissa asiakas on tekemisissä yrityksen resurssien ja toimintapojen kanssa, sekä palvelun tekninen laatu siirtyy asiakkaalle osittain tai kokonaan. Totuuden hetki on sananmukaisesti se hetki, ainutlaatuinen tilaisuus, kun yritys pystyy osoittamaan asiakkaalle palvelujensa laadun, jälkikäteen sitä on lähes mahdotonta korjata tai muuttaa, koska asiakkaan kokema arvo laadusta on muodostunut. Korjaustoimena on luotava uusi onnistuneempi totuuden hetki. (Grönroos 2010, 111.)

Totuuden hetken onnistumiseen vaikuttavat myös tunteet. Totuuden hetket eivät ole pelkästään kohtaamisia, sillä ne myös mittaavat yrityksen potentiaalin luoda tunteista muodostuvia kokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 97). Tunteiden vaikutus onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin ja koettuun laatuun on tärkeä ottaa huomioon. Selkeää ohjetta tai mallia tunteiden vaikutukseen ei ole, mutta on aivan selvä että asiakas joka on iloinen ja toiveikas reagoi saatuun palveluun erilailla kuin aggressiivinen ja masentunut asiakas (Grönroos 2010, 111-112).

Tilanteet joissa totuudet hetket muodostuvat ovat palveluiden kohtaamispisteitä. Näitä kohtaamispisteitä asiakas kokee luultavasti useampia palvelukokonaisuutensa aikana (Grönroos 2010, 111). Tärkeintä on priorisoida ne kosketuspisteet joilla on merkitystä yrityksen omalle

toiminnalle, kuten Löytänä ja Korkiakoskikin (2014, 103) sanovat, että kosketuspisteiden alut ja loput ovat tärkeimpiä. Asiakas muistaa kokemuksestaan ensimmäisen tervehdyksen ja viimeisen hyvästelyn, mutta väliin jäävät yksityiskohdat unohtuvat. Priorisoiduissa kosketuspisteissä onnistuneiden totuuden hetkien luominen voi myös toimia kilpailuetuna.

3.3.2 Poikkeustilanne

Jokainen meistä on varmasti joskus elämänsä aikana joutunut tilanteeseen, että yrityksen tarjoama palvelu tai tuote ei ole sitä mitä olisimme odottaneet ja toivoneet. Näitä tilanteita kutsutaan poikkeustilanteiksi, niissä asiakkaan odotukset alitetaan ja asiakas petetty yritykseen. Valitettavasti nämä tilanteet ovat myös suurin syy päättyneisiin asiakassuhteisiin, joka voi tulla yritykselle kalliiksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 106; Löytänä & Korteso 2011, 209.)

Poikkeustilanne syntyy asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa ja tilanteissa, joissa kaikki ei ole sujunut toivotunlaisesti. Yleisimmin poikkeustilanteet syntyvät asiakaspalvelutilanteissa, tuotteiden toimituksissa tai tuotteiden käytössä, mutta myös lupauksen rikkominen luokitellaan poikkeustilanteeksi. Perinteisesti poikkeustilanteiksi on laskettu vain ne tilanteet joissa asiakas reklamoi tai antaa asiakaspalautetta, nykyään on kuitenkin huomattu, että vain hyvin pieni osa poikkeustilanteista viestittää pettymyksen tuottaneelle yritykselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 106; Löytänä & Korteso 2011, 209.)

Hyvin hoidetut poikkeustilanteet voivat olla yrityksille erittäin kannattavia, Löytänä ja Korkiakoski (2014, 106) kirjoittavat, että yrityksen hyvin hoidettu poikkeustilanne tekee asiakasta jopa 15 kertaa sitoutuneempia kuin mitä he ovat ennen poikkeustilannetta olleet. Yrityksille on siis toimintansa puolesta erittäin tärkeää tunnistaa merkittävimmät poikkeustilanteet kosketuspisteistään ja systemaattisesti hoitaa ne hyvin niin, että asiakas on taas tyytyväinen.

Poikkeustilanteita voi olla monenlaisia, mutta yleisimmin ne on huonosti hoidettuja kolmesta eri syystä, kuten että yritykset eivät ole huomanneet poikkeustilanteita, yritys on aliarvioinut poikkeustilanteen sekä, että poikkeustilannetta katsotaan väärästä näkökulmasta. Huomauttamatta jääneelle poikkeustilanteelle on tyypillistä, että asiakas ei ole ehtinyt tai viitsinyt reklamoida tai antaa palautetta epäonnistuneesta kokemuksestaan. On kuitenkin yleistä, että huonoa kokemusta jaetaan lähipiirille, kuten perheelle ja ystäville, sekä esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Tutkimuksissa on osoitettu, että yhtä reklamaatiota kohden on olemassa 25 valitusta, joista yrityksillä ei ole tietoa. Reklamoinnin saattaminen yrityksen tietoon voidaan kokea hankalaksi tai merkityksettömäksi, jos esimerkiksi aiempiin reklamaatioihin on

jätetty vastaamatta tai reklamaation tekeminen on liian monimutkaista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 107; Löytänä & Korteso 2011, 211.)

Toinen tyypillinen syy epäonnistua poikkeustilanteiden hoidossa on asiakkaan ja poikkeustilanteen aliarvioiminen. Asiakkaan antamaan palautteeseen ei haluta käyttää aikaa, vaan palautteiden vastausprosessista tehdään liian tehokas ja jopa automaattinen. Palautteen pitäisi olla jokaiselle henkilökohtainen ja uniikki, tällöin asiakas huomaa, että hänen huono kokemuksensa on huomioitu ja siihen reagoidaan. Väärästä näkökulmasta katsottu poikkeustilanne on kolmas tyypillinen syy epäonnistua. Yritykset keskittyvät selittelemään epäonnistunutta kokemusta, mutta todellinen toiminta ja korjaavat toimenpiteet, kuten hyvitykset, jäävät vaille huomiota. Usein poikkeustilanteiden onnistumiseen ei vaadita paljon, kun yritys avoimesti myöntää tehneensä virheen, on aidosti tilanteesta pahoillaan sekä keskittyy kääntämään asiakkaan tilanteen positiiviseksi, näin on mahdollisuudet asiakkuuden säilyttämiseen suuret. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 107.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 108-111) listaavat tapoja, joilla poikkeustilanteet pystytään onnistuneesti hoitamaan: jokaista asiakasta pitää kohdella samalla tavalla ja yhtä arvokkaasti, poikkeustilanteisiin reagoinnissa nopeus on valttia, poikkeustilanteen lopputulokseen onnistuminen pitää varmistaa asiakkaalta eikä luottaa yrityksen omaan kokemukseen sekä asiakkaan sopivaksi määrittelemän hyvityksen antaminen on tärkeää.

3.4 Esimerkinä Disneys palveluliiketoiminta

Disneyn palveluliiketoiminta nousee esille useista eri palvelua käsittelevistä teoksista. Esimerkiksi Löytänä ja Korkiakoski (2014, 104) esittelevät kirjassa ”Asiakkaan aikakausi” esimerkin tavoin Disneyn elämyksellistä palveluliiketoimintaa ja siihen liittyvä erinomaiseen asiakaskokemukseen pyrkivää yrityskulttuuria. Myös Juha Tuulaniemen kirjassa ”Palvelumuotoilu” (2014, 278-279) esitellään Disneyn palveluliiketoimintaa ja puhutaan sen palvelutuotantoon liittyvästä disneysaatiosta.

Hyvin johdetut palvelut ja asiakaskokemukset menestyvät, tästä erinomaisena ja klassisena esimerkkinä toimii Disney. Disney on johdetulla asiakaskokemuksellaan edelläkävijä. Disneyn elämyspuistossa, kaikki kontaktpisteet ovat niin loppuunasti hiottuja, että poikkeustilanteita ei pääse syntymään. Erityisesti Disney on kiinnittänyt huomiota asiakkaidensa saapumiseen ja sujuvaan poislähtöön. Huvittelupäivä saa onnistuneen lopun kun kotiin lähdettäessä ei tarvitse odottaa ruuhkissa, vaan parkkialueet tyhjentyvät nopeasti ja sujuvasti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 104.)

Disneyn elämyspuistoissa palvelukokemus on erittäin tarkasti johdettu ja se on viety jokaiseen vieraan kokemaan hetkeen. Palvelusta ja kokemuksesta Disney tekee ylivertaisen kuten taikurin esitys, kaikki taustatoiminta tapahtuu salaperäisesti vieraan silmien ulottumattomissa ja tämä lisää mielenkiintoa ja illuusiota kuten näytelmässä. (Be Our Guest. 2011.)

Disneyn liiketoiminnassa perinteiset nimikkeet ovat saaneet oman sanastonsa. Esimerkiksi asiakkaat ovat vieraita (guest), henkilökunnalla on jokaisella oma roolinsa (role) ja asiakkaalle näkyvä toimintaympäristö on lava (stage). Omalla sanastolla on tarkoitus korostaa asiakkaan merkityksen tärkeyttä. Lisäksi Disneyn tavoitteena on ymmärtää asiakkaidensa toiveet ja halut jo ennen kuin asiakas niitä osaa kaivata sekä lisäksi jokaisen kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelutilanteen on oltava ylivertainen ja unohtumaton. Disney sitouttaa koko organisaationsa toimintaansa ja asiakkaan kokemuksen ylittämiseen, heidän mielestään tärkeintä on vahvistaa henkilöstön ja asiakkaan kohtaamisia. (Be Our Guest. 2011.)

4 Palvelu kahvilaympäristössä

Onnistunut asiakaskokemus kahvilaympäristössä on kokonaisuus arjen käytäntöjä, joka koostuu hyvästä yrityskulttuurista ja konkreettisista työkaluista, mahdollisuudesta tarkastella omaa toimintaa asiakkaan silmin, oppiminen kehittävistä palautteista ja vastuun jaosta sekä yhteisistä toimintatavoista ja sovitusta palvelumalleista. Hyvällä palvelulla kahvilassa luodaan sitoutuneempia asiakassuhteita sekä ollaan osana asiakkaan arkea. (Kiviluoto 2015.) Monet vakiintuneet asiakkaat ovat käyneet samassa kahvilassa jopa vuosikymmeniä, tähän on varmasti suurimpana vaikuttajana ei pelkästään hyvät tuotteet ja viihtyisä ympäristö, mutta ennenkaikkea henkilökohtainen ja laadukas palvelu.

4.1 Palvelun määritelmä

Palvelua on yksiselitteisesti vaikea määritellä, se on monimutkainen kokonaisuus, mutta siinä aina esiintyy tiettyjä piirteitä. Näistä selvimpiä ovat: palvelun avulla ratkaistaan asiakkaan ongelmia, palvelu on prosessi, palvelua ei voi omistaa, mutta sen voi kokea ja palvelussa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi 2011, 59.) Grönroos (2010, 77) kertoo palvelun määritelmäksi: *”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmaan ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palveluntyöntekijöiden ja/tai fyysisten resursien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”*

Prosessiluonteisuus on osa palvelua ja palvelut usein tuotetaan, toimitetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut ovat siis epäyhtenäisiä eli heterogeenisiä prosesseja, joissa asiakas on läsnä sekä palvelussa että sen tuotantoprosessissa. Palvelun tarkoituksena on löytää rat-

kaisu asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2001, 81.) Palvelun kuluttajan on helppo nähdä ja kokea fyysinen, selkeästi arvioitavissa oleva tuote, kun taas aineettoman palvelun määrittely ja arviointi on monimutkaisempaa (Grönroos 2001, 83).

Palvelun luonteen ollessa abstrakti, voidaan palvelun ajatella olevan eräänlaisia ehdotuksia, joita asiakas voi ostaa. Jotta palvelun tarjoaja voi vahvistaa kilpailuasemaansa ja helpottaa palvelun ostamista tehdään palvelu näkyväksi palvelutodisteilla. Palvelutodisteita ovat palvelumaiseman ympäristöt, kuten rakennukset, tilat ja kyltit. Palvelun toteuttamisen tai kommunikaation mahdollistavat tavarat ovat myös palvelutodisteita, kuten pankkikortit, pääsyliput, univormut ja internet-sivut. (Tuulaniemi 2011, 91-92.) Konkreettisilla palvelutodisteilla on asiakkaan helpompi määrittellä palveluita ja arvioida niiden laatua (Grönroos 2001, 83).

Palvelua määriteltäessä on hyvä muistaa myös, että palvelu muuttuu koko ajan varsinkin jatkuvan kansainvälistymisen myötä. Sen lisäksi lähes monien toimintojen sähköistyminen ja siirtyminen internetiin itsepalvelumuotoon muuttaa palvelun totuttuja normeja. (Nieminen 2014.) Sen lisäksi teknologian kehitys ja yhteiskuntamme siirtyminen jälkitekollisuuden aikakaudesta palveluiden aikakauteen, ovat kasvattaneet vaatimuksia palvelua ja palveluja kohtaan (Tuulaniemi 2011, 61).

Hieman käytännönläheisemmän näkökulman palvelun määritelmälle antaa Töytäri ja Lundberg (2010, 31), he kirjoittavat, että *"palvelu merkitsee sitä, että asetat juuri sillä hetkellä toisen ihmisen edun oman etusi edelle."* Tämä määritelmä sopii parhaiten varsinkin asiakaspalveluun. Töytäri ja Lundberg (2010, 31) kirjoittavat myös, että palvelun ja asiakasrajapinnassa tapahtuvan palvelun tarkoituksena on parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä parantaa kilpailukykyä ja mahdollistaa parhaan mahdollisen kilpailuedun löytäminen.

Palvelun ostaminen ja käyttäminen voi olla asiakkaalle täysin merkityksetön rutiininomainen tilanne keskellä arkea tai unohtumaton ainutlaatuinen tapahtuma. Asiakas ei yleisesti mieti ostotilanteen taustalla tapahtuvia prosesseja tai toimenpiteitä vaan keskittyy omiin tavoitteisiinsa. Se kuinka helposti, sujuvasti ja miellyttävästi palvelu kokonaisuudessaan koetaan, on ratkaisevassa asemassa asiakkaan kokeman arvon muodostuessa. Asiakkaan kokema arvo ja hyöty on palvelutilanteesta sitä suurempi, mitä pienemmin uhrauksin se syntyy. Asiakkaan rooli on siis erityisen suuressa merkityssä palvelua määriteltäessä. (Kinnunen 2004, 7.)

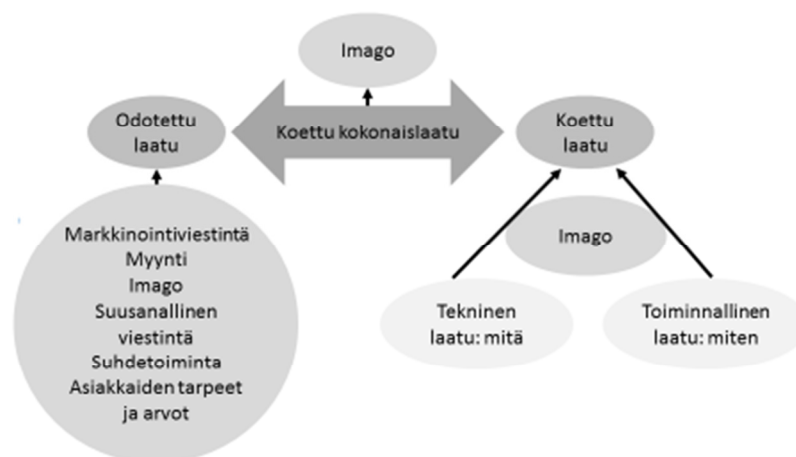
4.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Palvelun laadun määritelmä kohtaa samoja määrittelyn haasteita kuin palvelukin. Palvelu itsessään on monisäkeinen asia tulkita, niin on myös palvelun laatu. Tuotteiden laatu on helppo määrittellä esimerkiksi niiden teknisten ominaisuuksien osalta, mutta palvelun laatu on *mitä*

tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2010, 99-100.) Paija ja Lammi (1997, 63) kertovat, että tuote on yhtä vahva kuin sen heikoin komponentti. Tämä pätee täysin myös palvelun laatuun. Jos jokin palveluketjun osista pettää, laskee palvelun laatuakin samalla.

Matkailu- ja ravitsemisalan yritysten tuottaman palvelun laatu määrittyy siitä, millaisen kokemuksen asiakas saa yrityksen kyvystä vastata asiakkaan toiveisiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Palvelun laatu syntyy yritys- ja tilannekohtaisesti jo aiemmin mainituissa totuuden hetkissä. Erityisesti henkilöstö voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun, mutta myös muut palvelu- ja tuotantoprosessiketjun osatekijät vaikuttavat. (Heikkinen 2003, 63.)

Heikkinen (2003, 95) kertoo, että hyvä palvelu on tila mitä ei voi saavuttaa, mutta siinä voidaan kehittyä. Palvelun laatu ei myöskään ole jotain mitä yrityksen johto voi vain päättää, vaan laatu on perustettava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin (Grönroos 1990, 169). Palvelun laatu on silloin hyvä kun se vastaa asiakkaan odotuksia, mutta jos odotukset ovat epärealistisiä, niin laatu saatetaan kokea huonommaksi kuin se itseasiassa olisikaan. Kuviossa 4 asiakkaan odottama laatu on riippuvainen useammasta asiasta, kuten yrityksen hallinnassa olevasta markkinointiviestinnästä (mm. mainonta, suoramarkkinointi, myynninedistäminen, www-sivustot, myyntikampanja) sekä epäsuorassa hallinnassa olevasta suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. (Grönroos 2010, 105-106.)



Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2011, 105.)

Kun Grönroosin määritelmässä koettu kokonaislaatu perustuu asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin, kuvailevat Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1990) palvelun laadun koostuvan mallista jossa on kymmenen kohtaa. Palvelun laadusta kehitetyssä kymmenen kohdan mallissa palvelun laatuun vaikuttavat seuraavat tekijät: palvelun luotettavuus eli toiminnan varmuus ja uskottavuus, reagoitavuus eli työntekijöiden halu ja motivaatio palvella, pätevyys eli palvelutahtumassa tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta, saavutettavuus eli yhteydenoton mahdollisuus ja helppous, kohteliaisuus eli käytöstavat, asennoituminen, huomaavaisuus ja ystä-

vällisyys, viestintä eli asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja kielenkäyttö, uskottavuus eli luottamus, rehellisyys ja asiakkaan etujen mukainen toiminta, turvallisuus eli se, että palvelut ja tuotteet ovat vaarattomia ja riskittömiä, asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen eli asiakkaan tarpeiden tiedostaminen sekä fyysinen palvelu eli toimitilat, tekniset resurssit, henkilöstön ulkoasu ja muut asiakkaat. Tällä mallilla palvelun laatua voidaan myös mitata. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990.)

4.3 Palvelun suunnittelu ja kehittäminen

Palvelujen ja palveluliiketoiminnan laatuun kohdistuu jatkuvasti suurempia odotuksia yhteiskuntamme siirtyessä tavaroiden tuottamiseen keskittyneestä yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Tämä asetelma haastaa myös palvelut kehittymään ja on tärkeää, että ne ovat suunniteltu hyvin. Palveluja tuottaessa tärkein tekijä on ihminen, heidän pitää osata palvella asiakkaita ja olla hyvin perillä siitä millaista palvelua he ovat tuottamassa. On hyvä kuitenkin muistaa, että palvelun ympärillä on muitakin tehtäviä kuin asiakaspalvelu, kuten esimerkiksi palveluprosessin kehittäminen ja palvelujärjestelmien johtaminen. (Kitunen & Wahlgrén 2012, 59.)

Palvelujen suunnittelu on nopeatempoista ja lähtökohtana usein on jo olemassa olevien palvelujen uudistaminen ja paranteleminen. Kilpailusyistä niitä harvoin testataan samalla tavoin kuin fyysisiä tuotteita, toisaalta käytännön testaus voi olla myös hankalaa ilman, että kilpailija saa siitä tietää. Palvelun suunnitteluprosessi on usein epämääräinen, koska suunnitteluprosessille harvoin asetetaan selkeitä kehitysstrategioita ja siinä ei ole asiakas mukana, vaikka lähtökohtana kehitystyölle olisikin asiakkaalta saatu palaute. Lopputulos saadaan usein aikaan yrityksen ja erehdyksen kautta, koska palvelun toimivuutta ja onnistumista ei voida taata. Kun palveluja suunnitellaan, halutaan kehittää yrityksen sisäisiä prosesseja sekä palvelun laatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä. (Kinnunen 2004, 30-31.)

Palvelujen kehittäminen yhdistää eri aloja, kaikki alat aina teknologian palveluista liiketoiminnan palveluihin ovat samojen ongelmien äärellä palveluja kehitettäessä. Pisimmällä ovat perinteiset palveluun rinnastettavat alat, matkailu-, ravitsemis ja talousalat. Tärkeää palvelujen, kuten muidenkin liiketoiminta-alueiden kehityksessä, on, että sen taustalla on teoriaa eikä vain aiempaa kokemusta. Kehityksessä pitää tuntea palvelujen logiikka ja prosessi, kun teoria on tuttu eivät palvelut sattumanvaraisesti muutu kehitysvaiheessa väärille urille. Palveluteoria, asiakastuntemusta tukeva teoria ja palveluprosessien teoria ovat apuna palveluja kehitettäessä ja tuovat laaja-alaisen tietopohjan kehitykseen. (Kitunen & Wahlgrén 2012, 60.)

Palveluja suunniteltaessa ja kehitettäessä on tärkeää suunnitella fyysinen ympäristö ja vuorovaikutustilanteet niin, että palvelun laatu koetaan hyväksi ja asiakas palaa uudelleenkin sa-

man palvelun ääreen. Fyysisen ympäristön suunnittelussa kiinnitetään huomiota palveluympäristöön eli miljööseen ja sen osiin, kuten tilan pohjapiirrookseen, sisustustyyliin ja kalustukseen, lämpötilaan, ääniin, tuoksuihin ja merkintöihin (esim. hinnastot). (Grönroos 2010, 434, 436.)

Palvelujen suunnittelussa ja kehityksessä käytetään usein lohkokaa vioita eli blueprint-malleja, joilla pystytään kuvata niitä asioita mihin suunnittelussa olisi hyvä keskittyä. Blueprintin mukaan palvelusta pitäisi pystyä esittämään palvelun toiminnalliset osat, palvelun fyysiset osat, palvelua konkreetisoiva välttämätön materiaali ja tämän oheismateriaalit. Lisäksi siinä kuvataan palvelun jakelujärjestelmä, kustannukset ja hinnoittelu, halutut mielikuvat sekä markkinointiviestinnän strategiat. Blueprint helpottaa hahmottamaan palvelun toteutumisen kokonaisuus jo suunnitteluvaiheessa visuaalisesti ja selkeästi. (Kinnunen 2004, 32.)

4.4 Laadukas asiakaspalvelu kahvilaympäristössä

Laadukas palvelu Fazer Caféissa muodostuu kolmikannasta; viihtyisä miljöö, laadukkaat tuotteet sekä erinomainen palvelu ovat asiakaskokemuksen ydin. Palvelulla on suurin merkitys onnistuneessa asiakaskokemuksessa, koska kuka vain voi tarjota viihtyisässä tilassa hyviä tuotteita. Kokonaisvaltaisella ja odotukset ylittävällä palvelukokemuksella pystytään suhdetta asiakkaaseen syventämään ja asiakaskeskeisyyttä vahvistamaan.

Asiakaspalvelu on yrityksen kasvot, jotka luovat pitkäänkin kestäväns ensivaikutelman yrityksestä ja sen arvoista (Wiltrain Oy, 2016). Asiakaspalvelu on merkittävin ja näkyvin osa palvelua kahvilaympäristössä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, asiakaspalvelu tapahtuu kahviloissa usein joko itsepalveluna tai pöytiintarjoiltuna, kumpikin näistä vaihtoehdoista ei vähennä erinomaisen asiakaspalvelun tarvetta. Valmistelemalla kahvila siistiksi, laittamalla tuotteet herkullisesti esille, valmistamalla laadukasta tuoretta kahvia ja täydentämällä esimerkiksi kahvimaidot- ja sokerit (ns. sugarstation) ovat jo palvelua vaikka asiakas ei ole vielä edes saapunut kahvilaan. Kahvilaympäristössä palvelu alkaa laittamalla miljöö kuntoon ja valmistautumalla asiakkaan saapumiseen, ennakointi ja laadukkaasti toimiva kokonaisuus tekee asiakkaan kahvilakäynnistä sujuvamman ja varmasti myös miellyttävämmän. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 55.)

Laadukas asiakaspalvelu kahvilaympäristössä on asiakkaan huomioimista ja asiakkaan toiveiden ja halujen toteuttamista. Asiakaspalvelijoiden, kassatarjoilijoista baristoihin ja kylmäköihin, on oltava koko ajan hereillä ja voidaan sanoa, että asenne ratkaisee. Laadukkaan asiakaspalvelu kokemuksen saavuttamiseksi on tärkeää, että yritystä edustavat asiakaspalvelijat ymmärtävät toiminnan kokonaisuuden, oman roolinsa vaikutuksen yrityksessä ja pienimpienkin eleiden ja sanojen merkityksen. (Wiltrain Oy, 2016.)

Asiakkaan saapuessa kahvilaympäristöön on asiakaspalvelijan reagoitava tilanteeseen samantien, iloinen tervehdys ja hymy kasvoilla riittävät vaikka jonoa olisi. Näin asiakas tietää tulleensa huomioduksi. Myös asiakaspalvelijan kohtelias, siisti ja asiantunteva olemus lisäävät positiivista vaikutelmaa. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi & Viitala 2002, 345-346). Hyvä asiakaspalvelija kiinnittää myös huomiota sanattomaan viestintään, sillä kehon asento, liikkuminen palvelutilanteessa, ilmeet ja eleet, katsekontakti, äänenpaino ja sanat sekä oman innostuneisuuden näyttäminen vaikuttavat onnistuneeseen asiakaspalvelutilanteen onnistumiseen. (Valvio 2010, 108.)

Asiakkaat kuten myös asiakaspalvelijat ovat kaikki erilaisia, onnistuneissa asiakaskohtaamisissa on tärkeää ottaa huomioon yksilöllinen, tilanteeseen ja henkilöön sopiva palvelu. Esimerkiksi kiireiset aamukahviasiakkaat tuskin arvostavat asiakaspalvelijan kysymyksiä loman sujumisesta, heille riittää sujuva palvelu ja nopea tilanteen hoito. Kun taas toisena ajankohtana pieni keskustelu vaikka säästä asiakaspalvelijan kanssa tuo palvelutilanteeseen mukavan lisän ja henkilökohtaisen palvelun tunnun. Sitoutuneet ja omasta työstään nauttivat ja omaa työtään arvostavat asiakaspalvelijat toimivat asiakkaan hyväksi ja asiakkaasta käsin, ja näin vahvistavat positiivista asiakaspalvelukokemusta ja tekevät palvelusta laadukkaampaa. (Aarnikoivu 2005, 28-29; Valvio 2010, 82).

Toimivan kahvilaympäristön pohjana itsepalvelupainotteisissa kahviloissa on asiakaspalvelutiski ja mahdollinen linjasto. Osassa kahviloissa perinteisten linjastojen sijaan asiakas valitsee tuotteet ja asiakaspalvelija nostaa ne suoraan kassalle. Näin mahdollistetaan suurempi kontakti asiakkaan kanssa jo tuotteen valintatilanteessa ja asiakaspalvelija pystyy laajemmin suositella ja kertoa tuotteista. Asiakaspalvelutiskin ja mahdollisen linjaston toiminnallisuuden tarkka suunnittelu on tärkeää, sillä jos asiakkaan polku kahvilaympäristössä ei ole sujuva, asiakas helposti turhautuu, syntyy ruuhkia ja palvelu hidastuu. Turhautunut ja kahvilan toiminnasta ihmeissään oleva asiakas tuntee helposti olonsa tyhmäksi ja saattaa päättää, että ei enää ikinä palaa kahvilaan. Asiakaspalvelutiskin toimivuuden kannalta on tärkeää, että asiakas huomaa saapuessaan mistä kahvilan tiski alkaa ja miten siinä edetään, lisäksi loogisesti sijoitetut tuotevitriinit ja kahvipiste helpottavat sekä asiakaspalvelijoiden että asiakkaiden toimintaa. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 53-54)

Kahvilan palveluympäristö eli miljöö ja sen viihtyisyys on vaikuttavat osaltaan myös asiakkaan kokeman palvelun laadukkuuteen. Miljöö ja palvelun laadukkuus nousee kun viihtyisyyteen, ilmapiiriin, visuaalisuuteen, siisteyteen, ekologisuuteen ja esimerkiksi tuoksuihin on kiinnitetty huomiota. (Rissanen 2006, 216.)

5 Palvelumuotoilun keinoin parempaan palvelukokemukseen

Palvelumuotoilun avulla erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen luodaan palvelutuote. Palvelumuotoilu prosessin avulla pyritään parantamaan Fazer Café Forumin palvelukokemusta myyntitiskistä kehittämällä. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta; ymmärrä, kehitä ja toteuta. Ymmärrä -vaiheen menetelmät olivat havainnointi, palvelupolun luominen ja tyypillisten Fazer Café Forumin asiakasprofiilien luominen. Kehitä -vaiheessa luotiin kehitysehdotuksia ja ideoita myyntitiskin toimivuudelle workshopissa muun muassa aivoriihen avulla. Kolmantena ja viimeisenä palvelumuotoiluprosessin vaiheena oli toteuta -vaihe, jonka palvelutuotteena syntyi uudistettu mallipiirros myyntitiskistä ja SWOT -analyysi. Opinnäytetyö etenee palvelumuotoiluprosessin mukaan.

5.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa. Se yhdistää eri osaamisaloja, muotoilusta insinööriosaimiseen ja johtamisesta yhteiskuntatieteisiin, auttaen näitä toimimaan yhdessä ja se tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilu on prosessi ja valikoima erilaisia työkaluja, joilla voidaan kehittää palveluita. Palvelumuotoilun määritelmä ei ole yksinkertainen tai helppo. Palvelumuotoilu yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla ja sen prosessi perustuu jatkuvalla oppimiselle ja kehitykselle. Sen tavoitteena on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. (Miettinen 2011, 13; Tuulaniemi 2011, 24-25, 58)

Palvelumuotoilu on syntynyt vasta 1990-luvulla vaikka palveluiden suunnittelua on ollut vähintään yhtä kauan kuin palveluitakin. Suurimpana vaikuttajana palvelumuotoilun kehittymiseen ja kasvuun on ollut siirtyminen palveluyhteiskuntaan. (Tuulaniemi 2011, 61.) Palvelumuotoilun syntyyn on voimakkaasti vaikuttanut myös teknologian kehittyminen ja internetin kasvu, nämä ovat tuoneet kehityspaineita, mutta myös mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 61).

Palvelumuotoilun prosessiajattelu pohjautuu perinteiseen muotoiluun, siinä hyödynnetään muotoilun kehittämisprosessia sekä myötäillään asiakkaan tarpeita ja erilaisten menetelmätyökalujen avulla ratkaistaan ongelmia. Teolliset muotoilijat varsinkin ovat vaikuttaneet palvelumuotoilun syntyyn, sillä heidän osaamisensa prosessien hallinnassa ja liiketoiminnassa on ollut vahvaa. Palvelumuotoilun ihmisläheisyys haastaa lisäksi muotoilijat hankkimaan uusia menetelmiä, jotta tiivis työskentely asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa onnistuu. Miettinen kirjoittaa, että siinä missä perinteinen muotoilu keskittyy muotoilun, toiminnan, materiaalien, tuotannon ja käytön suunnitteluun, palvelumuotoilussa keskitytään ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. (Miettinen 2011, 13, 23, 26; Tuulaniemi 2011, 63-64.)

Palvelumuotoiluajattelulla voidaan määritellä yrityksen strateginen suunta, silloin siinä hyödynnetään käyttäjätietoa, sisäistä ja ulkoista tietoa trendeistä ja mahdollisuutta ennakoida liiketoimintaympäristön muutoksia (Miettinen 2011, 28). Palvelumuotoilu antaa kehitysprosessille suunnan (Moritz 2005). Uusia toimintatapoja etsivät ja toimintaansa aktiivisesti kehittävät yritykset ovat alkaneet ymmärtämään palvelumuotoilulle ominaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, ja näin nämä yritykset (esim. McDonald's ja Virgin Atlantic) ovat voineet innovoida palvelutarjontaansa ja luoda vahvan kilpailuedun. (Miettinen 2011, 28).

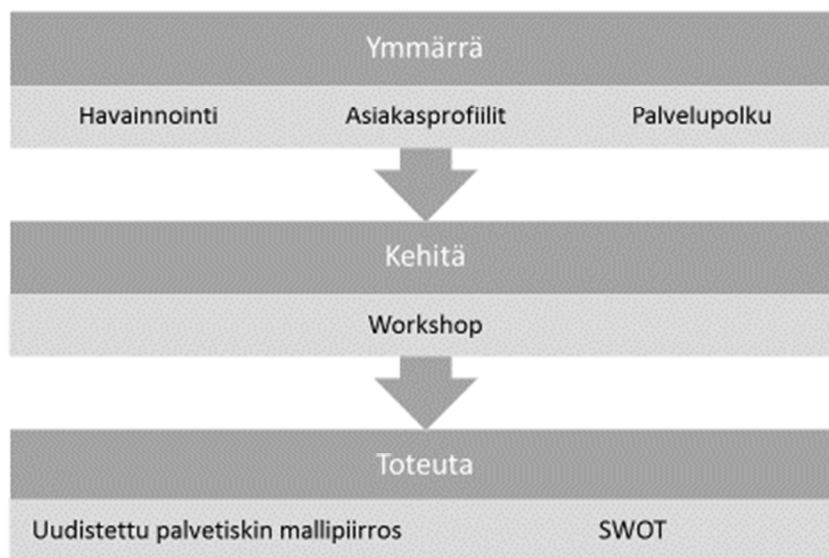
Palvelumuotoilu hyödyntää käyttäjälähtöisen tutkimuksen työvälineitä ja sen lähtökohtana on palveluihin liittyvien esineiden, tilojen ja palveluprosessien muotoilu. Palvelumuotoilun prosessia aloitettaessa on tunnistettava piilevät asiakastarpeet, lisäksi käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen ja asiakasymmärtämisen kasvattaminen on tärkeää. Palvelumuotoiluun vahvasti liittyvällä muotoiluajattelulla kyetään luomaan konsepteja, ratkaisuja ja tulevia palvelukokemuksia asiakaslähtöisempään suuntaan niin, että asiakkaan on se helpompi kuluttaa. (Miettinen 2011, 31-32.)

Palvelumuotoiluprosessin hyötyinä on käyttäjäkeskeinen näkökulma. Palvelumuotoiluprosessin kautta pyritään takaamaan, että palvelut ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta, mutta myös tehokkaita ja selvästi erottuvia palvelua tarjoavan yrityksen kannalta. (Miettinen 2011, 55.) Koivisto (2009) kertoo palvelumuotoilun käytön hyödyiksi liiketoiminnalle muun muassa palvelujen kehittymisen nopeutumisen, parempi katteiset palvelut kun arvon muodostaa asiakas, tyytyväisemmät ja uskollisemmat asiakkaat paremmin suunniteltujen palvelujen kautta, brändin erottautuminen asiakaskokemuksen kautta, asiakasymmärryksen parantuminen yrityksen sisäisellä kehitystyöllä, yhtenäisemmän asiakasnäkökulman kehittymisen, tiedostamattomien asiakastarpeiden paljastumisen, tuottavuuden kasvun tyytyväisempien työntekijöiden kautta sekä lisääntyvän liikevaihdon suosittelun kautta.

Moritz (2005) määrittää palvelumuotoiluprosessille kuusi erilaista vaihetta. Ensimmäisenä on asiakasymmärryksen hankkiminen (ymmärrä-vaihe), toisena palvelumahdollisuuksien löytäminen (pohdi-vaihe) ja kolmantena ideoiden luominen (kehitä-vaihe). Moritzin neljäntenä vaiheena on parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen (seulo-vaihe), viidentenä palveluideoiden visualisointi (selitä-vaihe) ja kuudentena konkretisointi ja kuvaus (toteuta-vaihe). Näiden eri vaiheiden kautta pyritään saavuttamaan tavoiteltu lopputulos, mutta myös välttämään, että markkinoille päätyisi huonoja tai turhia palveluita. Eri vaiheiden avulla on mahdollista tarkastella ideoita moniulotteisesti. (Moritz 2005, 123.)

Opinnäytetyössä käytetään Moritzin (2005) vaiheita ymmärrä, kehitä ja toteuta. Palvelumuotoiluprosessin edetessä käytetään eri menetelmiä. Kuviossa 5 näkyy palvelumuotoiluprosessin

vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät. Opinnäytetyön ymmärrä -vaiheessa eli lähtötilanteen kartoitusvaiheessa käytetään passiivista havainnointia. Passiivisen havainnoinnin avulla pyritään selvittämään Fazer Café Forumin, Fazer Café Munkkivuoren, Karl Fazer Cafén ja Espresso House Forumin asiakkaan palvelupolun vaiheita, toiminnallisuutta ja sujuvuutta. Lisäksi Fazer Café Forumissa luodaan neljä erilaista asiakasprofiilia ja asiakkaan palvelupolun mallikaavio ja myyntitiskin mallikaavio havainnointien perusteella.



Kuvio 5: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi.

Kehitä -vaiheen menetelmä on workshop, jolla pyritään saamaan kasaan uusia kehitysehdotuksia ja ideoita, joita voidaan toteuta -vaiheessa hyödyntää uudistetun myyntitiskin mallipiirroksessa. Myyntitiskin mallipiirroksesta eli pilotista tehdään myös SWOT -analyysi.

5.2 Ymmärrä -vaihe

Fazer Café Forumin palvelutiskin toimivuuden parannusprosessi aloitettiin palvelumuotoilun ymmärrä -vaiheella eli lähtötilanteen kartoituksella. Ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on selvittää palvelun käyttäjien eli asiakkaiden tietoisia tai piileviä haluja ja tarpeita, sekä palvelun mahdollisuuksia rajoittavia ja mahdollistavia tekijöitä. Ymmärrä -vaiheessa voidaan myös nähdä yksityiskohtia, joista palvelun käyttäjät eivät pidä tai niiden toiminnallisuudessa on epäkohtia. Ymmärrä -vaihe on palvelumuotoiluprosessissa erityisen tärkeä, sen pohjalta saadaan todellisuutta ja palvelun käyttäjien aitoja tarpeita vastaavat tulokset sekä se näyttää suuntaa mihin työtä lähdetään viemään. (Moritz 2005, 124.)

Ymmärrä -vaiheessa voidaan tarkastella aiheita uusista näkökulmista uusien menetelmien avulla, aiheet ovat usein jo tuttuja. Palvelumuotoiluprosessissa kehitetään palvelutuotetta

asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, tätä varten on selvitettävä asiakkaan haluja ja tarpeita. Ymmärrä -vaiheesta saaduilla tuloksilla voidaan aloittaa tuotteen ja palvelun kehittäminen edelleen asiakaslähtöisemmäksi ja saamaan paras mahdollinen lopputulos. Ymmärrä -vaiheen tulosten tulisi olla mahdollisimman realistisia, jotta niitä pystytään hyödyntämään palvelumuotoiluprosessin muissa vaiheissa. (Moritz 2005, 124.)

Opinnäytetyön ymmärrä -vaihetta lähdettiin kartoittamaan passiivisella havainnointi menetelmällä, jolla pyritään selvittämään Fazer Café Forumin palvelun ja myyntitiskin toiminnan nykytilaa. Passiivisen havainnointi menetelmän avulla saaduista tiedoista luodaan myös kahvilan palvelupolku ja tunnistetaan palvelupolun palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Passiivisen havainnoinnin avulla luodaan myös Fazer Café Forumin tyypillisimmät asiakasprofiilit asiakasymmärryksen vahvistamiseksi. Havainnoinnin kohteena on myös yrityksen kaksi muuta kahvilaa, Fazer Café Munkkivuori ja Karl Fazer Café sekä yksi kilpaileva toimija Espresso House Forum. Lähtötilanteen kartoituksella saadaan selkeä kuva lähtötilanteesta, sen avulla toiminnan ymmärtäminen helpottuu ja niitä voidaan lähteä kehittämään oikeaan suuntaan. Palvelupolku luodaan havainnoinnin avulla sekä opinnäytetyöntekijän oman kokemuksen pohjalta. Asiakasprofiilien ja palvelupolun luominen perustuu kahvilan kokonaisvaltaisen toiminnan ymmärtämiseen. Havainnoimalla myös muiden kahviloiden palvelutilanteita, pyritään ymmärtämään palvelupolun asiakasnäkökulma ja helppokäyttöisyys sekä selvittämään käytännössä toimivat ja toimimattomat kontaktipisteet.

5.2.1 Havainnointi

Havainnoinnoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ihmisten seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Havainnointi on hyödyllinen menetelmä varsinkin erilaisissa kehittämistöissä, koska se antaa mahdollisuuden mennä tarkkailemaan tilanteita, prosesseja, ihmisiä ja tapahtumia paikan päälle. Havainnointi on suunnitelmallista ja systemaattista tarkkailua ja se voidaan toteuttaa joko luonnollisissa ympäristöissä tai laboratorio-oloissa. Se on sopiva tutkimusmenetelmänä varsinkin silloin kun kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnointia käytetään usein jonkun toisen tutkimusmenetelmän, kuten kyselyn tai haastattelun, tukena tai lisänä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 42,103.)

Havainnointi on etnografinen kenttätutkimusmenetelmä (Miettinen 2011, 73). Se antaa laajan kuvan tutkitun palvelun käyttäjästä, hänen toimistaan ja toimintaympäristössään. Havainnoinnin avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa ja ymmärrystä niin palvelun käyttäjistä, työntekijöistä, kuin toimintamalleistakin. Käsitys ihmisten, tekojen ja esineiden muodostamasta kokonaisuudesta on havainnoinnin tavoitteena. (Hyysalo 2006, 100.) Opinnäytetyön havainnointi toteutettiin lähtötilanteen kartoitusta varten passiivisella havainnointi menetelmällä. Passiivisesta havainnoinnista voidaan puhua arkikielessä ”kärpänen katossa” -menetelmänä. Havainnoitsija

seuraa tapahtumia osallistumatta tilanteisiin ja kirjaa samaan aikaan muistiinpanojaan. Havainnointi muistiinpanojen tukena voidaan käyttää myös videota ja valokuvaa. Passiivinen havainnointi sopii hyvin jossain tilassa, esimerkiksi kahvilassa tai toimistossa, tapahtuvan toiminnan kartoittamiseen ja pyrkimykseen luoda kokonaiskuva tapahtumista. (Hyysalo 2009.)

Opinnäytetyö ymmärrä -vaiheen havainnointi toteutettiin neljässä eri kahvilassa kahden viikon aikana. Fazer Café Forumissa havainnointia tehtiin kolmena eri päivänä ja muissa kahviloissa yhtenä päivänä. Fazer Café Forumissa havainnointia tehtiin sekä aamulla että lounasaikaan, muissa havainnointi kohteissa keskityttiin kiireiseen lounasaikaan. Havainnoinnin kohteena oli kahviloiden yleinen tunnelma, myyntitiskien malli, asiakkaiden toiminta kahvilassa, asiakkaiden palvelupolut sekä erilaisten myyntitiskien toiminta ja sen avulla pyrittiin luomaan myös yleiskuva kahviloiden palvelutilanteista ja asiakaskokemuksesta.

Passiivisen havainnoinnin avulla seurattiin yksittäisten asiakkaiden toimintaa kahvilassa, aina saapumisesta lähtöön asti. Havainnoinnin aikana myös mitattiin palvelutilanteiden kestoa, kuinka kauan asiakkaan saapumisesta kesti päästä pöytään nauttimaan ostettuja tuotteita sekä yleistä liikehdintää kahvilakäynnin aikana. Havainnoinnissa tarkasteltiin myös kahviloiden yleisiä palveluprosesseja ja asiakaspalvelijoiden toimintaa. Mahdollisiin epäkohtiin ja haasteellisiin kontaktipisteisiin pyrittiin havainnoin avulla kiinnittää huomiota, jotta myöhemmässä vaiheessa hyväksi havaittuja ja sujuvia toimintatapoja voitaisiin hyödyntää opinnäytetyön kehittä -vaiheessa.

Havainnointia varten tehtiin havainnointilomake, joka löytyy liitteestä 1. Kuviosta 6 näkyy havainnoinnin eri vaiheet ja asioihin johon on erityisesti kiinnitetty huomiota havainnoinnin aikana. Havainnoinnista saatua aineistoa analysoitaessa ryhmitettiin aineisto jokaisesta kahvilasta erikseen. Aineistoa pyrittiin analysoida niin, että sieltä löytyisi kehitystä vaativia ja jo toimivia prosesseja. Huomiota erityisesti kiinnitettiin viiteen eri osa-alueeseen; kahvilaan miljööseen ja tunnelmaan; kahvilan selkeyteen ja toiminnallisuuteen; asiakkaiden palvelutuokioihin ja niiden sujuvuuteen; asiakaspalvelijoiden toimintaan ja palvelun tasoon; sekä asiakkaiden hahmotukseen myyntitiskeistä.

Asiakkaan saapuminen kahvilaan <ul style="list-style-type: none"> • Tunnelma (tuoksu, valaistus, lämpötila, kiire) • Tuotteiden esillelaitto (runsas, tuoreus, valikoiman laajuus) • Henkilökunnan määrä 	Käyttäytyminen saapumisen jälkeen <ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäinen kontaktipiste (ruokalista, juomahinnasto, myyntitiski) • Siirtyminen tilaamaan tai pöytään ja tilaamaan • Toiminnan luontevuus • Ohjauksen tarve 	Palvelutuokion aloitus <ul style="list-style-type: none"> • Tervehtiminen • Ensikontaktin luonti • Tuotteen valintatilantaan selkeys ja luotevuus 	Toiminta myyntitiskillä <ul style="list-style-type: none"> • Jono • Palvelun sujuvuus • Lisämyynnin tarjoaminen • Asiakaspalvelun olemus ja puhuttelutapa 	Palvelutuokioon kuluva aika <ul style="list-style-type: none"> • Pöydässä vietetty aika
Pöytään siirtyminen <ul style="list-style-type: none"> • Pöydän löytyminen • Pöydän siisteys 	Liik ehdintä kahvilassa <ul style="list-style-type: none"> • Palaaminen myyntitiskille • Wc-käynti 	Palautteen jättäminen <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasviihtyisyys tabletti 	Poistuminen <ul style="list-style-type: none"> • Hyvästely ja kiittäminen 	Muita huomioita

Kuvio 6: Havainnointilomakkeen kohteet.

5.2.2 Fazer Café Forum

Ensimmäisenä havainnointi kohteista oli Fazer Café Forum, joka sijaitsee Forumin kauppakeskuksen ensimmäisessä kerroksessa. Kahvilan ollessa avoinna sen koko kauppakeskuksen käytävän puolella oleva lasiovien seinämä oli siirretty toiseen sisäänkäynnin reunaan ja näin näkyvä kahvilaan oli esteetön. Sisääntulon luona oli mainostoteemi, paikka laittaa esimerkiksi sesongin tai kellon ajan mukaan vaihtuvista tuotteista mainosjulisteita. Mainostoteemissa oli myös liitutaulu, josta asiakkaat pystyivät lukea päivän lounaslistan. Kahvilan myyntitiski ja sali oli lukuisten valaisimien, peilien ja raikkaan vaalean sisustuksen johdosta valoisa ja kut-suva. Varsinkin aamuisin tunnelma kahvilassa oli modernin skandinaavisen sisustuksen ansiosta rauhallinen ja miljöön yhtenäinen.

Fazer Café Forumissa tuoksui vastapaistetut pullat ja croissantit. Asiakkaiden lisääntyessä lounaan lähestyessä tunnelma hieman muuttui hektisemmäksi astioiden kilinän ja kalusteiden siirtelystä aiheutuvien äänten vuoksi, mutta yleinen rauhallinen tunnelma kuitenkin säilyi. Kahvilan tuotevalikoimaa asiakas pystyi katsella kauppakeskuksen käytävältä, suolaisen kahvi-leivän vitriini ja kakkuvitriini rajasivat kahvilan ja kauppakeskuksen tilat. Näiden vitriinien tuotteiden esillelaitossa oli huomioitu runsas, tuoreus ja herkullisuus ja ne toimivat käynti-korttina ja näyteikkunana kahvilalle.

Havainnoinnin tulokset	Fazer Café Forum
Kahvilan tunnelma ja koko	Rauhallinen, valoisa, pullan tuoksu, kilinää. 96 as.p.
Myyntitiskin malli	U-malli.
Tuotteet vitriinin yli/nosto kassalle	Nosto kassalle.
Asiakkaan saapuminen	Vitriinille / Kassalle.
Kontaktin luominen	Tervehditään saapuessa.
Tyypillinen asiakas	Lounas-, yritys tai kahvittelija-asiakas.
Asiakaspalvelijoiden määrä ja olemus	Myyntitiskille 2(3)+salissa 1, siisti, reipas, ei hymy.
Itsepalvelun mahdollisuus	Keittopöydässä ja kahvipisteessä.
Lounasvalikoima	Keitto, salaatti, lasagne, toast.
Palvelun sujuvuus ja jonotus	Jonoa syntyy, epäselvä palvelumalli.
Tarjotinrata	Ei
Myyntitiskillä/pöydässä vietetty aika	1,0 - /5,5min 15 – 25min
Vapaan pöytä / siisteys	Pöydissä tilaa ja siistit.
Haasteelliset toiminnot	Hahmotus, ryhmittäminen.
Toiminta ja liikehdintä kahvilassa	WC-käynnit, lisäkuppi, vesipiste.
Hyvästely ja kiittäminen	Hyväiltellään ja kiitetään kun mahdollisuus.

Kuvio 7: Havainnoinnin tulokset Fazer Café Forum.

Havainnoinnin perusteella Fazer Café Forumin aamu- ja aamupäiväasiakkaat saattoivat olla kanta-asiakkaita tai yleensä kahviloissa tottuneita kävijöitä. Liikehdintä ja toiminta asiakkailla oli totutun oloista ja sujuvaa. Henkilökuntaa havainnointien aikana kahvilan salin puolella oli kaksi kassatarjoilijaa sekä yksi työharjoittelija. Erilaisia aamiaistuotteita ja kahvia ostettiin paljon mukaan sekä nautitaan paikan päällä. Aamuisin jonoa kahvilan keskikassalle syntyi esimerkiksi jos yritysasiakkaat noutivat ennakkoon tilaamiensa tuotteita, tässä tilanteessa asiakaspalvelija poistui takatiloihin noutamaan tuotteet. Lisäksi erikoiskahvien valmistukseen kuluva aika saattoi aiheuttaa pientä jonoa ja kahvilassa juodut erikoiskahvit vietiin usein pöytään. Havainnoinnin perusteella noin 30-40% aamun asiakkaista ostivat tuotteet mukaan.

Kahvilan juomahinnasto oli Take Away -kassan yläpuolella seinässä suomeksi ja ruotsiksi. Myös muut hinnastot ja hintalaput olivat kirjoitettu kahdella kielellä. Hintalaput ja hinnastot olivat havainnoinnin aikana yleisesti selkeästi esillä. Suolaisen kahvileivän vitriinin päällä oli tilaan nähden paljon hintalappuja ja erilaisia ostokäyttötymistä suuntaavia tuotekuvia. Sesonkiin liittyviä tuotteita ja kanta-asiakasetuja mainostavia tuotekuvia oli myös reilusti esillä, varsinkin kolmella eri kassalla.

Havainnoinnin perusteella ensimmäisenä kahvilan pöytäryhmistä täyttyivät perimmäiset pöydät ja kahvilasalin aivan etuosassa olevat pöydät. Sama toistui myös lounasaikaan. Kahvilassa oli kahden, neljän tai kuuden hengen pöytäryhmiä. Korkeat community-pöydät täyttyivät viimeisenä, jos kahvilaan ei saapunut isompia seurueita. Arkipäiväisin kellonajasta riippumatta asiakkaat olivat havainnoinnin perusteella liikkeellä joko yksin tai pienissä kahden kolmen hengen seurueissa ja asiakkaat olivat tasaisesti naisia ja miehiä. Havainnoin aikana kahvilapöydät pysyivät lähtökohtaisesti siisteinä ja astiat kannettiin ripeästi pois pöydistä varsinkin lounasajan alkaessa klo 11.00, jolloin pöytien ja salin siisteyteen keskittyvä työntekijä saapui työvuoroonsa. Asiakkaat viettivät keskimäärin kahvilan pöydässä aikaa 15-20 minuuttia, pois lukien palaveria pitäneet tai töitä kahvilassa tietokoneella tehneet asiakkaat.

Asiakkaat saapuivat kahvilaan kauppakeskuksen käytävältä. Aamuisin saapuminen tapahtui yleisimmin kahvilan suolaisen kahvileivän vitriinin luokse, pulla kulmaan tai suoraan keskikassalle. Asiakkaan rahastus tapahtui keskikassalla. Lounasaikaan kun asiakkaita oli jo liikkeellä enemmän osa asiakkaista suuntasi ensimmäiseksi valitsemaan vapaan pöydän ja siirtyi sieltä myyntitiskille. Lounasaikaan palvelutiskin toiminnassa nousi esiin haasteita ja havainnoinnin perusteella myös pientä sekavuutta. Koska paikalla oli keskimäärin vain kaksi asiakaspalvelijaa samaan aikaan ja asiakkaan kontaktipisteitä useita, palvelun sujuvuus välillä kärsi jonoon ryhmittymisen vaikeuden vuoksi. Jos toinen asiakaspalvelijoista tekee esimerkiksi erikoiskahvia ja toinen palvelee jo asiakasta keskikassalla, jäi suolaisen kahvileivän vitriinillä odottava asiakas täysin huomiotta. Suolaisen kahvileivän vitriiniltä asiakkaan oli mahdollista keskikassan luokse, mutta tässä tilanteessa tuli vastaan toinen jono sillä siellä olivat muut lounas- ja kahvila-asiakkaat. Keskikassalla myynnin sujuvuutta vaikeuttivat myös salaattia tilaavat asiakkaat, tällöin keskikassalla ollut asiakaspalvelija joutui siirtyä suolaisen kahvileivän vitriinille, missä salaattibaari myös sijaitsi, ja keskikassa jäi ilman asiakaspalvelijaa.

Fazer Café Forumin lounasvalikoimaan kuuluu salaattibaari ja ceasarsalaatti, lautasannoksina tarjoillut lasagne ja toast sekä päivittäin vaihtuva keitto. Salaattibaari sijaitsi suolaisen kahvileivän vitriinissä, josta asiakas voi tilata kahden, kolmen tai neljän täytteen salaatin. Ceasarsalaatti valmistetaan tilauksesta keittiössä. Lasagne ja toast annokset tilattiin myyntitiskiltä ja asiakaspalvelijat veivät ne pöytään. Lounaskeitto sijaitsi keittopöydässä, siellä oli myös lisäkesalaatti ja aamuisin puuro. Keiton ja salaatin ostajat pystyivät ottamaan lisäkeleipää keittopisteen yhteydessä olevasta leipäpöydästä, josta löytyi myös servietit ja aterimet.

Havainnoitaessa myyntitiskiä suolaisen kahvileipä vitriinin toiminnassa nousi esiin eniten ongelmia, sen sijoittuminen sivuun kaiken muun toiminnan luota aiheuttaa työntekijöille ylimääräisiä askeleita vähentäen toiminnan tehokkuutta ja jopa laskien palvelun tasoa. Havainnoinnin aikana yksi seurue poistui paikalta luultavasti liian pitkän ja sekavan jonotusmallin vuoksi. Fazer Café Forumin myyntitiskin mallista puuttuu selkeästi hahmotettava kahviläkäynnin aloi-

tuspaikka, esimerkiksi tarjotinradan pääty mistä asiakas voi itsenäisesti ja selkeästi aloittaa kahvilakäyntinsä selkeyttäisi toimintaa. Kahvilan tarjottimet olivat sijoitettu keskikassan sekä leipäpöydän alle. Keskikassalta asiakas ottaa tarjottimen rahastuksen jälkeen ja siirtyy myyntitiskillä eteenpäin kahvi- ja vesipisteelle, tämän jälkeen on servietit ja aterimet. Havainnoinnin perusteella asiakkaille tarjottimien sijainti tuottaa ihmetystä ja ylimääräistä liikehdintää edes takaisin kassan ja vitriinien välillä. Edes takaiseen liikehdintään on luultavasti syynä tottumus muiden kahviloiden erilaiseen palvelumalliin; tarjotinrataan ja perinteiseen itsepalvelupainotteiseen myyntitiskiin. Havainnoinnin perusteella kahvilassa jo aikaisemmin käyneille asiakkaille toiminta on selkeämpää, kun taas turisteille ja muille ensi kertaa kahvilaan tuleville asiakkaille myyntitiskin toimintamalli on hankalampi.

Havainnoinnin aikana asiakkaiden palvelutuokioiden kestoa mitattiin. Ajan mittaus aloitettiin asiakkaan saapuessa ensimmäiseen kontaktipisteeseen ja lopetettiin asiakkaan päästyä pöytään tai poistuttua mukaan ostettavien tuotteiden kanssa kahvilasta. Palvelutuokiot myyntitiskillä kestivät alle 1 minuutista 5,5 minuuttiin. Ajaltaan lyhimmissä palvelutuokioissa ostettiin esimerkiksi kahvia mukaan tai jokin yksinkertainen tuote kuten smoothie paikan päällä nautittavaksi. Pisimmät palvelutuokiot myyntitiskillä olivat seurueen ollessa keskimääräistä suurempia ja tuotteiden ollessa lounasvalikoimasta, esimerkiksi lasagnea, toastia tai salaattia. Palvelutuokiota saattoi pidentää myös toisten asiakkaiden tekemät keskeytykset; maito-termoskannujen täyttö, kahvisäiliöiden vaihto tai kysymykset wc-tilojen sijainnista aiheuttivat keskeytyksiä.

Fazer Café Forumin asiakaspalvelijoiden toiminta havainnoinnin aikana oli aktiivista ja asiakaskäsiin reagoitiin kiitettävästi. Valtaosan aikaa myyntitiskin takana oli koko ajan henkilökuntaa, poikkeuksena tuotteiden vienti asiakkaalle pöytään tai myyntivitriinien täydennys kahvilan takatiloista. Havainnointien aikana muutamaan kertaan asiakas joutui hieman odottamaan henkilökunnan keskittyessä tuotteiden valmistukseen, esimerkiksi tuoremehujen puristamiseen tai kakkujen leikkaukseen. Asiakaspalvelijat puhuttelivat asiakkaita myös kiireessä kohteliaasti ja ystävällisesti, mutta tilanteeseen sopivalla rennolla otteella. Havainnoinnissa huomio kiinnittyi toisinaan melko vähäiseen hymyilyyn, mutta katsekontakti asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä säilyi jatkuvasti.

Havainnointien aikana Fazer Café Forumin asiakaspalvelijat reagoivat erikoistilanteisiin myös nopeasti, lattialle kaatuneet kahvit tai sirukorttilukijan toimintaongelmat hoidettiin tehokkaasti, esimerkiksi henkilökunnan muilta työntekijöiltä apua pyytäen. Myös reklamaatiotilanteet hoituivat sujuvasti, asiakkaan kertoessa kahvin olevan liian viileätä, otettiin se heti pois esiltä ja tilalle vaihdettiin juuri keitettyä kahvia jonka henkilökunta varmisti olevan varmasti kuumaa.

Fazer Café Forumin havainnoinnissa huomattiin, että asiakkaan liikehdintä ensimmäisen palvelutuokion jälkeen liittyi wc-käyntiin kauppakeskuksen 0-kerroksessa, kahvikupin tai vesilasin uudelleen täyttöön kahvi- tai vesipisteessä, keiton tai leivän täydennykseen keitto- tai leipäpöydässä tai makeis- ja lahjatavarahyllyn valikoimaan tutustumiseen. Kontaktit asiakaspalvelijoiden kanssa liikehdinnän aikana kahvilassa oli vähäistä. Pois lähtiessään varsinkin aamulla, asiakkaat tilanteen salliessa hyvästeltiin ja heitä kiitettiin. Sama toistui päivällä. Hyvästelyä vaikeutti asiakkaan poistuminen kahvilan keskikassan edestä, monesti toisen asiakaspalvelutilanteen ollessa kesken ei asiakaspalvelijalla ollut sopivaa mahdollisuutta hyvästellä ja kiittää lähteviä. Havainnointien aikana asiakasviihtyisyystablettiin jätettiin kolme kertaa palautetta. Tablettia käytti havainnoinnin aikana myös kertaalleen noin neljä vuotias lapsi.

5.2.3 Karl Fazer Café

Toisena opinnäytetyön havainnointi kohteena oli Karl Fazer Café, joka sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa ja opinnäytetyön ymmärrä -vaiheen passiivinen havainnointi toteutettiin arkipäivänä kiireiseen lounasaikaan. Karl Fazer Café on asiakaspaikoiltaan kaksi kertaa suurempi kahvila kuin Fazer Café Forum ja sen toiminta on laajempaa myymälän ja oman konditorian vuoksi. Karl Fazer Cafén kahvilan puolen valikoima noudattaa kuitenkin samaa linjaa kuin Fazer Café Forumin valikoima. Havainnointi tehtiin keskittyen Karl Fazer Cafén lounaan myyntiin kahvilan puolella ja Kupolisalissa.

Havainnointi Karl Fazer Caféssa aloitettiin sisääntulon luota. Siisti terassi, rakennuksen korkeat ikkunat ja klassikkonakin tunnettu näyteikkuna ovat kutsuvia. Sisäänkäynti tapahtuu vanhoista heiluriovista, tämän jälkeen vasemmalle puolelle sijoittuu kahvilan puoli myyntilinjas-toineen, oikealle puolelle myymälän myyntitiskit ja suoraan eteen keitto- ja aamiaispöytä sekä aivan tilan perältä löytyy ns. Kupolisali ja sitä ennen salaattibaari. Kupolisali näyttää olevan varsinkin aamiais- ja lounasasiakkaiden suosiossa. Kahvilassa tuoksuu kahvi, suklaa ja jokin yrtti. Tunnelma kahvilassa on eloisa, mutta kuitenkin rauhallinen. Kahvilan valaistus on jopa häiritsevän hämärä, varsinkin takaosassa. Tiskihuoneesta kuuluu selvästi astioiden kilinä. Kuvioista 8 on esitetty Karl Fazer Cafén havainnoinnin tulokset.

Havainnoinnin tulokset	Karl Fazer Café
Kahvilan tunnelma ja koko	Eloisa, hämärä, tuoksu suklaa & kahvi. 180 as.p.
Myyntitiskin malli	Suora-malli.
Tuotteet vitriinin yli/nosto kassalle	Vitriinin yli ojentaminen.
Asiakkaan saapuminen	Vitriinille
Kontaktin luominen	Tervehditään 1. kontaktissa.
Tyypillinen asiakas	Lounasasiakas
Asiakaspalvelijoiden määrä ja olemus	Myyntitiski 7+salissa 2. Kohtelias, ystävällinen, hymy.
Itsepalvelun mahdollisuus	Keittopöydässä ja kahvipisteessä.
Lounasvalikoima	Salaatti, keitto.
Palvelun sujuvuus ja jonotus	Jono etenee. Selkeä palvelumalli.
Tarjotinrata	Kyllä
Myyntitiskillä/pöydässä vietetty aika	1,0 – 6,0min / 25min
Vapaan pöytä / siisteys	Pöydissä tilaa ja siistit.
Haasteelliset toiminnot	Jono, kassalle ryhmittäminen.
Toiminta ja liikehdintä kahvilassa	WC-käynnit
Hyvästely ja kiittäminen	Plokkarit hyvästelevät ja kiittävät.

Kuvio 8: Havainnoinnin tulokset Karl Fazer Café.

Karl Fazer Cafén lounasvalikoimaan kuuluu keittobuffen kolme erilaista keittoa ja salaattibaari, jossa asiakkaan toiveiden mukaan kasataan kahden, kolmen tai neljän täytteen salaatti. Lounas alkaa hyvin rauhallisesti. Asiakkaat saapuvat suoraan salaattibaariin ja keittobuffetiin. Salaattibaariin muodostuu pieni jono, mutta se etenee ja auttaa muita asiakkaita hahmottamaan jonotussuunnan. Jono asettuu kahvilan puolen suolaisen kahvileipävitriinin ja tarjotinlinjaston eteen. Salaattibaarissa on vaihdellen paikalla yhdestä kahteen henkilökunnan jäsentä, vastuu salaateista ja salaattibaarin täytöstä on kokilla. Salaattibaarin henkilökunta tervehtii asiakasta havainnoinnin aikana pääsääntöisesti hymyillen ja tiedustelee monellako täytteellä salaatti laitetaan. Lisäksi salaatin kastikevaihtoehdot esitellään ja tarjotaan lisäkeleipää. Tämän jälkeen asiakas saa salaatin tarjottimelleen ja voi siirtyä tarjotinrataa pitkin maksamaan Kupolialin kassalle, tätä ennen löytyy vesipiste. Kassan jälkeen on aterimet ja servietit sekä kahvipiste. Kassalla asiakaspalvelijan tehtävänä on rahastaa lounaat. Rahastus toimii sujuvasti ja satunnaisesti kertyvä jono etenee. Asiakaspalvelijoiden olemus Karl Fazer Cafessa on asiantunteva, ystävällinen ja kohtelias, myös puhuttelutyylillä ja hymyyn kiinnittää huomiota.

Keittobuffen lounasasiakkaat ottavat valitsemansa keitot sekä leivän, levitteet, aterimet ja servietit keittopöydästä. Keittojen kyltit erikoisruokavaliomerkitöineen ovat selkeästi esillä

suomeksi ja ruotsiksi. Henkilökunta täydentää keittoja ahkeraan ja pitää keittobuffen siistinä. Keittopöydästä asiakas siirtyy Kupolinsalin kassalle maksamaan. Pieniä hankaluuksia ryhmittymä jonoon vaikeuttavat salaattibaarin asiakkaat. Havainnoinnin aikana usempia kertoja keittoa ostanut lounasasiakas ei osannut toimia sujuvasti. Epäselvyyttä aiheutti mihin kohtaa jonoa on sopiva mennä, jotta ei ohittaisi muita edellä olevia varsinkin salaattibaarista tulevia asiakkaita.

Havainnoinnin aikana Karl Fazer Caféssa oli työvuorossa kahvilan puolella seitsemän asiakaspalvelijaa sekä astiahuollosta vastaava henkilökuntaa oli salin puolella kaksi. Astiahuollosta vastaava henkilökunta siisti pöytiä ahkerasti, erityinen huomio kiinnittyi kiitoksiin ja tervehdyksiin kun asiakkaat lähtivät. Usein astiat kerättiin pois jo ennen kuin asiakas poistui. Palvelutuokioiden kesto lounasasiakkaiden keskuudessa vaihtelee 1,5 minuutista 6 minuuttiin. Asiakkaat viettävät kahvilan pöydässä aikaa keskimääräisesti noin 25 minuuttia. Kupolinsalin puolella ei havainnoinnin aikana tehdä töitä. Lounaan asiakkaista 70% on naisia 2-4 hengen seurueissa. Lounassalaatteja ostetaan myös mukaan.

Havainnoinnin aikana asiakkaiden yleinen toiminta kahvilan myyntitiskeillä on sujuvaa ja selkeää. Henkilökunnalla on kaikilla omat selkeät tehtävänsä, esimerkiksi salaattibaarin asiakaspalvelija ei poistu omalta työpisteeltään kassalle rahastamaan, vaan kassalla on toinen asiakaspalvelija. Myyntilinjaston edessä kulkee tarjotinrata joka auttaa asiakkaita hahmottamaan miten toimia. Havainnoinnin perusteella lounasasiakkaiden on siirryttävä kahvilan puolelle jos he haluavat esimerkiksi erikoiskahveja tai jälkiruokaa kakkuvitriinistä. Kupolinsalin puolella on niukasti lisämyynnin mahdollisuuksia.

Havainnoinnin perusteella lounasajan asiakkaiden liikehdintä ja hahmotus kahvilakäyntinsä aikana on luontevaa. Lounasasiakkaiden toiminnan perusteella voidaan olettaa, että ainakin osa asiakkaista on vakituksia kävijöitä. Pieni lounasvalikoima ja toisistaan eriytyneet kontaktipisteet ja myyntitiskit helpottavat tehokasta toimintaa sekä mahdollistavat havainnoinnin perusteella hyvän ja tehokkaan palvelun. Havainnoinnin aikana asiakkaiden muu liikehdintä kahvilassa liittyi wc-käyntiin tai myymälän lahjatavara- ja makeispöytien valikoiman katseluun. Mahdollisuutta asiakkaiden hyvästelyyn asiaspalvelijoiden osalta tiskin takana on vähäistä ja Karl Fazer Cafén ovien luona olevaan asiakasviihtyisyystableettiin ei lounasaikana jätetä palautetta.

5.2.4 Fazer Café Munkkivuori

Kolmantena opinnäytetyön havainnointi kohteena oli Fazer Café Munkkivuori, joka sijaitsee Helsingissä Munkkivuoren kaupunginosassa. Opinnäytetyön passiivinen havainnointi toteutettiin kahvilassa lounasaikaan tyypilliseksi arvioituna arkipäivänä. Havainnointia tehtiin osittain

yhdessä kahvilan ravintolapäällikön, pyrkimyksenä saada mahdollisimman laaja näkemys kahvilan hyvin toimivista myyntitiskin ominaisuuksista ja mahdollisesti Fazer Café Forumissa hyödynnettävistä osa-alueista. Kuviossa 9 on listattu havainnoinnin tulokset Fazer Café Munkki- vuoresta.

Havainnoinnin tulokset	Fazer Café Munkkivuori
Kahvilan tunnelma ja koko	Viileä, hiljainen, raikas, vaalea. 60+16 as.p.
Myyntitiskin malli	L-malli.
Tuotteet vitriinin yli/nosto kassalle	Nosto kassalle.
Asiakkaan saapuminen	Vitriinille / suoraan kassalle.
Kontaktin luominen	Tervehditään saapuessa.
Tyypillinen asiakas	Lounas- ja kahvitteija-asiakas.
Asiakaspalvelijoiden määrä ja olemus	Myyntitiski/Sali 3-4. Ystävällinen, välitön, tuttavallinen.
Itsepalvelun mahdollisuus	Kahvipisteessä.
Lounasvalikoima	Keitto, salaatti, toast, lasagne.
Palvelun sujuvuus ja jonotus	Jono etenee. Palvelumalli ok.
Tarjotinrata	Ei
Myyntitiskillä/pöydässä vietetty aika	2,0 – 4,0min / 30 – 40min
Vapaan pöytä / siisteys	Pöydissä tilaa ja siistit.
Haasteelliset toiminnot	Tuotteista ruuhkautuva kassa.
Toiminta ja liikehdintä kahvilassa	WC-käynnit, lahjatavarat.
Hyvästely ja kiittäminen	Satunnaisesti.

Kuvio 9: Havainnoinnin tulokset Fazer Café Munkkivuori.

Havainnointi aloitettiin kahvilan sisään tulon yhteydestä. Fazer Café Munkkivuori on 1950-luvulla rakennetun ostoskeskittymän yhteydessä, kahvilan ulkopuolella on terassi ja A-mallinen mainosseisoja. Kahvilaa reunustaa kolmesta suunnasta korkeat ikkunat ja ne mahdollistavat hyvän näkyvyyden sisälle. Kahvilaan on kaksi erillistä sisäänkäyntiä, havainnoinnin aikana käytettiin kulmassa olevaa ns. pääsisäänkäyntiä. Sisäänkäynnin yhteydessä on pieni näyteikkuna, jossa on näkyville sesongille tyypillisiä tuotteita. Sisäänkäynti on siisti ja ensimmäisenä asiakas kohtaa makeis- ja lahjatavara myyntipöydät, joiden jälkeen on lähes suoran mallinen myyntitiski. Makeis- ja lahjatavarapöytien vastaisessa myyntitiskin päädyssä on kylmäkön työpiste, joka tekee myyntitiskistä L-mallisen, mutta muuten tiski on suora. Tunnelma kahvilaan saavuttaessa on hiljainen. Viileä, valoisa ja vaalea tila on raikas ja tyyliiltään ja kalustukseltaan lähes samanlainen kuin Fazer Café Forum. Kahvilat ovat toteutettu saman konseptin mukaisesti. Kahvilassa ei erotu minkään tuotteen tuoksu erityisen voimakkaasti.

Fazer Café Munkkivuoren lounasvalikoimaan kuuluu salaattibaari sekä ceasarsalaatti, lasagne, keitto ja toast. Erona Fazer Café Forumiin keittoa tai lisäkeleipää ei ole mahdollisuutta ottaa itse vaan kahvilan henkilökunta nostaa kaikki tuotteet kassalle tai vievät asiakkaalle pöytään. Havainnoinnin aikana Fazer Café Munkkivuorella oli asiakaspalvelijoita kolmesta neljään työvuorossa. Asiakaspalvelijoiden olemus oli ystävällinen, välitön ja tuttavallinen.

Havainnoinnin perusteella suosituin lounasannos on salaattibaarista valittu salaattiannos. Asiakkaat ryhmittyvät saapuessaan vitriinille jonoon. Suolaisen kahvileivän vitriini on ensimmäinen ja siinä on myös salaattibaari jossa on kiireisimpänä lounasaikana koko ajan yksi asiakaspalvelija. Tilauksensa jälkeen asiakas siirtyy kassan suuntaan maksamaan ja lounastuote nostetaan vitriiniltä kassalle. Toastit ja lasagnet viedään asiakkaalle pöytään. Vitriinissä on valmiina valmiita Take Away -salaatteja, joita kiireisimmät asiakkaat voivat ostaa valmiina heti mukaan. Kassan jälkeen on kahvipiste ja jäätelövitriini. Vesipiste, aterimet ja servietit löytyvät myyntitiskin jälkeen erilliseltä sivupöydältä.

Kahvilassa on noin 50 asiakaspaikkaa sekä 16 paikkainen terassi. Havainnoinnin aikana kahvilassa oli kahden, kolmen ja neljän hengen seurueita. Lounasasiakkaat olivat keskimäärin 30-40 vuotiaita ja kahvilan muista asiakkaista valtaosa oli iältään 70-80 vuotta. Asiakaspalvelijat reagoivat asiakkaisiin aktiivisesti heidän saapuessaan ja palvelutilanteet sujuvat luontevasti ja pitkää jonoa juuri synny. Tilanteen mukaan odottaessaan vuoroaan asiakkaat valitsevat tuotteensa valmiiksi suolaisen kahvileivän vitriinistä, kakkuvitriinistä ja pullapöydästä. Palvelutuokiot saapumisesta pöytään siirtymiseen kestävät noin kahdesta neljään minuuttiin. Asiakkaat viettävät pöydissä aikaa noin 30-40 minuuttia. Fazer Café Munkkivuorella tehdyn havainnoinnin perusteella noin kolmannes asiakkaista ostavat tuotteita myös mukaan. Erilaiset makeat kahvileivät, kakut ja suklaat olivat suosituimpia.

5.2.5 Espresso House Forum

Neljäntenä opinnäytetyön havainnointi kohteista oli Espresso House Forum, jonka havainnoinnin tulokset näkyvät kuviossa 10. Se oli havainnoiduista kohteista ainut joka ei kuulu Fazer Cafésin kahviloihin. Espresso House on ruotsalainen kahvilaketju, joka avasi Forumin kahvilansa tammikuussa 2016. Kilpailevan kahvilan havainnoinnin avulla haluttiin luoda laajempi näkemys kahviloiden käyttämisestä myyntitiskeistä ja niiden toiminnallisuudesta. Espresso House Forum sijaitsee Fazer Café Forumin tapaan ensimmäisessä kerroksessa Forumin kauppakeskuksessa. Kahvilat ovat valikoimaltaan ja miljööltään erilaisia, mutta kumpikin noudattavat yritysten määrittämiä tarkkoja konsepteja. Kilpailuasetelma kahviloiden välillä on varsinkin sijainnin vuoksi.

Havainnoinnin tulokset	Espresso House Forum
Kahvilan tunnelma ja koko	Kiireetön, olohuonemainen. n. 150as.p.
Myyntitiskin malli	Suora-malli.
Tuotteet vitriinin yli/nosto kassalle	Nosto kassalle.
Asiakkaan saapuminen	Vitriinille.
Kontaktin luominen	Tervehditään kassalla.
Tyypillinen asiakas	Kahvittelija-asiakas.
Asiakaspalvelijoiden määrä ja olemus	Myyntitiskillä 3-4. Asiallinen ja pirteä.
Itsepalvelun mahdollisuus	Kahvipisteessä, astiapalautus.
Lounasvalikoima	Bagel, TAW-salaatti.
Palvelun sujuvuus ja jonotus	Jono etenee. Selkeä palvelumalli.
Tarjotinrata	Ei.
Myyntitiskillä/pöydässä vietetty aika	1,0 – 4,0min / 10 – 60min
Vapaan pöytä / siisteys	Pöydissä tilaa ja melkein siisti.
Haasteelliset toiminnot	Salin koko ja asiakaspalv. Alkaminen kassalta.
Toiminta ja liikehdintä kahvilassa	Etätyöt ja WC-käynnit.
Hyvästely ja kiittäminen	Satunnaisesti.

Kuvio 10: Havainnointi tulokset Espresso House Forum.

Espresso House Forumissa havainnointi aloitettiin kahvilan sisäänkäynnin luota tyypilliseksi arvioituna arkipäivänä. Ajankohdaksi valittiin iltapäivä, koska Espresso Housen valikoimasta ei löydy samanlaisia lounasvaihtoehtoja kuin muissa havainnointi kohteissa. Iltapäivän oletettiin olevan kiireinen muiden kahvila-asiakkaiden takia. Kahvilan sisäänkäynti on kahvilan pinta-alaan nähden kapea. Ensimmäisenä huomio kiinnittyy suureen virvokkeilla täytettyyn kylmäkaappiin ja sen jälkeen kylmiöön josta asiakas voi itse ottaa smoothieita, jogurttiannoksia tai mehuja. Sisääntulon toista puolta reunustaa oheismyyntituotteilla, kuten kotiin ostettavilla kahvipaketeilla, täytetty hyllykkö. Tämän hyllykön takaa löytyy suuri nahkainen ja tumma sohva-pöytä-ryhmä, mikä antaa esimakua kahvilan yleisestä tunnelmasta. Kahvilan tunnelma on kiireetön, hämyinen ja olohuonemainen. Sisustuksen värimaailma on tummaa nahkaa, puuta ja kuparia. Kahvilassa ei selkeästi tuoksu mikään myynnissä olevista tuotteista. Yleisvalaistus on hillitty ja lämmin, asiakaspalvelijoiden työskentelypisteisiin on kohdistettu tehokkaammat valaisimet. Kalusteet vaihtelevat paljon pöytäryhmittäin, osa pöydistä on pieniä pyöreitä kahden hengen pöytiä, osa massiivisia nahkaisia sohvaryhmiä ja osa hieman korkeampia ja pitkiä siroja puisia yhteisöpöytiä baarijakkaroilla.

Kahvilan todellinen koko paljastuu vasta kahvilaan saapumisen jälkeen, kahvilan sali jatkuu myyntitiskien jälkeen erittäin suurena kokonaisuutena tarjoten rauhallisen tunnelman, esi-

merkiksi etänä työtä tekeville. Kahvilassa havainnoitsijan arvion mukaan on noin 150 asiakaspaikkaa. Havainnoinnin aikana Espresso House Forumissa oli asiakkaita noin 35, arvion mukaan puolet teki töitä kannettavan- tai tablettitietokoneen kanssa. Havainnoinnin perusteella Espresso Housen valikoimaan kuuluu erilaiset kahvit ja kahviuomat, suolaiset ja makeat kahvileivät, virvokkeet sekä smoothiet. Tuotteiden hinnastot ovat selkeästi esillä myyntitiskin takana katonrajassa, niistä saa selkeän kuvan kahvilan valikoimasta ja hinnoista. Hinnastot on kirjoitettu suomeksi ja englanniksi.

Espresso House Forumin myyntitiski on malliltaan lähes suora. Sisäänkäynnin luota ensimmäisenä on virvokkeiden ja välipala tuotteiden vitriinit hieman kaarevasti, sitten makean kahvileivän vitriini ja viimeisenä suolaisen kahvileivän vitriini. Lounastuotteena löytyy kaksi erilaista valmiiksi pakattua salaattia tai lämmitettävä bagel. Vitriinit ovat korkeat, eli asiakkailla ei ole mahdollisuutta tilata niiden yli vaan tilaukset tehdään kassalle saavuttaessa. Kassapisteellä asiakaspalvelijat ottavat tilaukset tuotteista ja tuotteet kerätään kassalle. Kassapisteitä on kaksi vierekkäin. Havainnoinnin perusteella erikoiskahvitilaukset ja muut tilauksesta tehtävät tuotteet nostetaan aivan myyntitiskin päähän, jossa on erikseen odotusalue jolloin kassan edusta ei ruuhkaudu tilauksiaan odottavista asiakkaista. Havainnoinnin perusteella asiakaspalvelijat eivät ohjaa asiakkaita siirtymään odotusalueelle, siitä mainitseminen jää useamman kerran tekemättä.

Havainnoinnin aikana kahvilan asiakaspalvelijat tervehtivät saapuvia asiakkaita reippaasti ja iloisesti, myös muiden töiden lomasta. Puhuttelutyö oli asiallinen ja ystävällinen, mutta havainnoinnin perusteella asiakkaita ei teitillä. Asiakaspalvelijoita havainnoinnin aikana Espresso House Forumissa oli kolmesta neljään, kuitenkin vähintään yksi oli koko ajan kassan luona kun muuta saattoivat käydä tiskihuoneessa tai kahvilan muissa takatiloissa. Astiat asiakkaat palauttavat astiakärryihin, joten salin siisteyttä ylläpitävää henkilökuntaa ei kahvilassa ollut. Tilanteen mukaan asiakaspalvelijat siistivät pöytiä ja astiakärryjä vaihdettiin tyhjiin.

Palvelutuokiot kestivät havainnoinnin aikana Espresso House Forumissa keskimäärin alle yhdestä minuutista neljään minuuttiin. Palvelutuokioiden kestoa havainnoin perusteella pidensi asiakkaan mahdollinen tilauksesta tehtyjen tuotteiden odottaminen. Asiakkaat viettivät pöydissä aikaa lyhimmillään 10 minuuttia ja pisimmillään yli tunnin. Espresso House Forumin asiakkaat olivat tasaisesti naisia ja miehiä, heidän keski-ikänsä havainnoinnin perusteella oli 20-30 vuoteen. Suuria yli neljän hengen seurueita ei ollut, noin puolet asiakkaista olivat yksin ja loput pienissä kahden tai kolmen hengen seurueissa.

Espresso House Forumia havainnoitaessa asiakkaiden oli luontevaa saapua kahvilaan ja aloittaa kahvilakäynti. Palvelutuokiot etenivät sujuvasti ja turhautuneen oloisia asiakkaita ei ollut, kuitenkin havainnoinnin aikana kahteen kertaan asiakkaat kysyivät uutuustuotteista asiakaspal-

velijalta, ilman että siihen osattiin selkeästi vastata millainen tuote oli kyseessä. Myyntitiskillä asiakaspalvelijoiden toiminta sujui yleisesti hyvin ja asiakkaita opastettiin ja neuvottiin tarvittaessa. Epäröintiä aiheutti kahvilaadut sekä tuotteiden kokovalikoima. Myyntitiskillä tapahtuva palvelutuokio on havainnoinnin perusteella ainut kohtaaminen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä kahviläkäynnin aikana.

Asiakkaiden liikehdintä kahvilassa havainnoinnin aikana liittyi lähes poikkeuksetta kahvilan wc-tiloihin siirtymiseen. Kahvilan takaosasta löytyvät kauppakeskuksen ensimmäisen kerroksen ainoat wc-tilat, joihin päästäkseen asiakkaan täytyy tietää oveen koodi. Muu asiakkaiden liikehdintä kahvilassa liittyi vesipisteellä käyntiin, käyntejä myyntitiskillä ei saapumisen jälkeen juuri ollut, koska lisäkuppi ei Espresso House Forumissa kuulu kahvin hintaan. Asiakkaiden poistuesssa kahvilasta havainnoinnin aikana eivät asiakaspalvelijat hyvästelleet tai kiittäneet asiakkaita. Poistuminen tapahtui myyntitiskin ohi.

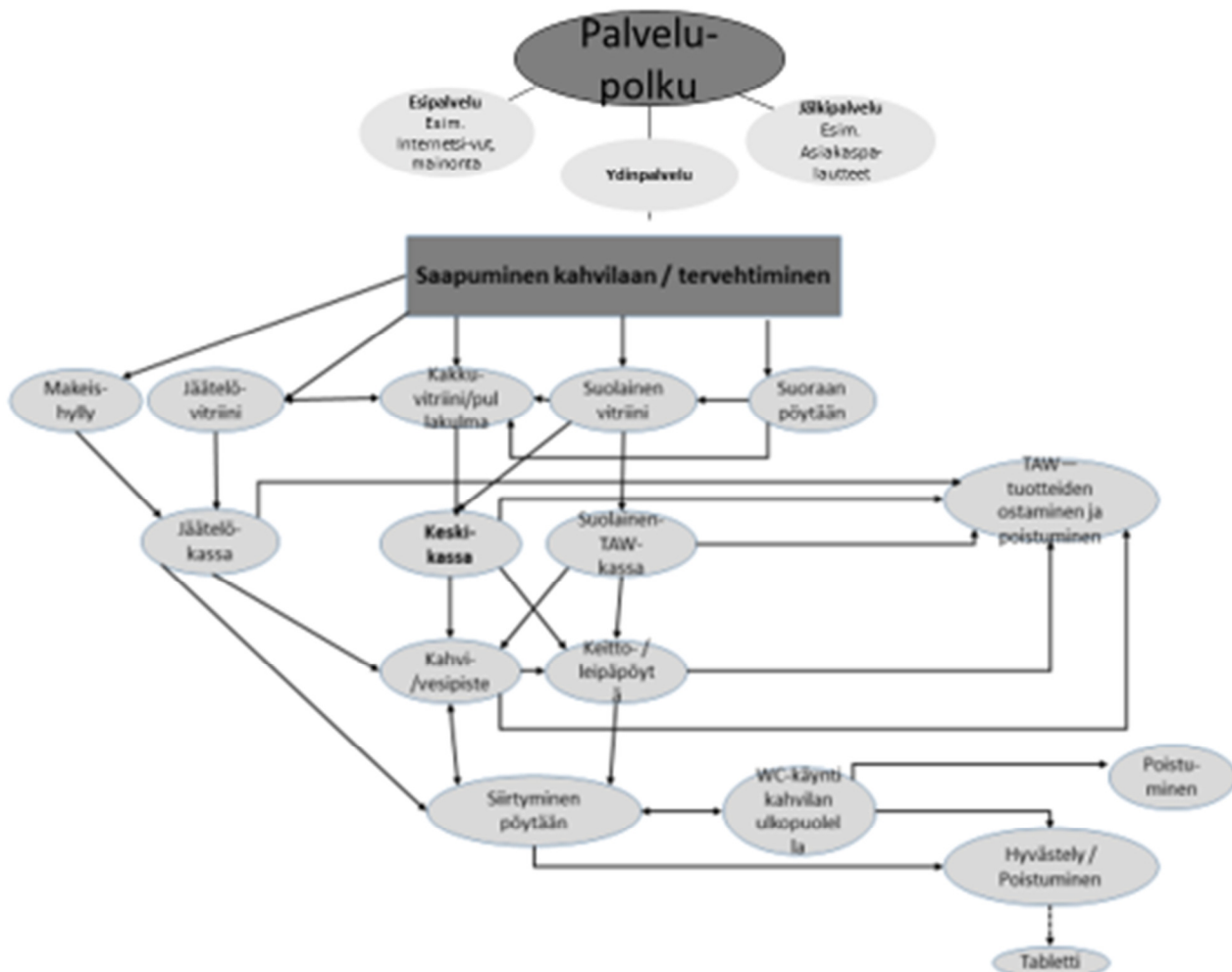
5.2.6 Palvelupolku ja asiakkaan kontaktipisteet

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, siinä kuvataan miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla ja se on asiakkaan yksilöllinen reitti. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Palvelutuokiot sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelupolku kuvaa asiakkaan kokemaa palvelua vaiheittain. Palvelutuokioiden erilaisissa kontaktipisteissä, asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan (kuulo, haju, näkö, maku, tunto). Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset (asiakas ja asiakaspalvelija), erilaiset fyysiset tai digitaaliset ihmisten toimintaa ohjaavat ympäristöt (ravintola ja nettisivusto), palvelun kuluttamisen mahdollistavat esineet (ruokailuvälineet ja pankkikortit) ja palveluhenkilökunnan vakioidut ja sovitut toimintatavat (käyttäytymismallit). (Tuulaniemi 2013, 78-82).

Palvelupolun luominen on yksi palvelumuotoilun tunnetuimpia menetelmiä. Palvelupolun malli kuvaa palvelun eri vaiheet ja sen avulla voidaan helpommin nähdä kriittisiä ja kehitystä vaativia osa-alueita. Kuvattu palvelupolku alkaa esipalvelulla, jota voi olla esimerkiksi palveluun tutustuminen yrityksen internetsivuilla, ja päättyy jälkipalveluun, kontaktiin palveluntuottajaan varsinaiset asiakaspalvelutilanteen jälkeen, esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. Näiden keskellä on ydinpalvelu, jonka aikana asiakas saa varsinaiset arvot ja fyysinen palvelutapahtuma syntyy. (Tuulaniemi 2013, 78-79.)

Fazer Café Forumissa tehtyjen havainnointien avulla luotiin asiakkaiden toimintavaiheista kahvilassa palvelupolku, joka näkyy kuviossa 11. Palvelupolkuun sisältyy erilaiset palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Havainnoinnin aikana kirjattiin ylös kaikki erilaiset asiak-

kaan kokemat palvelutilanteet ja niihin sisältyvät kontaktipisteet ja näin ylöskirjattujen tietojen pohjalta oli mahdollista luoda palvelupolun mallikaavio.



Kuvio 11: Palvelupolun mallikaavio.

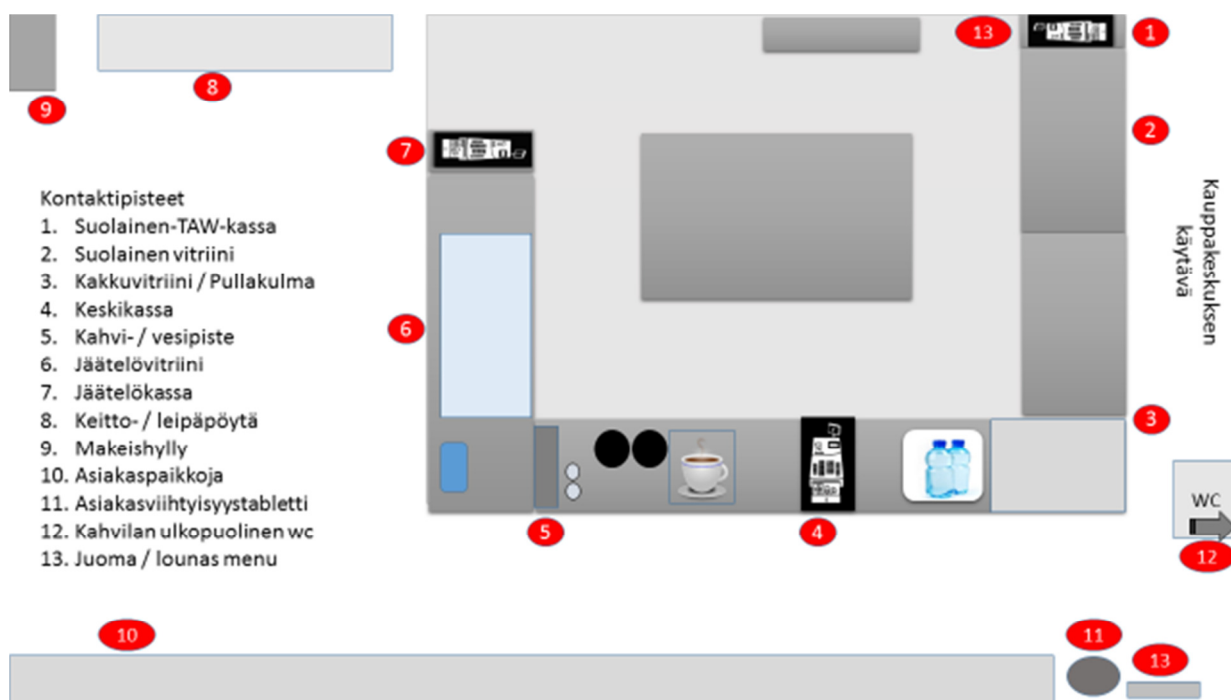
Fazer Café Forumissa asiakkaan palvelukokemus alkaa palvelupolun esipalvelu -vaiheessa. Esipalvelun aikana asiakas saa tiedon kahvilasta ja sen mahdollisesta tarjonnasta, tämä kontaktipiste voi olla esimerkiksi pöytävarauksen teko kahvilan internetsivuilla tai visiitti kauppakeskuksen infotaululla. Esipalvelun aika muodostuu päätös tulla kahvilaan. Seuraavana on palvelupolun ydinvaihe ja palvelukokemuksen kontaktipisteet. Ensimmäinen kontaktipiste on kahvilaan saapuminen ja asiakaspalveluhenkilökunnalta saatu tervehdys sekä kahvilan juoma- ja lounashinnastot. Tämän jälkeen vaihtoehtoja seuraavalle kontaktipisteelle on useita, mikä aiheuttaa myyntitiskin U-malli. Asiakas voi halutessaan siirtyä suoraan tai pöydän kautta suolaisten tuotteiden vitriinille, kakkuvitriinin ja pullakulman luokse, jäätelövitriinille, makeishyllylle tai keskikassalle.

Tuotteiden valintatilanteessa syntyy ensimmäinen vuorovaikutustilanne asiakaspalvelijan kanssa, asiakaspalvelija on valmistautunut suosittelemaan ja kertomaan valikoimassa olevista tuotteista. Riippuen siitä jääkö asiakas nauttimaan valitsemiaan tuotteita paikan päälle vai ostetaanko ne mukaan (TAW eli Take Away), määräytyy maksatapahtuman kontaktipiste. Tämä kontaktipiste voi olla suolainen-TAW-kassa, josta pyritään myymään mukaan ostettavat lounassalaatit ja suolaiset kahvileivät, keskikassalta kahvia ja makeita kahvileipiä ja jäätelökassalta jäätelöä ja makeishyllyn makeis- ja lahjatavaratuotteita. Lisäksi TAW-kassalla pyritään rahastamaan kaikki paikan päällä syödyt lounassalaatit, koska salaattit kasataan suolaisessa vitriinissä olevasta salaattibaarista. Take Away -asiakkaat poistuvat maksatilanteen jälkeen joko suoraan tai leipäpöydän kautta.

Paikan päällä tuotteet nauttiessaan asiakkaat tekevät tuotevalintansa suolaisen vitriinin luona, kakkuvitriinin ja pullakulmauksen luona tai jäätelövitriinin luona. Näistä asiakas ohjataan tai hän voi oma-aloitteisesti siirtyä ja pyytää valitsemansa tuotteet suoraan keskikassalle. Maksatapahtuman jälkeen asiakas ottaa valitsemansa kahvin kahvipisteestä jonka jälkeen on vesipiste. Kahvipisteen luota löytyvät servietit ja aterimet. Lounaskeiton ostajat siirtyvät keskikassalta vesipisteen kautta keitto- ja leipäpöydän luokse. Tämän jälkeen asiakkaat siirtyvät pöytiin.

Pöydistä asiakkaat käyvät usein uudelleen eri vitriinien luona, kahvi- ja vesipisteellä sekä kauppakeskuksen alakerrassa sijaitsevilla WC-tiloissa. Poistuessaan kahvilasta asiakas jättää astiat pöytään, erillistä palautuskärryä kahvilassa ei ole vaan henkilökunta huolehtii pöytien siisteydestä. Poistuminen tapahtuu kahvilan keskikassan ohi kauppakeskuksen yleiselle käytävällä, joten tässä mahdollistuu yhtenä kontaktipisteenä myös asiakkaan hyvästely. Asiakasviihtyisyystabletti sijaitsee viimeisenä kontaktipisteenä, tähän asiakkaan on mahdollista halutessaan jättää palautetta ja arvioida käyntinsä onnistuminen. Palvelupolun jälkipalvelu tapahtuu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi sähköisen asiakaspalautekanavan kautta.

Fazer Café Forumin palvelupolun palvelutuokioihin liittyy useita erilaisia palvelun kontaktipisteitä, jotka on havainnollistettu kuviossa 12. Kuviossa näkyy myös kahvilan myyntitiskin malli. Kontaktipisteet vaihtelevat asiakkaan tuotevalintojen mukaan. Kontaktipisteiden fyysinen sijainti vaihtelee, mutta vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa on läsnä jokaisen asiakkaan palvelupolussa.



Kuvio 12: Kahvilan myyntitiskin mallipiirros ja asiakkaan kontaktipisteet.

Kuviossa 12 näkyvät kontaktipisteet perustuvat ymmärrä -vaiheen havainnointiin. Nämä kontaktipisteet olivat käytetyimmät vaiheet asiakkaan kahvilakäynnin aikana ja niillä on suuri merkitys kahvilan myyntitiskin toiminnallisuuteen varsinkin lounasaikaan. Kontaktipisteissä 2, 3, 6, 9, 10 ja 13 ovat havainnoinnin perusteella asiakkaan saapuessa kahvilaan ensimmäisiä palvelutuokion kontaktipisteitä, näitä ovat eri tuotevitriinit, asiakaspaikat sekä hinnastot. Kontaktipisteet 1, 4 ja 7 seitsemän ovat kassapisteitä joissa tapahtuu maksutapahtumat. Kontaktipisteet 5, 8, 10, 11 ja 12 ovat kontaktipisteitä joissa asiakas toimii itsenäisesti, kuten kahvipiste, keittopöytä sekä tilanteen mukaan asiakasviihtyisyystabletti.

5.2.7 Asiakasprofiilit

Opinnäytetyön yhtenä palvelumuotoilun tutkimusmenetelmänä kartoitettiin palvelupolku, jotta saataisiin selvempi kuva asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelupolun kartoituksen jälkeen seuraava askel asiakkaan palvelukokemuksen kehitykselle oli luoda Fazer Café Forumille tyypillisistä asiakkaista asiakasprofiilit. Asiakasprofiilien avulla syventyminen Fazer Café Forumin tyypillisimpiin asiakasryhmittymiin helpottuu ja palvelua voidaan kehittää profiilien avulla.

Uusien palvelupolkujen luominen ja palvelujen kehittäminen helpottuu asiakasprofiileja hyödyntämällä. Asiakasprofiileista nousee päällimmäisenä esiin asiakastutkimuksista saadut tiedot, jolloin kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu. Asiakasprofiilit kuvaavat asiakasryh-

mää, joka on selvimmin noussut esiin asiakastutkimuksen tiedoista. Asiakasprofiilien avulla pystytään luomaan kuva asiakasryhmien toiminta- ja käyttäytymismalleista, joiden avulla voidaan asiakkaille lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. (Tuulaniemi 2011, 154 - 155.)

Jokaisen asiakkaan toimintaa ja valintoja ohjaa hallitseva käyttäytymisprofiili, joka kertoo asiakkaan arvoista ja tavoitteista suhteessa määrättyyn tarjoamaan. Ymmärtämällä käyttäytymisprofiileja on helpompi synnyttää asiakkaan piileviin tarpeisiin sopiva palvelu tai tuote, ja näin saadaan myös syntymään lojaaliutta yritystä kohtaan sekä pystytään muuttamaan asiakkaan käytöstä liiketoimintaa parantavaan suuntaan. (Tuulaniemi 2011, 154 - 155.) Asiakasprofiileihin sisältyy halutun asiakasryhmän käyttäytymisprofiilit, motiivit ja arvot. Asiakasprofiilista löytyy myös toimintaan vaikuttavat pelot ja esteet. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä ja siitä saatua tietoa käyttämällä, yrityksen on helpompi suunnata tuotteensa ja palvelunsa potentiaalisille asiakasryhmille. Samalla helpottuu myös oikean lähestymistavan ja markkinoitikanavan löytäminen. Asiakasryhmien profilointi on parhaimmillaan liiketoimintaa kasvattava työkalu, kun tuotteet ja asiakkaat kohdennetaan oikein ja oikeille asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 154 - 156.)

Fazer Café Forumin tyypillisimmät asiakasprofiilit on luotu ymmärrä -vaiheen havainnointi menetelmällä saatujen tietojen pohjalta sekä opinnäytetyöntekijän oman kokemuksen pohjalta päivittäisessä työssä kahvilassa. Asiakasymmärryksen pohjalta asiakasprofiileja päätettiin luoda neljä erilaista. Nämä erilaiset asiakasprofiilit kuvaavat Fazer Café Forumin tyypillisimmät asiakasryhmät laajasti. Asiakasprofiilit edustavat yritysasiakasta, lounasasiakasta, muualta kaupungissa käymään tullutta asiakasta sekä kahvi- ja kahvilakulttuurista nauttivaa asiakasta.

Ensimmäisessä asiakasprofiilissa on tyypillinen Fazer Café Forumin yritysasiakas. Kuviossa 13 on profiilikortti, jossa on kuvattu Aion henkilökohtaisen elämän profiili, tyypilliset ostokäyttäytymiseen ja -päätökseen sekä arvon muodostumiseen liittyvät asiat sekä asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat. Aino on 49 -vuotias nainen Espoosta ja hän työskentelee aulamäntänä ja johdon assistenttina kahvilan lähellä keskisuudessa yrityksessä. Hän on työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta ja on koulutukseltaan tradenomi. Aino on käytännön läheinen luonteeltaan ja nauttii luonnossa liikkumisesta sekä arvostaa tilaamiensa tuotteiden korkeaa kotimaisuusastetta ja suomalaista makumaailmaa. Hän käy päivittäin keskimäärin kahvilassa yhdestä neljään kertaan noutamassa työpaikkansa eri tilaisuuksien kokoustarjoiluja. Keskiostoksen suuruus Ainolla on 10 eurosta 300 euroon. Aion profiilille on tärkeää kilpailukykyinen hinta, melko laaja ja erilaisia tuotteita tarjoava valikoima, nopeasti sujuvat palvelutilanteet ja säännöllisesti vaihtuvat valikoimat. Asiakaskokemus rakentuu tässä profiilissa luotettavalle toiminnalle ja tasalaatuisuudelle, helpolle saavutettavuudelle, joustavalle ja tilanteen vaatimalle valikoimalle, sovitulle hintatasolle sekä ystävälliselle palvelulle.

Aino Assistentti

Profiilin kuvaus

- 49-vuotias nainen
- Asuu Espoossa paritalossa
- Naimisissa, kaksi aikuista lasta ja lemmikki koira
- Koulutukseltaan Tradenomi
- Työskentelee aulaemäntänä ja johdon assistenttia Helsingin keskustassa keski-suuressa yrityksessä
- Harrastaa mökkeilyä, ulkoilua ja leivontaa
- Tykkää perinteisistä suomalaisista ruoista ja mauista

Profiilille tyypillistä

- Yritysassiakas
- Tilaa kokoustarjoilu tuotteet edellisenä päivänä ennakkoon
- Käy kahvilassa päivittäin, yhdestä neljään kertaan
- Ostaa pääasiassa makeaa ja suolaista kahvileipää yritykselle missä työskentelee
- Arvostaa omaa työtä helpottavia palveluja
- Keskiostos 10-300€/kuitti



Profiilin painotukset	Asiakaskokemuksen keskeiset rakennuspalikat
Korkea hinta ←————▲————→ Matala hinta	<ul style="list-style-type: none"> • Luotettavuus ja tasalaatuisuus • Saavutettavuus • Valikoiman jousto ja säännöllinen vaihtuvuus • Sopimus hinta • Tuotteiden nopea nouto • Ystävällinen ja tuttavallinen palvelu • Suomalaisuus
Laaja valikoima ←————▲————→ Suppea valikoima	
Nopea palvelu ←————▲————→ Hidas palvelu	
Vaihtuva valikoima ←————▲————→ Pysyvä valikoima	

Kuvio 13: Ainin asiakasprofiili

Lounasasiakkaan asiakasprofiili näkyy kuviossa 14. Profiilin Leevi on 30-vuotias korkeakoulutettu juristi, joka asuu ja työskentelee Helsingin keskustassa. Hän seurustelee, mutta hänellä ei ole vielä perhettä. Suurin osa Leevin ajasta kuluu työnparissa ja harrastuksissa. Hän nauttii uusista kulttuureista ja kokeilee mielellään kaikkea uutta. Profiilille tyypillinen kahvilakäynti on lounasaikaan yhdestä kolmeen kertaan viikossa. Leevi tekee päätöksen lounaspaikan suhteen usein samana päivänä ja hän seuraa ahkerasti eri lounaspaikkojen tarjontaa. Lounasasiakkaan profiilille on tyypillistä ostaa lounas mukaan tai tilanteesta ja työpäivän kiireestä riippuen syödä paikan päällä. Leevin tyypillinen keskiostos kahvilakäynnillä on 10 euroa. Lounasasiakkaan profiili painottuu ostotensa suhteen matalaan hintaan, sillä lounassetelin 10,20 euron arvon pitää riittää päivän lounaaseen. Valikoiman laajuus on myös tärkeää sekä sujuvat ja nopeat palvelutilanteet. Koska Leevi ostaa perinteisesti kahvilasta lounaaksi joko salaattia tai lasagnea, ei vaihtuvuuden tarvitse olla nopeatempoista. Lounasasiakkaan profiilin asiakaskokemus rakentuu päivittäisen palvelun onnistumisesta, laadukkaista raaka-aineista, mukaan ostamisen mahdollisuudesta, etnisestä makumaailmasta ja kilpailukykyisestä hinnasta.



Kuvio 14: Leevin asiakasprofiili

Tuulan asiakasprofiili kuviossa 15 on kahvilan tyypillinen muualta kaupunkiin saapuneelle turistille. Tuula on 36-vuotias Etelä-Karjalassa asuva yrittäjä, jonka perheeseen kuuluu aviomies ja kaksi lasta. Hän harrastaa ryhmäliikuntaa paikallisessa voimisteluseurassa ja herkuttelee perheensä kanssa viikonloppuisin tuttuja paikallisten yritysten tarjoamia tuotteita. Tuulan profiilille on tyypillistä käydä satunnaisesti kahvilassa usein lapsien lomien aikana yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Kahvilavierailut sijoittuvat ostosten lomaan ja mukana on koko perhe. Satunnaisilla kahviläkäynneillä Tuula miettii tuotevalintaansa tarkasti ja hän arvostaa klassisia ja perinteisiä vaihtoehtoja. Keskiostos kuitilla kuvan kolme profiilissa on noin 30 euroa. Asiakasprofiili saattaa kokea hintatason pääkaupungissa korkeaksi eikä ole tottunut kovin laajaan tuotevalikoimaan. Tuulan käydessä kahvilassa palvelun nopeus ei painotu korkealle, mutta pysyvä valikoima koetaan turvalliseksi kun käyntiväli on pitkä. Profiili ottaa vastaan miellään tuotesuosituksia ja arvostaa ystävällistä sekä rentoa palvelua. Toiminnan ja asiakaspulun on oltava selkeä, sen ympärille tämä asiakasprofiili rakentaa keskeiset kokemuksensa. Tutut tuotteet ja sujuva palvelutapahtuma vieraassa ympäristössä on tärkeää tälle asiakasprofiilille.



Kuvio 15: Tuulan asiakasprofiili.

Neljäntenä tyypillisenä asiakasprofiilina Fazer Café Forumissa on kahvinautiskelija Kaisa kuviossa 16. Kaisa on 23-vuotias kantakaupungissa asuva opiskelija. Hän tekee osa-aikaisesti töitä ja viettää paljon aikaansa kahviloissa tavaten ystäviensä. Kaisaa kiinnostaa erikoiskahvikulttuuri ja erilaiset urbaaniin kaupunkikulttuuriin liittyvät life style -asiat, joista hän kirjoittaa myös blogia. Kaisa arvostaa ostamissaan tuotteissa terveellisyttä, jäljitettävää alkuperää sekä luomutuotantoa. Kahvinautiskelijan profiili nauttii mielellään erikoiskahveja ja kokeilee erikoisempiakin uutuustuotteita. Kaisa käy kahvilassa kahdesta kolmeen kertaan viikossa, hän ostaa aamuisin kahvia mukaansa ja iltapäivisin nauttii kahvinsa kahvilassa samalla tavaten ystäviään. Keskiostos on kahvilan tyypillisten asiakasprofiilien kesken alhaisin, alle viisi euroa yhdellä kahviläkäynnillä. Kaisan profiilissa yksittäisen tuotteen valintaan hinnalla ei ole suurta merkitystä, mutta valikoiman laajuudella on. Aamukahvia noutaessa palvelun nopeus korostuu, mutta iltapäiväkäynneillä pieni odotus ei haittaa. Koska profiilille on tyypillistä kokeilla uusia tuotteita, vaihtuva valikoima on tärkeää. Asiakaskokemus rakentuu suositteluvan myynnin ja kanta-asiakasetujen ympärille. Tuttavallinen palvelu, uniikki tuotevalikoima ja olohuonemainen kahvilaympäristö vahvistavat asiakaskokemusta.



Kuvio 16: Kaisan asiakasprofiili.

Yritysassiakkaan, lounastajan, turistin ja herkuttelijan asiakasprofiileihin päädyttiin, koska ne kuvaavat selkeästi ne tyypillisimmät asiakkaat jotka käyvät Fazer Café Forumissa. Kuvatut asiakasprofiilit ovat tärkeitä asiakasryhmiä kahvilalle, lisäksi heidän vaatimustasonsa tuotteiden ja palvelun suhteen ovat myös korkeat. Asiakasprofiileilla on erilaiset painotukset tuotteiden hinnan, valikoiman laajuuden, palveluun kuluvan ajan sekä valikoiman vaihtuvuuden suhteen, koska tilanteet ja palvelusta saatu arvo muodostuu jokaiselle eri tavalla, eri asioista ja eri tilanteista. Esimerkiksi kaupunkiin lomalle tulleen asiakkaan aikataulu ei varmastikaan ole niin tiukka kuin lounastunnilla olevan juristin. Yhdistävänä tekijänä kaikilla Fazer Café Forumin asiakasprofiileilla on, että tuotevalikoiman pitää olla asiakasprofiilista riippuen houkutteleva ja laadukas, palvelun ystävällistä ja yksilöllistä sekä kahvilavierailuun kulutettu aika tilanteeseen sopiva.

5.2.8 Ymmärrä -vaiheen tulosten analysointia

Fazer Café Forumin myyntitiskin toimivuuden parannusprosessin ymmärrä -vaiheessa kartoitettiin lähtötilanne. Tuloksia saatiin havainnointi menetelmän avulla ja niitä syvennettiin luomalla palvelupolku ja asiakasprofiilit. Havainnoimalla Fazer Café Forumin myyntitiskin toiminnallisuutta ja sujuvuutta saatiin selkeä kuva parannettavista ja haasteellisista toiminnan osista. Havainnoinnin toteutettiin myös Karl Fazer Cafessa, Fazer Café Munkkivuoressa

sekä Espresso House Forumissa. Useamman havainnointikohteen avulla oli mahdollista vertailla saatuja tuloksia ja nostaa sieltä seuraavaan palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen niitä asioita jotka jo toimivat tai vaihtoehtoisesti sulkea toimimattomia pois. Havainnoinnin pohjalta Fazer Café Forumissa luotiin myös asiakkaan palvelupolku ja kartotettiin siihen sisältyvät kriittiset kontaktipisteet.

Havainnoitujen kahviloiden tunnelma oli kaikissa kohteissa haluttuun konseptiin ja tyyliin sopiva. Fazer Café Forumin salin tunnelma oli kiireisinä hetkinä hieman meluisa, koska asiakkaiden siirrellessä tuoleja ja keskustellessa äänitaso nousi. Äänitason nousu on hyvin tavallista tilan pinta-alan ja huonekorkeuden vuoksi. Pintamateriaaleina käytetty lattian laatta ja betonin katto eivät absorvoi ääntä vaan ääni kimpoilee pinnasta toiseen. Tunnelmaa parantavana toimenpiteenä voisi olla kattoon kiinnitettävät ääntä vaimentavat akustiikkalevyt. Lisäksi Karl Fazer Cafén valaistuksen lisääminen voisi tehdä kahvilan ulkoasusta raikkaamman ja päivitetyn.

Myyntitiskien malleja havainnoitaessa Fazer Café Forumissa, Fazer Café Munkkivuorella, Karl Fazer Caféssa ja Espresso House Forumissa huomattiin, että myyntitiskijä oli kolme erilaista. Fazer Café Forumin U-mallinen myyntitiski oli muista malleista poikkeavin. Fazer Café Munkkivuoren L-mallinen myyntitiski ja Karl Fazer Cafén ja Espresso House Forumin suorat myyntitiskit olivat toiminnallisuudeltaan eniten samanlaisia. Forumin ja Munkkivuoren Fazer Caféissa sekä Espresso Housessa tuotteet nostettiin kassalle, mutta Karl Fazer Caféssa ne ojennettiin vitriinin yli asiakkaalle.

Karl Fazer Caféssa oli myös ainoana havainnointikohteena tarjotinrata. Tarjotinradan vahvuutena havainnoinnin perusteella oli suurempien asiakasmäärien palveleminen tehokkaammin. Näin myöskään myöskään kassojen ympäristö ei täytynyt ja ruuhkautunut asiakkaille nostettavista tuotteista, kuten muissa havainnoituissa kahviloissa. Fazer Café Forumin myyntitiskin kauppakeskuksen puoleiset vitrimahdollisuudet ovat markkinointi mielessä ja asiakasnäkyvyyden kannalta suuret, koska kauppakeskuksessa liikkuu päivittäin useita tuhansia ihmisiä. Esimerkiksi suolaisen kahvileivän vitriinin korotuksella olisi mahdollisuus saada laaja take away-tuotteiden valikoima esille.

Asiakkaiden saapuessa kahviloihin selkeän palvelutilanteen aloituspaikan löytyminen ei ollut mahdollista kaikissa havainnoituista kohteista. Fazer Café Forumissa kahvilan myyntitiskin U-malli aiheutti välillä epäselvyyttä asiakkaiden saapuessa. Asiakasprofiileista varsinkin harvemmin kahvilassa käyvät turistiasiakkaiden edestakainen liikehdintä vitriinien ja kassojen välillä ja jonottaminen ensin suolaisen kahvileivän vitriinille ja sitten keskikassalle, aiheutui havainnoinnin perusteella vaikeasta myyntitiskin mallista ja selkeän toimintatavan puutteesta. Lounasasiakkaiden tuotteiden (salaatti, lasagne tai toast) ja yritysasiakkaiden tuotteiden

nouto ja laskutus hidastivat myyntitiskin toimivuutta, jonon etenemistä ja palvelun sujuvuutta.

Fazer Café Munkkivuorella L-mallin myyntitiski ja aloitus heti sisäänkäynnin jälkeen oli havainnoinnin perusteella selkeä, jonoa ei kertynyt kuin yhteen kohtaan ja asiakkaat osasivat ryhmittä odottamaan vuoroaan palveltavaksi. Myös ravintolapäällikön kertoman perusteella kahvilan asiakkaista osa käy jopa useamman kerran päivässä kahvilassa, joten toiminta on heille varsin tuttua. Karl Fazer Cafén ja Espresso Housen myyntitiskit olivat havainnoinnin perusteella selkeimmät. Karl Fazer Caféssa suureen tilaan mahtuvat selkeät myyntitiskit ja linjat ja lounasajan yksinkertaiset tuotevaihtoehdot toivat toimintaan sujuvuutta. Espresso House Forumissa mahdollisuus saapua vain yhteen aloituskohtaan ja tuotevalikoiman keskittyminen pääasiassa vain suolaisiin ja makeisiin kahvileipiin teki myyntitiskistä tehokkaan. Kun Fazer Caféissa tyypillisiä asiakkaita olivat havainnoinnin aikana lounasasiakkaat, ei Espresso Housessa tätä asiakaskuntaa ollut valikoiman vuoksi.

Havainnoinnin perusteella asiakkaiden saapuessa kahvilaan tervehtimisessä ja ensimmäisessä asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen kontaktin syntymisessä oli eroavaisuuksia. Fazer Café Forumissa myyntitiskin ollessa heti sisäänkäynnin yhteydessä ja osittain rajaamassa kahvilan ja kauppakeskuksen tiloja, oli tervehtiminen ja kontaktin luominen asiakkaaseen helppoa. Havainnoitaessa asiakkaita tervehdittiinkin melko ahkerasti mahdollisimman pian heidän saapumisensa jälkeen. Kontaktipisteiden sijoittuminen kuitenkin haastaa asiakaspalvelijoiden toimintaa, jos asiakaspalvelija esimerkiksi tekee edelliselle asiakkaalle erikoiskahvia, on hän selkä saapuviin asiakkaisiin päin. Tällöin mahdollisuus tervehtiä asiakkaita on vasta heidän ollessa palveluvuorossa. Sama tilanne nousi esiin Fazer Café Munkkivuorella. Kahvilaitteiston sijoitus tiskin taakse pöydälle vaikeuttaa saapuvien asiakkaiden tervehdintää. Karl Fazer Caféssa ensimmäinen kontakti asiakkaaseen syntyi silloin, kun asiakas tilasi jotain tai meni kassalle. Espresso Housessa asiakas miettii vitriinien takana tuotevalintansa valmiiksi ja saapuessaan kassalle syntyy myös ensimmäinen kontakti asiakaspalvelijaan.

Jokaisessa havainnoidussa kohteessa oli asiakaspalvelijoita lounasaikaan töissä vähintään kolme. Fazer Café Forumissa asiakaspalvelijat hoitivat pääasiassa tuotteiden myynnin ja valmistuksen ja salin siisteydestä vastasi erikseen yksi henkilö. Koska erilaisia lounastuotteita kahvilassa on paljon ja lähes kaikki niistä vaativat erikseen jonkin työvaiheen, kuten annostelun (salaattibaari) tai paahattamisen (toast), on erittäin tärkeää toiminnan sujuvuuden kannalta, että henkilökuntaa on tarpeeksi. Lounasaikaan asiakkaat voivat tilata lounastuotteita eri kontaktipisteistä, kuten salaattibaarista tai keskikassalta. Fazer Café Munkkivuorella kaikki tuotteet tilataan samasta kohtaan ja maksetaan yhdelle kassalle, vaikka lounastuotteiden valikoima on samanlainen kuin Fazer Café Forumissakin. Munkkivuoren kahvilan samaan aikaan vuorossa olevat kolme tai neljä asiakaspalvelijaa saavat tuotteet nopeasti valmiiksi ja asiak-

kaille pöytiin. Karl Fazer Caféssa lounasajan tehokasta ja sujuvaa toimintaa edesauttaa se, että jokaisella pisteellä on oma asiakaspalvelijansa. Jokaiselle asiakaspalvelijalle on selkeästi jaettu omat työnvaiheet ja asiakkaiden kontaktipisteet, esimerkkinä kokki tekee salaatin ja kassatarjoilija rahastaa sen. Tämä voi aiheuttaa palvelussa kuitenkin palvelun liukuhihnaisuutta ja kasvottomuutta, kun asiakasta parhaimmillaan palvelee kolme eri ihmistä ennen pöytään saapumista.

Havainnoinnin aikana eri havainnointi kohteissa mitattiin keskimääräisesti kuinka paljon aikaa asiakkaalle kuluu myyntitiskillä ja sen jälkeen pöydässä. Fazer Café Forumin palvelutilanteet myyntitiskillä kestivät keskimäärin yhdestä viiteen minuuttiin. Nopeimmat palvelutilanteet olivat kahvittelija- ja yritysasiakasprofiilin kanssa heidän ostaessaan tuotteita mukaan sekä paikan päällä suodatinkahvia ja esimerkiksi pullaa ostaneilla asiakkailla. Kahvilaan paikan päälle tuotteita nauttimaan jääneet asiakkaat kuluttivat kahvilakokemukseensa pöydässä aikaa keskimäärin 15-25 minuuttia. Fazer Café Forum sijainti vaikuttaa kahvilan pöydässä vietettyyn aikaan, useat asiakkaat ovat ohikulkumatalla. Heidän tarkoituksensa ei välttämättä ole tulla viettämään aikaa Fazer Café Forumiin vaan ennen kaikkea nauttia valitut tuotteet ja jatkaa matkaa. Tähän ryhmään kuuluu asiakasprofiileista lounasasiakas, jolle kahvilakäyntiin kuluva aika on tärkeä lounaspaikan valintakriteerin suhteen.

Karl Fazer Caféssa havainnoinnin aikana myyntitiskillä kulunut aika vaihteli yhdestä kuuteen minuuttiin. Nopeimmissa palvelutilanteissa asiakas annosteli itselleen keittobuffesta keiton ja siirtyi kassalle maksamaan. Hitaimmat palvelutilanteet olivat salaattibaarin asiakkaiden kanssa, jotka ostivat esimerkiksi useampia salaatteja mukaan ja niiden kokoamiseen kului aikaa. Lounasaikaan asiakkaat viettivät Karl Fazer Cafén pöydissä aikaa 25 minuuttia. Fazer Café Munkkivuoressa palvelutilanteet myyntitiskillä kestivät kahdesta neljään minuuttiin ja pöydissä vietettiin 30-40 minuuttia. Munkkivuoressa palvelutilanteiden kesto on vaikuttanut asiakaspalvelijoiden aktiiviseen toimintaan viedä annoksia pöytään. Samaan aikaan kun asiakaspalvelija annosteli keiton, lasagnen tai salaatin oli asiakas jo maksamassa ja hakemassa aterimia ja vettä. Pöytään saapuessaan tuli myös annos. Isompien seurueiden kanssa myyntitiskillä meni pisimpään, johtuen tuotteiden valintaprosessista.

Espresso House Forumissa myyntitiskin palvelutilanteet olivat nopeita varsinkin pelkillä kahvittelija asiakkailla. Palvelutilanteet kestivät keskimäärin noin yhdestä neljään minuuttiin. Ajaltaan pisimmät palvelutilanteet havainnoinnin aikana olivat silloin, kun asiakkaalle valmistettiin tuote tilauksesta, kuten erikoiskahvi tai kylmä hedelmäfruitie-juoma. Asiakkaat viettivät pöydissä aikaa 10 minuutista tuntiin. Pisimmät kahvilakäynnit selittyvät asiakkailla jotka tekivät töitä kahvilasta käsin. Jopa puolet havainnoinnin aikana olleista asiakkaista teki tietokoneella töitä, tähän syynä on varmasti rauhallinen ja suuri tila josta jokainen halukas voi löytää sopivan työskentelynurkkauksen itselleen. Työtätekevien asiakkaiden ostokset jäävät

usein hyvin pieniksi, yhden ostetun kahvikupin varjolla henkilö saattaa istua useampia tunteja vieden asiakaspaikan muilta. Tässä olisi mahdollisuus kehittää esimerkiksi keskiostosta suurentavia tuote-comboja tai aamiaispaketteja.

Yleisesti kaikissa kahviloissa havainnointien aikana pöydät pysyivät siisteinä ja kahvilat eivät ruuhkautuneet niin pahasti, että paikat olisivat loppuneet kesken. Havainnointikohteista pienimmissä eli Forumin ja Munkkivuoren Fazer Caféissa riski paikkojen loppumiseen on suurin, siksi onkin hyvä, että pöytien kierto on nopea ja kaikki asiakkaat voivat halutessaan tulla kahvilaan. Espresso Housen itsepalvelu astioiden viennissä teki pienen poikkeuksen havainnoinnin aikana asiakaspöytien siisteyteen, mutta koska asiakkaat olivat pääasiassa vain yhden tuotteen ostaneita kahvittelijoita, pöytiin jäi vain yksi kahvikuppi asiakkaan lähtiessä. Toinen itsepalvelullinen toiminto Espresso House Forumissa oli vesipisteessä mistä löytyy myös maidot, sokerit ja servietit, kaikki muut tuotteet antoi asiakaspalvelija myyntitiskin yli palveluvaiheessa. Fazer Café Forumissa ja Karl Fazer Caféssa itsepalvelun mahdollisuus oli kahvipisteessä ja keittopöydässä. Fazer Café Munkkivuoressa ainoastaan kahvipisteessä. Mahdollisuus tehokkaampaan ja sujuvampaan toimintaan havainnoituissa kahviloissa olisi ehkä lisätä hieman itsepalvelunmahdollisuutta eri kontaktipisteissä.

Havainnoinnin aikana Fazer Café Forumissa asiakkaiden liikehdintä ensimmäisen myyntitiskillä tapahtuneen asiakaspalvelutilanteen jälkeen liittyi yleensä uudelleen käyntiin kahvipisteessä, vesipisteessä ja kahvilan ulkopuolella sijaitsevista wc-tiloista. Kahvipisteellä uudelleen käynti johtuu kahvikupin ilmaisesta uudelleen täyttämisen mahdollisuudesta. Fazer Café Munkkivuoressa asiakkaiden liikehdintään liittyi wc-käynnit sekä lahjatavara- ja makeispöytiin tutustuminen. Karl Fazer Cafén lounasasiakkaan eivät juuri wc-käyntejä lukuun ottamatta liikkuneet kahvilassa. Oheis-, makeis- ja lahjatavaratuotepöytien ja -hyllyjen esillelaitto tulisi olla erittäin houkutteleva ja valikoimaltaan uniikki. Tämä mahdollistaisi kaikissa havainnoituissa kahviloissa lisämyynnin mahdollisuuden ja keskiostoksen kasvatuksen asiakasta kohden. Erilainen liikehdintä ja toistuva palaaminen myyntitiskille ei ole aina positiivinen ilmiö. Esimerkiksi serviettien ja aterimien sijoittelu tai vesipisteen sijaintia kannattaa miettiä uudelleen loogisemmaksi ja helpommin havaittavaksi, jos asiakkaat joutuvat niitä usein etsimään.

5.3 Kehitä -vaihe

Opinnäytetyön myyntitiskin kehittämisprosessin ymmärrä -vaihetta seuraa kehitä -vaihe. Moritzin (2005, 133-135) määritelmä on, että palvelumuotoilun kehitä -vaiheen avulla innovatiivisesti luodaan ja toteutetaan ideoita, ratkaisuja sekä prosesseja. Kehitä -vaiheessa käydään läpi kehitettäviä kohteita ja hiotaan niiden yksityiskohtia sekä luodaan ratkaisumalleja ja toimintaprosesseja joita ei ole ennen ollut. Tässä vaiheessa karsitaan myös toimimattomat ideat ja korjataan epäkohdat, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti palvelun kehittymiseen.

Parhaan mahdollisen palvelukokemuksen saavuttamiseksi palvelun tuomat haasteet tulee huomioida ja kohdata ne järkevien uudistettujen toiminta- ja ratkaisumallien sekä ideoiden kautta. Kehitä -vaiheessa pitää huomioida myös käyttäjien ja palveluntarjoajien tarpeet ja resurssit sekä arvon muodostuminen yritykselle. (Moritz 2005, 132.)

Opinnäytetyön kehitä -vaiheessa hyödynnettiin workshopia ideoiden ja tiedonkeruussa menetelmänä, jonka avulla on tarkoitus löytää kehitysideoita ja -ehdotuksia toimivammalle myyntitiskille ja näin parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Kehitä -vaihe pohjautui ymmärrä -vaiheessa havainnoinnissa saatuihin havaintoihin sekä luotuun palvelupolkuun ja asiakasprofiileihin. Kehitä -vaiheessa toteutetun workshopin pääpaino on saada kasaan tarvittavat tiedot uuden myyntitiskimallin luomiseen ja arvioida kehitysehdotusten ja -ideoiden toimivuutta käytännössä.

5.3.1 Kehittämisideoita workshop -menetelmällä

Workshop on yleisesti käytetty englanninkielinen termi, jolla tarkoitetaan suomeksi työpajaa tai työryhmää (Sovijärvi 2007, 977). Workshop on tiedonkeruumenetelmänä vuorovaikutteista ja ryhmälähtöistä toimintaa, jonka tarkoituksena on päästä yhteiseen päämäärään korostamalla osallistujien vuorovaikutusta ja ajatusten vaihtoa (Westerlund 2007). Workshopin ryhmätyöskentelylle saadaan uudenlaista syvyyttä työhön ja innovatiivisia ratkaisuja. Workshop -ryhmässä on usein ohjaaja, jonka rooli on olla puolueeton osapuoli ryhmän keskuudessa ja auttaa workshopryhmää luomaan uusille ideoille vaihtoehtoja. (Summa & Tuominen 2009.)

Workshop toteutettiin huhti-toukokuun vaihteessa 2016 Fazer Cafésin muista toimipaikoista kasatun työryhmän kanssa sekä Fazer Café Forumin oman henkilökunnan yhteistyönä.

Workshop koostui kolmesti eri tutkimusmenetelmästä neljässä eri vaiheesta jotka näkyvät kuviossa 17. Viimeinen vaihe oli ideoiden yhteenveto. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin workshopiin osallistuneen työryhmän kanssa havainnoimalla ja toimintaympäristön kartoituksella, jonka tarkoituksena oli työryhmän jäsenten tutustuminen myyntitiskin malliin ja toiminnallisuuteen.



Kuvio 17: Workshopin vaiheet.

Fazer Café Forumin myyntitiskin toimivia ja kehitystä kaipaavia osa-alueita kartoitettiin havainnoimalla ja kartoittamalla toimintaympäristö eli myyntitiski. Toimintaympäristön kartoituksella tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkittavia henkilöitä, tilanteita tai ilmiöitä haastatellaan tai havainnoidaan siinä ympäristössä missä he normaalisti toimivat suorittaen niitä tekoja tai käyttävät niitä välineitä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita (Future home institute 2008). Havainnointi tutkimusmenetelmänä esiteltiin opinnäytetyön ymmärrä -vaiheessa luvussa 5.2.1.

Toisessa ja kolmannessa workshopin vaiheessa (kuvio 13) käytettiin tutkimusmenetelmänä aivoriieksi kutsuttua ryhmätyökalua. Aivoriiehistä ensimmäinen oli tyyliltään hiljainen ja toinen keskustelevala. Aivoriiehi on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä luovan ongelmanratkaisumenetelmistä. Aivoriiehi on yhteiskehittämismenetelmä jonka avulla pyritään luomaan turvallinen, luonteva ja innovoiva ympäristö. Aivoriiehi on jatkuvasti kehittyvä tutkimusmenetelmä. (Martin & Hanington 2012, 22-23.) Aivoriiehen tarkoituksena on tuottaa paljon erilaisia luovia ideoita koko työryhmän osallistumisen avulla. Mitä enemmän ideoita aivoriiehessa saadaan esiin, sitä todennäköisempää on löytyä niiden joukosta myös toteuttamiskelpoisia ideoita. (Innokylän käytännöt 2012.)

Workshop järjestettiin 2.5.2016 Fazer Café Forumissa klo 12.00 ja klo 14.30. Workshop järjestettiin kahden eri ryhmän kanssa. Yhteensä 13 tutkimushenkilöä osallistui workshopiin ja he olivat Fazer Café Forumin ja muiden Fazer Caféiden henkilöstöä, muun muassa kahviloiden kassatarjoilijoita, kokkeja sekä ravintolapäälliköitä. Tämän yhteiskehittämismenetelmän avulla pyrittiin kehittämään Fazer Café Forumin myyntitiskiä liittyviä haasteita ja mahdollisim-

man monen kahvila-alan kokomusta omaavan henkilön kanssa ideoimaan mahdollisia asiakas-kokemusta parantavia toimenpiteitä. Kuviossa 13 näkyvät workshopin vaiheet on kuvattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Workshopin vaiheista löytyy tarkka kuvaus liitteestä 2.

Workshop aloitettiin opinnäytetyön aiheen ja workshopin esittelyllä. Tutkimushenkilöiden kanssa käytiin myös läpi heidän roolinsa ja osansa kehittämistyössä ja mahdollisten innovaatioiden luojina. Workshopiin osallistuneille henkilöille oli kutsun yhteydessä pohjustettu aihetta ja kerrottu syitä tutkimuksen tekemiselle. Aiheen esittelyn yhteydessä käytiin myös läpi workshopin eteneminen ja vaiheet.

Esittelyn jälkeen tutkimukseen osallistujat aloittivat ensimmäisen vaiheen havainnoinnin ja toimintaympäristön kartoituksen. Tarkkailevassa roolissa olleet tutkimushenkilöt tutustuivat kahvilan myyntitiskin toimintaan asiakkaan näkökulmasta kauppakeskuksen käytävän puolelta ja salissa 15 minuutin ajan. Heitä oli ohjeistettu kiinnittämään huomiota muun muassa seuraaviin asioihin; asiakkaiden polkuun kahvilassa ja yleiseen liikehdintään, kontaktipisteisiin, asiakkaiden yleiseen tyytyväisyyteen, toiminnan selkeyteen ja asiakastilanteiden arvioituun keston. Huomiot kirjattiin ylös.

Seuraavassa workshopin vaiheessa hiljaisessa aivoriihessä tutkimushenkilöitä pyydettiin kirjaamaan oman näkemyksen ja kokemuksen avulla kymmenen kehitysideaa tai havaintoa ylös koskien Fazer Café Forumin myyntitiskin toimivuutta aiemmin tehtyjen havaintojen perusteella. Hiljaiseen aivoriiheen käytettiin 10 minuuttia.

Tutkimusmenetelmänä käytetty keskusteleva aivorihi aloitettiin hiljaisen aivoriihen jälkeen kolmannessa vaiheessa. Keskustelevan aivoriihen aikana käytiin läpi toisessa vaiheessa esiin nousseet kehitysehdotukset ja ideat. Jokaisen tutkimushenkilön kirjaamista ideoista nostettiin kolme parhaimmaksi ja toimivammaksi arvioitua vaihtoehtoa ja niiden toiminnallisuudesta käytännössä keskusteltiin yhteisesti. Keskustelevan aivoriihen aikana keskusteltiin yleisesti myös Fazer Cafén muissa toimipaikoissa hyviksi havaituista myyntitiskien pohjaratkaisuista. Aikaa keskustelemaan aivoriiheen kului 20 minuuttia.

Vaiheessa neljä keskustelevan aivoriihen kehitysehdotukset ja ideat koottiin teemoittain yhteen jotka näkyvät kuviossa 18. Kehitysehdotusten ja ideoiden teemoiksi muodostuivat palveluun ja henkilökunnan toimintaan liittyvät kehitysideat, toiminnalliset kehitysideat, kyltityksiin sekä asiakas- ja mainosviesteihin liittyvät kehitysideat, fyysiset kehitysideat nykyiseen myyntitiskisiin sekä muut fyysiset kehitysideat.

Palveluun ja henkilökuntaan liittyvät kehitysideoita	Toiminnalliset kehitysideoita	Kyltitysten, asiakas- ja mainosviestien kehitysideoita	Fyysiset kehitysideoita nykyiseen myyntitiskiin	Fyysiset kehitysideoita
<ul style="list-style-type: none"> • Tarkempi työnjako • Henkilökunnan määrä • Kiiretilanteiden ennakointi • Keskustelevampi tiimi • Asiakkaan opastuksen ja ohjauksen lisääminen • Pelisilmä • Palvelun ryhmittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pöytänumerot pöytään vietäville tuotteille • Lasagnen ja toastin lisäkesalaatti keittopöytään • Salaattibaari TAW-kassan viereen • Taw-astiat ja -aterimet keittopöytään • Lasagnebuffet • Aamiaisbuffet • Valmiita TAW-lounasannoksia myyntiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Aloitusta helpottavat kyltit ("Aloita tästä", "toimi näin") • Asiakkaan ohjeistus yhdelle kassalle ("Tuotteen valinnan jälkeen siirryttehän keskikassalle") • Katon, hyllyjen, lattian ja tiskien hyödyntäminen • Salaattibaariin "toimintaohjeet" 	<ul style="list-style-type: none"> • Suolaisen kahvileivän vitriinin korotus • Tilaus yhdestä kohtaa ainoastaan • TAW-kaappi salaateille, smoothieille ja muille välipalatuotteille • Laskualue vain toiselle puolelle keskikassaa • Vesipiste ainoastaan keittopöydässä 	<ul style="list-style-type: none"> • L-mallinen myyntitiski • Tarjotinrata • Jäätelöallas suolaisen kahvileivän vitriinin paikalle • Suolaiset tuotteet lähemmäs keskikassaa • Tilauksesta tehtyjen tuotteiden "odotusalue" kauemmas keskikassasta • Palvelupolun muokkaus niin, että kulku kaikkien vitriinien ohi

Kuvio 18: Workshopista saadut myyntitiskin kehitys- ja parannusideat.

Workshopista nousi esiin palveluun ja henkilökuntaan liittyvissä kehitysehdotuksissa seuraavankaltaisia asioita; henkilökunnan tarkempi työnjako kiireisissä tilanteissa, henkilökunnan määrä työvuoron aikana, kiiretilanteiden ennakointi, keskustelempa ilmapiiri henkilökunnan kesken, asiakkaan opastukseen ja ohjauksen lisääminen, tilanteiden hoitoon tarvittava ns. pelisilmä sekä palvelutilanteiden rytmittäminen. Toisena teemana workshopista saaduista kehitysehdotuksista ja ideoista liittyi kahvilan toimintaan. Toiminnallisia kehitysideoita olivat pöytänumerot asiakkaalle vietäville tuotteille, lasagnen ja toastin lisäkesalaatti keitto-pöytään, salaattibaarin siirtäminen TAW-kassan viereen, TAW-aterimien ja -astioiden siirtäminen keittopöytään, lounasaikana myytävän lasagnen itsepalvelumahdollisuus, aamiaisbuffet sekä valmiiksi pakattuja lounastuotteita.

Kolmas teema kehitysehdotuksista ja ideoista liittyivät asiakkaalle suunnattuihin mainos- ja tuoteviesteihin sekä kyltityksiin. Kehitysideoita olivat kahvilaan saapumista ja palvelutuokion aloitusta helpottavat kyltit ja viestit (esimerkiksi "aloita tästä" tai "toimi näin"), asiakkaan ohjeistus yhden kassan käyttöön ("tuotteen valinnan jälkeen siirryttehän keskikassalle"), katon, hyllyjen, lattian ja myyntitiskien hyödyntäminen asiakkaalle suunnatuissa viesteissä sekä salaattibaarin "toimintaohjeet".

Fyysiset kehitysideoita nykyiseen myyntitiskiin oli neljäs teema. Tähän teemaan myyntitiskin kehityksestä saatiin seuraavia kehitysehdotuksia ja ideoita; suolaisen kahvileivän korotus kakkuvitriinin tasolle, asiakastilauksien teko ainoastaan yhdestä kohtaa myyntitiskiä, TAW-tuotteille kaappi (mm. salaattit, smoothiet ja muut välipalatuotteet), tuotteiden laskualue vain yhdelle puolelle keskikassa sekä ainoastaan keittopöydän vesipisteen käyttö. Viidenneen teeman kehitysideoita liittyivät yleisesti myyntitiskin ja kahvilan fyysisiin muutoksiin kuten

myyntitiskin muutos L-malliin, tarjotinradan rakentaminen, jäätelöaltaan siirtäminen suolaisen kahvileivän vitriinin kohdalle ja suolaisten tuotteiden sijoitus lähemmäs keskikassaa, tilauksesta tehtyjen tuotteiden odotusalue ja palvelupolun muokkaaminen niin, että asiakkaalle kulku kaikkien vitriinien ohi. Yhteensä workshopin avulla saatiin kasaan lähes 30 kehitysideaa.

5.3.2 Workshop -menetelmän tulosten analysointia

Opinnäytetyön palvelumuotoilun kehittä -vaiheen tarkoituksen oli löytää palvelukokemuksen kehittämisprojektiin mahdollisimman paljon erilaisia kehitysehdotuksia ja ideoita myyntitiskin toiminnan parantamiseen. Workshopin aikana tutkimusmenetelminä oli toimintaympäristöön tutustuminen havainnoinnin keinoin sekä hiljainen ja keskusteleva aivorihi ideoiden synnyttämiseen ja läpikäyntiin. Kehitysehdotuksista ja ideoista ei haluttu rajata ”hulluimpiakaan” ehdotuksia pois, vaikka niiden toteuttaminen käytännössä oli taloudellisesta kannattamattomasta. Tutkimushenkilöiden työskennellessä Fazer Cafésin muissa toimipaikoissa, oli heillä luonnollinen työkokemuksen pohjalta syntynyt halu löytää ratkaisumalleja ja -mahdollisuuksia Fazer Café Forumin palvelukokemuksen kehitysprojektiin.

Workshopin keinoin saadut kehitysehdotukset ja ideat jaettiin viiteen teemaan. Palvelullisista ja henkilökunnan toimintaan liittyvistä kehitysideoista tutkimushenkilöiden kesken keskusteltaessa nousi voimakkaimmin esiin kahvilan asiakaspalvelijoiden toiminta myyntitiskillä. Aktiivinen ja koko ajan asiakkaan opastuksen ja ohjauksen huomioiva toiminta koettiin vahvaksi myyntitiskin kehitysideaksi. Asiakkaalle vuoron odotus myyntitiskillä ajateltiin olevan helpompaa, jos asiakaspalvelija asiakkaan saapuessa tervehtii ja kertoo, että häntä palvellaan mahdollisimman pian. Keskustelua nousi myös ammatillisen kokemuksen kautta vahvistuvasta ”pelisilmän” käytöstä, haasteena sen suhteen on kuitenkin, että tietyissä tilanteissa tarvittavaa ”pelisilmää” ei voi opettaa, mutta sen hyödyntämistä voisi olla mahdollista harjoitella kollegoiden antamalla käytännön esimerkeillä.

Keskusteleavassa aivoriiehessä nostettiin esiin huomion kiinnittäminen ennakkovalmisteluihin ja kuinka tärkeää on, että ennen kiireisten myyntiajankohtien alkua kaikki ennakkovalmistelut olisi saatu jo valmiiksi ja asiakaspalvelijat voisivat keskittyä kokonaisvaltaisesti asiakkaiden laadukkaaseen palveluun. Keskusteltaessa nousi esiin, että voisiko työvuorosunnittelulla kehittää kiireisen lounasajan toimintaa lisäämällä henkilökuntaa. Haasteena kuitenkin todettiin olevan myyntipäivien vaihtelevuus ja nousevat henkilöstökulut. Työnjako koettiin kehityksen arvoiseksi ideaksi keskustelussa, asiakaspalvelijoiden roolien tarkentaminen, vastuunjako ja jokaiselle omakohtainen toimintarooli voisi kehittää myyntitiskin toimintaa. Esimerkkinä nousi asemien sopiminen ennen lounastuntia, yhtenä asemana olisi salaattibaari ja salaattien rahastus TAW-kassalla, toisena erikoiskahvien valmistus ja keskikassan toiminta sekä kolmantena

aseman olisi tilauksesta valmistettavien lounastuotteiden kuten lasagnen ja toastien valmistaminen ja pöytään vieminen.

Keskusteltaessa toiminnallisista kehitysideoista, suurimpana nousi esiin itsepalvelun lisääminen lounasajan tuotteisiin. Itsepalvelutoimintoja lisäämällä asiakaspalvelijoilla jäisi enemmän aikaa asiakkaiden palvelun ja tuotteiden laadun varmistamiseen. Itsepalvelutoimintoja keskustelussa listattiin lasagnen ja toastin lisäkesalaatin siirtäminen keittopöytäan. Tämä nähtiin erittäin toteuttamiskelpoiseksi, koska keittopöydässä on jo tarjolla keiton lisäkesalaatti. Lisäksi keiton TAW-astiat voisi sijoittaa valmiiksi keittopöytäan, jolloin asiakkaan ei tarvitsisi erikseen pyytää niitä keskikassalta. Tutkimushenkilöt listasivat kehitysideaksi myös asiakkaille annettavat pöytänumerot. Pöytänumeroiden avulla pöytäan vietävät lounastuotteet saataisiin saman tien oikealle asiakkaalle oikeassa järjestyksessä. Keskustelijoiden mukaan salaattibaarin siirtäminen TAW-kassan viereen toiseen päähän suolaisen kahvileivän vitriiniä voisi olla helpottava osatekijä palvelukokemuksen vahvistamisessa. Samaan aikaan kun asiakaspalvelija kasaa salaattia, asiakasvoisi jo suorittaa korttimaksutapahtuman. Näin myös edestakainen liike salaattibaarilta TAW-kassalle saataisiin vähentymään.

Kehitysehdotuksia ja ideoita workshopista nousi kyltityksiin ja mainos- ja tuoteviesteihin keskustelijoiden mukaan helpoimmin. Asiakkaiden toiminnan helpottamiseen ja ohjaamiseen ajateltiin kyltityksistä olevan apua. Keskustelussa kävi kuitenkin tutkimushenkilöiden kokemuksen perusteella ilmi, että asiakkaat eivät aktiivisesti lue tuote- ja mainosviestejä tai hinnastoja. Salaattibaarin takana olevan hyllyn päädyssä oleva mainospaikka koettiin kuitenkin hyödylliseksi ja keskustelun tuloksena siihen ideoitiin salaattibaarin ”toimintaohjeet”. Keskustelun perusteella suolaisen kahvileivän vitriinille ja jäätelövitriinille olisi hyödyllistä laittaa iltaisin, kun henkilökuntaa on vähemmän paikalla, viestikyltti jossa asiakasta kehoitetaan siirtymään keskikassalla tuotteen valinnan jälkeen. Näin jonotus saataisiin keskittymään yhteen kohtaan ja varmistettaisiin, että asiakkaat palveillaan saapumisjärjestyksessä.

Fyysiset kehitysideat jaettiin saatujen kehitysideoiden perusteella nykyiseen myyntitiskiä liittyyiin ideoihin ja muihin ideoihin. Nykyistä myyntitiskiä voisi kehittää sijoittamalla kylmätiski tai -kaappi mukaan ostettaville lounas- ja välipalatuotteille asiakkaan puolelle myyntitiskiä. Sinne saisi tutkimushenkilöiden keskustelun perusteella näyttävästi esille kahvilan valikoiman tuotteita ja asiakkaiden olisi kätevä itsepalveluperiaatteelle ne sieltä ottaa. Kahvileivän vitriinin korotuksesta keskusteltiin myös. Sen toteutuksen arveltiin olevan toiminnan kannalta hyödyllistä, vitriinin korotuksen ansiosta lisähyllylle saataisiin enemmän valikoiman tuotteita esille. Lisäksi korotettu vitriini tekisi tuotteiden antamisen vitriinin yli mahdolliseksi ja vähentäisi palvelunpolun kontaktipisteitä yhdellä. Keskustelussa arveltiin, että vitriinin ollessa korkeampi asiakkaat kokisivat myyntitiskin mallin selkeämmäksi ja ohjautuisivat itsenäisesti helpommin jonoon keskikassan suuntaan mistä löytyvät myös kahvipiste. Näin

myös asiakkaat tekisivät tilaukset yhdestä kohtaa. Nykyiseen myyntitiskiinkin kehitysideaksi lisättiin myös vesipisteen keskittäminen ainoastaan keittopöytään. Näin myyntitiskille jäisi enemmän tilaa ja sitä voisi hyödyntää tilauksesta valmistettavien kahvijuomien odotusalueena. Vesipisteen siirtäminen saattaisi vähentää myyntitiskin eteen kiireisinä aikoina muodostuvaa ruuhkaa.

Viimeisessä myyntitiskiinkin workshopista saatujen kehitysehdotusten ja ideoiden teemoista liittyi muut fyysiset kehitysideat. Selkeimpinä ehdotuksina workshopista nousi myyntitiskin muuttaminen L-malliin ja tarjotinradan lisääminen. Näiden kehitysehdotusten haasteena pidettiin mittavan remontin aiheuttamat kustannukset ja Fazer Café -konseptin tarkasti määritellyt toimintamallit. Keskustellessa arveltiin, että jäätelövitriinin siirtäminen suolaisen kahvileivän vitriinin paikalle helpottaisi asiakkaan polkua. Samalla myös suolaisen kahvileivän vitriini siirrettäisiin lähemmäs kahvilan pääkassaa (keskikassaa). Näin asiakas kulkisi koko kahvilan valikoiman edestä ennen kassalle pääsyä ja tuotteita myytäisiin enemmän. Keskustelun perusteella keskikassa siirtyisi lähemmäs nykyistä vesipistettä ja kahvipiste siirtyisi nykyisen jäätelövitriinin paikalle.

Workshopiin osallistuneet tutkimushenkilöt arvelivat yhteiskehittämistyökalun olleen hyödyllinen menetelmä ja siitä saatujen tulosten auttavan palvelumuotoiluprosessin jatkumista mahdollisimman hyvään lopputulokseen eli palvelutuotteeseen. Tutkimushenkilöt kertoivat workshopin herättäneen myös heidät miettimään omien toimipaikkojensa toiminnallisuuden tasoa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä.

5.4 Toteuta -vaihe

Toteuta -vaihe päättää opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin. Toteuta -vaiheessa kootaan ymmärrä- ja kehittä -vaiheista eri tutkimusmenetelmillä saadut tiedot ja tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi, lopputuotteeksi. Opinnäytetyön toteuta -vaiheen palvelumuotoilun menetelmiksi valikoitui uuden myyntitiskin mallin pilotointi mallipiirroksen avulla sekä SWOT -analyysi pilotista.

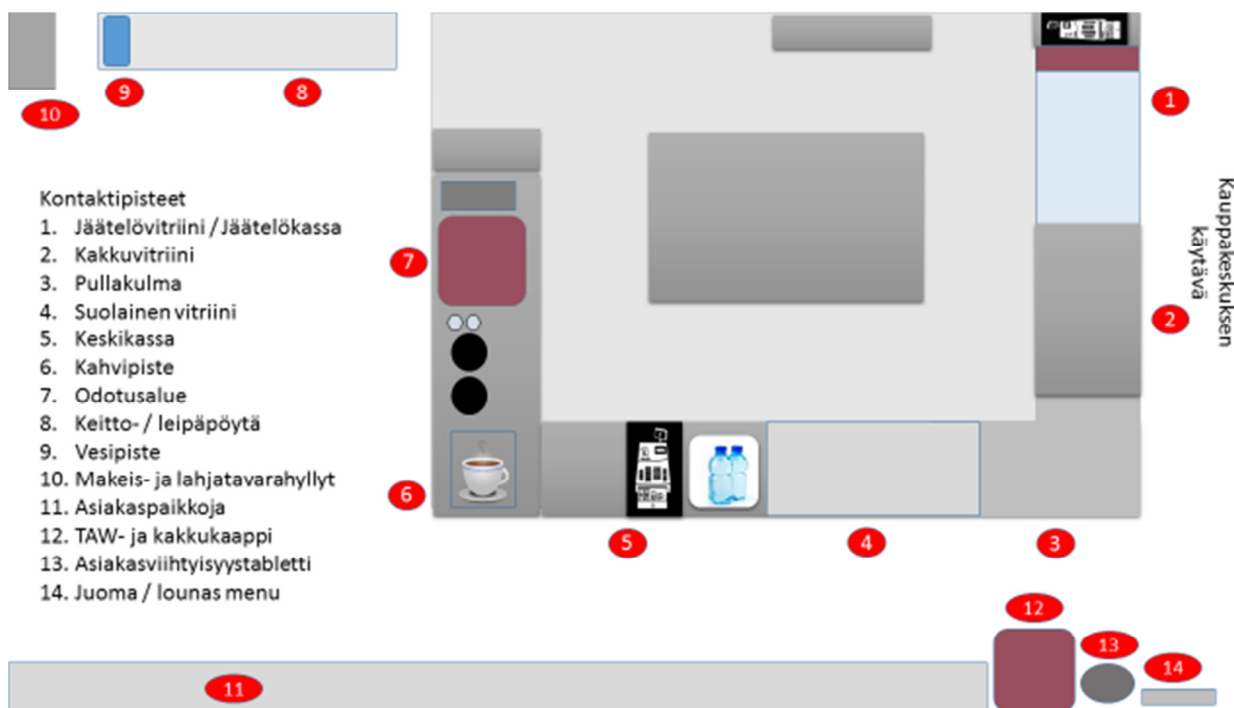
Moritz (2005, 144) määrittelee, että palvelumuotoilun toteuta -vaiheessa kehitetty palvelu tuodaan toimintaan palvelutuotteena ja testattavaksi markkinoille. Toteuta -vaiheessa voidaan esimerkiksi testata palvelun prototyyppiä tai pilotoida palvelutuote rajatulle asiakasryhmälle. Vaihtoehtona on lanseerata täysin uusi palvelumalli. Palvelun yksityiskohtien, suunnitelmien ja toimintaprosessien viimeistely ovat osa toteuta -vaihetta. Toteuta -vaiheen tehtävänä on yrityksille luoda liiketoiminta-, markkinointi- ja lanseeraussuunnitelmat sekä tarvittavat henkilöstön koulutukset, jotta laadukas palvelu toteutuisi. (Moritz 2005, 144-147.)

5.4.1 Pilotointi

Pilotointia käytetään palvelumuotoiluprosessin toteuta -vaiheessa. Pilotoinnin ja käyttäjätetauksen avulla voidaan kehitetty palvelutuote tuoda lähemmäksi arkea. Pilotoinnin avulla palvelutuotteesta on mahdollista saada välitöntä palautetta sisällöllisen ja teknisen toimivuuden osalta. Pilotoinnilla voidaan nopeuttaa uusien palveluratkaisujen käyttöönottoa, edistää innovaatioiden kaupallistamista sekä synnyttää kysyntää uusille ratkaisuille. Pilotoinnin apuna toimivat esimerkiksi SWOT -analyysi tai fokusryhmähaastattelut. (Forum Virium 2016.)

Tuulaniemi (2011, 232) mukaan palvelu on jatkuvaa kehittämistä, pilotointi on yksi keino havaita palvelutuotteen tuottamisen pullonkaulat ja pilotointi vaiheessa pystytään vielä vaikuttamaan palvelun tuottamiseen liittyviin asioihin, kuten henkilökunnan valmennukseen, työkaluihin ja palveluympäristöön. Rajatun asiakasryhmän arvioitavana palvelupilotti toimii arvokkaan palautteen ja kehitysehdotusten tuottajana (Tuulaniemi 2011, 234).

Palvelukokemuksen parannusprosessin tuloksena syntyi uudistettu myyntitiskin mallipiirros toukokuussa 2016. Kuviossa 19 näkyy opinnäytetyön palvelupilottina toimiva mallipiirros uudistetusta myyntitiskistä. Se on arviointityökalu ja sen avulla on mahdollisuus havaita palvelussa mikä toimii ja mikä ei. Mallipiirroksen syntyyn on vaikuttanut palvelumuotoiluprosessin ymmärrä -vaiheessa ja kehitä -vaiheessa saadut tutkimustulokset.



Kuvio 19: Uudistetun myyntitiskin mallipiirros.

Uudistetussa myyntitiskin mallissa asiakkaiden kontaktipisteitä ja vitriinien sijoittelussa on otettu huomioon niitä havaintoja ja kehitysideoita, joita palvelumuotoiluprosessin aikaisemmissa vaiheissa on tullut esiin. Myyntitiskin palvelupolkuun, toiminnallisuuteen ja asiakkaiden kontaktipisteisiin on pyritty tuomaan selkeyttä ja helpommin hahmotettavaa toimintamallia, jotta asiakkaan palvelukokemus parantuisi. Myyntitiskin mallin uudistuksessa on huomioitu myös asiakaspalvelijoiden toiminnan selkeytyminen.

Pilottina toimiva myyntitiskin mallipiirroksessa säilytetty alkuperäisen myyntitiskin malli, kuitenkin vitriinien paikat, kontaktipisteet ja toiminnallisuus on muuttunut. Alkuperäisen suolaisen kahvileivän vitriinin paikalle on esitetty jäätelövitriiniä. TAW-kassa on samalla paikalla, mutta toimii uudistuksessa jäätelökassana. Jäätelövitriinin ja jäätelökassan väliin jätettiin laskutilaa jäätelöannoksille ja maksutapahtumille. Tarvittaessa jäätelökassaa voidaan hyödyntää uudistuksessa myös mukaan ostettavien tuotteiden myynnissä. Seuraavana kauppakeskuksen käytävän puoleisella sivulla on kakkuvitriini, uudistetussa mallissa se on hieman siirtynyt jäätelökassan suuntaan. Kakkuvitriinin Fazerin 125 -vuotista osaamista edustava tuotevalikoima toimii houkuttimena asiakkaiden kävellessä kahvilan ohi. Kakkuvitriinin jälkeen on pullakulma, joka peittää myyntitiskin koko kulman. Sijoittuminen myyntitiskin kulmaan on merkityksellinen kahvilan tunnelman syntymisessä, vastapaistettujen pullien tuoksu ja herkullinen ulkonäkö viestivät asiakkaille tuoreista tuotteista.

Suolaisen kahvileivän vitriini sijoitettiin pilotissa vanhan juoma-altaan ja keskikassan kohdalle. Sen avulla pyritään myyntitiskin palvelusuuntaa linjaamaan helpommaksi hahmottaa ja näin pyritään välttämään useammasta suunnasta ja useampaan paikkaan syntyvät jonot. Suolaisen kahvileivän vitriinin keskikassan puoleiseen pätyyn on sijoitettu salaattibaari. Vitriiniä on muutettu myös niin, että siellä on tilaa smoothielle ja muille välipalatuotteille. Keskikassan ja suolaisen vitriinin väliin jää juoma-allas virvokkeille ja muille pullojuomille. Keskikassa sijoittuu vanhan kahvipisteen kohtaan. Uudistuksessa kassan ympärillä on ainoastaan toisella puolella laskutilaa. Kassan alta löytyvät tarjottimet.

Myyntitiskin kahvilanpuoleisen päädyn kontaktipisteinä on kahvipiste ja uudistuksessa syntynyt tilauksesta valmistettavien tuotteiden odotusalue. Alkuperäinen jäätelökassa alueelta katsottiin hyödyttömäksi ja se poistettiin. Kahvipisteestä löytyvät servetit ja aterimet. Odotusalueen tarkoituksena on siirtää painetta keskikassan kohdalta eteenpäin. Odotusalueen ympäristöön on mahdollista sijoittaa oheismyyntituotteita kuten kotiin ostettavia kahvipapuja tai muita Fazer -konsernin tuoteuutuuksia. Alkuperäisen myyntitiskin vesipiste on uudistuksessa siirretty kokonaan keittopöytänsä. Tällä selkeytetään myyntitiskin toimintoja sekä helpotetaan astiahuollon työtä kun on vain yksi paikka mihin viedä puhtaita laseja.

Uutena kontaktipisteenä kahvilassa on kahvilan sisääntulon luokse sijoitettu lasikko. Lasikon tarkoituksena on toimia mukaan ostettavien lounas- ja välipalatuotteiden myyntipisteenä.

Lisäksi lasikosta löytyy valikoima kokonaisia kakkuja. Lounastuotteet asiakkaiden on mahdollisuus itsepalvelutoimintana ostaa mukaan.

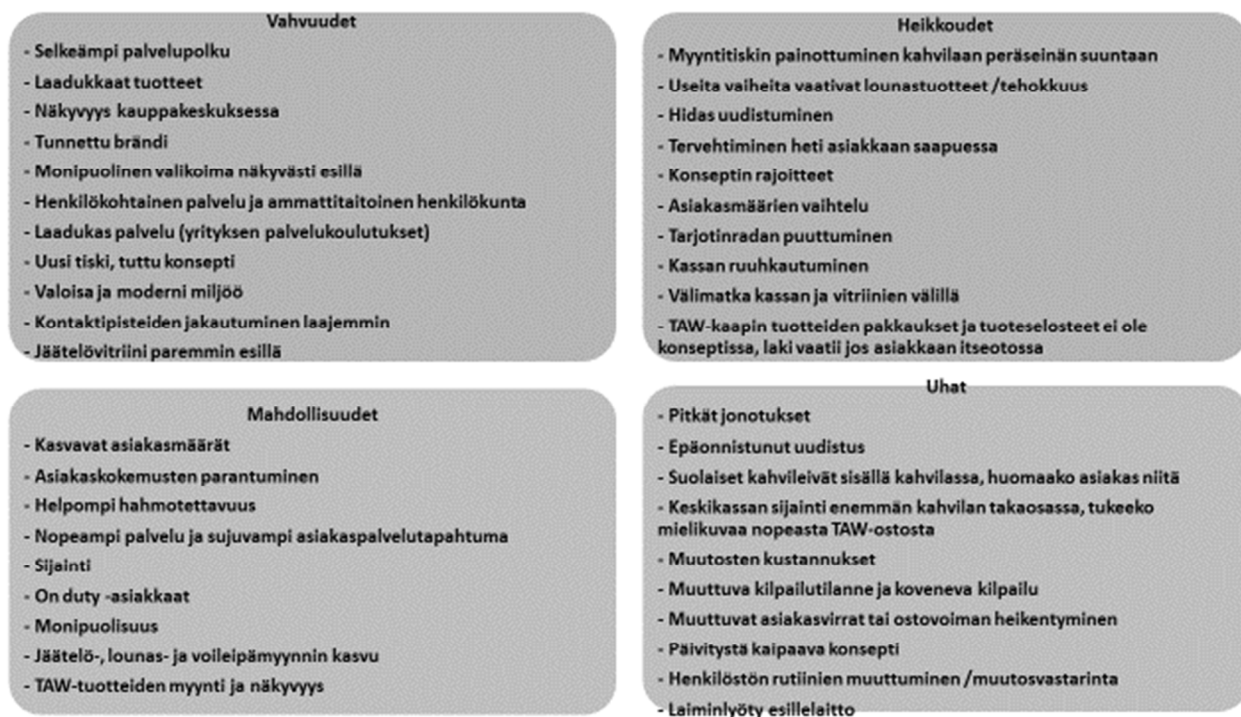
5.4.2 Pilotin SWOT -analyysi

Opinnäytetyössä luotiin pilotoinnin avulla uudistettu myyntitiskin mallipiirros. Mallipiirrosta haluttiin arvioida ja kehittää SWOT -analyysin avulla. SWOT -analyysi on yksinkertainen, mutta tehokas analysointimenetelmä jonka avulla on mahdollisuus selvittää myyntitiskin uudistuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

SWOT -analyysi koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka perustuvat englanninkielisiin sanoihin, jotka ovat strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), oppertunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT -analyysia voidaan hyödyntää laajasti suunniteltaessa liiketomintaa. SWOT -analyysilla voidaan arvioida tilannetta, jonka pohjalta suunnitelmia ja päätöksiä tehdään. Analyysillä pyritään selvittämään niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

SWOT -analyysin on erittäin suosittu nelikenttämenetelmä, sillä sen käyttö on helppoa ja sen avulla saadaan monipuolisia tuloksia. Analyysin vahvuudet ja uhat kertovat nykyhetken sidonnaisista sisäisistä asioista kun taas heikkoudet ja mahdollisuudet liittyvät ulkoisiin tulevaisuuden tuomiin asioihin (Vuorinen 2013, 88.) Huonosti tehtynä SWOT -analyysi vääristää nykytilanteesta muodostettua kuvaa ja tulevaisuuden näkymiä. Kun SWOT -analyysi tehdään huolellisesti, on siitä mahdollisuus hyötyä enemmän. SWOT -analyysiä tehdessä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kirjataan omiin nelikentän lokeroihinsa. SWOT -analyysin tuotoksena syntyy toimenpidemäärittely, jonka avulla voidaan korostaa hyviä puolia sekä auttaa muuttamaan uhat omilla toimilla mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)

Fazer Café Forumin myyntitiskin uudistetusta mallipiirroksista tehtiin SWOT -analyysi. Analyysin avulla selvitettiin palvelupilotin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT -analyysin tavoitteena oli arvioida uudistetusta ja löytää myyntitiskin mallipiirroksista osatekijät, jotka kannattaa hyödyntää ja uhat, mitkä on parempi välttää. Kuviossa 20 on näkyvillä pilotin toimenpidemäärittely ja nelikenttään sijoitetut määritelmät.



Kuvio 20: SWOT -analyysi uudistetusta myyntitiskin mallipiiirroksista.

SWOT -analyysissä myyntitiskin pilottia arvioidessa käytettiin kaikkia neljää kategoriaa, vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT -analyysiin tuloksia mietittäessä, otettiin huomioon yrityksen näkökulma, henkilökunnan näkökulma sekä asiakkaan näkökulma. Uudistetun myyntitiskin mallipiiirroksen vahvuudet ovat selkeämpi palvelupolku, liiketilan ja myyntitiskin loistava näkyvyys kauppakeskuksessa, brändin tunnettuus ja sen tuoma asiakas kiinnostus. Vahvuuksia ovat myös monipuolinen ja laadukas valikoima jotka on näkyvästi esillä, kokeneista ja ammattitaitoisista asiakaspalvelijoista koostuva henkilökunta, konseptin tunnettuus jo kahden vuoden ajalta vaikka myyntitiski muuttuisikin, miljöön kutsuva raikas tunnelma sekä kontaktipisteiden jakautuessa laajemmin, esimerkiksi kassan seutu pysyy rauhallisempina ja keskittyminen yhteen asiakkaaseen kerrallaan on helpompaa. Jäätelövitriinin siirtäminen kauppakeskuksen käytävän puolelle on myös vahvuus, sillä se tukee Fazerin brändi-mielikuvaa ja historiaa, sillä jäätelö on ollut Fazerin kahvilavalikoimassa jo vuodesta 1891 eli koko yrityksen toiminnan ajan.

SWOT -analyysin tarkoituksena oli vahvistaa pilotoitua myyntitiskiä, mutta sieltä löytyy myös heikkouksia. Myyntitiskin muutoksen heikkoutena on myyntitiskin painottuminen kahvilan peräseinän suuntaan, jolloin saapuvien asiakkaiden tervehtiminen vaikeutuu. Heikkouksia ovat valikoimassa edelleen useampia työvaiheita vaativat lounastuotteet jotka hidastavat muiden asiakkaiden palvelua, valikoiman hidas uudistuminen kahvilaketjun toimintamallin vuoksi, asiakasmäärien suuri vaihtelu päivien välillä ja ennakoivan suunnittelun mahdottomuus. Lisäksi tarjotinradan puuttuminen, kassan ruuhkautuminen sinne nostetuista tuotteista sekä väli-

matka kassan ja kakkuvitriinin välillä arvioidaan olevan heikkouksia. Pilotin heikkoutena voidaan myös sanoa olevan uuden TAW-vitriinin tuotteiden pakkaukset ja tuoteselosteet, sillä Fazer Café -konseptissa niitä ei vielä ole, mutta elintarvikelaki ne vaatii valmiiksi pakattujen ja itseotossa olevien tuotteiden osalta.

Tulevaisuuden tuomiksi ulkoisiksi mahdollisuuksiksi Fazer Café Forumin myyntitiskin mallipiirrossa SWOT -analyysin mukaan olivat asiakasmäärien kasvu ja asiakasvirtojen lisääntyminen kahvilassa ja kauppakeskuksessa, asiakaskokemuksen paraneminen, myyntitiskin toiminnallisuuden helpompi hahmottaminen, nopeutua palvelu, sijainnin tuomat mahdollisuudet, työaikana käyvät asiakkaat sekä monipuolinen tuotevalikoima. Mahdollisuuksiksi uudessa myyntitiskissä ovat myös jäätelö-, lounas- ja voileipämyynnin kasvu uuden vitriinisijoittelun avulla ja TAW- tuotteiden lisääntynyt myynti myyntikaapin näkyvyyden vuoksi.

Koska kahvilan toimintaan vaikuttaa moni muukin asia kuin myyntitiskin toiminnallisuus voidaan uhkana pitää pitkästä jonotuksesta aiheutuva asiakastyytyväisyyden lasku, epäonnistuneen uudistuksen mahdollisuus ja muutoksesta aiheutuvat suuret tai yllättävät menoerät. Uhkana toiminnalle on kilpailutilanteessa ja asiakasvirroissa tapahtuvat mahdolliset radikaalit muutokset, konseptin vanhentuminen, yleisen ostovoiman heikentyminen, henkilöstön sopeutumattomuus muuttuneisiin rutiineihin ja yleinen muutosvastarinta sekä laadukkaiden tuotteiden esillelaiton laiminlyönnit. Lisäksi uhkana koetaan suolaisen kahvileivän vitriinin sijoittuminen kahvilan sisälle pois kauppakeskuksen käytävältä, tämä voi vaikuttaa tuoteryhmän saaman huomion laskuun ja näin myös myynnin vähentymiseen. Keskikassan sijainnin muuttaminen sisemmälle kahvilaan voi myös muodostaa uhan vaikuttamalla mukaan tuotteita ostavien asiakkaiden mielikuvaan nopeasta palvelutapahtumasta.

Palvelumuotoilun toteuta -vaiheen SWOT -analyysin avulla oli helpompi hahmottaa kehitystä ja huomiota kaipaavia osa-alueita ja minimoida mahdolliset uhat ja samanaikaisesti korostaa hyviä puolia myyntitiskin kehtiysprosessissa ja palvelukokemuksen vahvistamisessa.

6 Johtopäätökset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Fazer Café Forumin asiakaskokemusta myyntitiskiä kehittämällä ja uudistamalla. Tarkoituksena oli löytyä kahvilan henkilökuntaa ja asiakasta helpottavia kehitysehdotuksia ja ideoita, joilla kahvilan toimintaa saadaan parannettua ja asiakaskokemusta vahvistettua. Myyntitiskin kehitysehdotukset ja ideat tuli saada mahdollisimman käytännönläheisiksi ja muutenkin toteuttamiskelpoisiksi Fazer Café -konseptin määrittelemillä ehdoilla. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiakkaan palvelukokemusta ja siihen liittyvää asiakkaan kohtaamista, asiakaskokemuksen tasoja ja asiakkaan odotusten ylittämistä sekä palvelua kahvilaympäristössä ja sen laatua,

suunnittelua ja kehittämistä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voitiin luoda palvelumuotoiluprosessi ja palvelukokemuksen kehitystyö.

Opinnäytetyön tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan vastaukset kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Laadullisella tutkimuksella on helppompaa ymmärtää kohderyhmää tai ilmiötä syvällisemmin ja sen vahvuutena on suuri määrä erilaisia menetelmiä. Menetelmät valitaan tiedon ja ymmärryksen tarpeen mukaan. (Inspirans Oy 2016.) Opinnäytetyöhön valittiin sellaisia menetelmiä, missä myyntitiskin toiminnallisuutta voitiin tarkastella mahdollisimman konkreettisesti ja sellaisten henkilöiden kanssa joilla on alalta ammatillista osaamista. Menelminä ymmärrä -vaiheen havainnointi ja kehitä -vaiheen aivoriihet workshop työryhmän kanssa, koettiin sopiviksi ja tavoitteen mukaisten tutkimustulosten saamisen mahdollistaviksi.

Opinnäytetyön taustana oli opinnäytetyöntekijän työ Fazer Cafe Forumin ravintolapäällikkönä. Kiinnostus kahvilan palvelukokemuksen kehitysprosessiin syntyi arjen työssä ja haasteellisten osa-alueiden havaitsemisessa. Opinnäytetyöntekijä toimii myös Fazer Cafésin konseptikehitystyössä, muun muassa tuotekehityksen parissa sekä uusien yrityksen kahviloiden avauksissa muun muassa Tampereella ja Turussa. Opinnäytetyöprosessin aikana on ollut mahdollista syventyä vahvasti kahvilan toiminnan ja kehitysmahdollisuuksien kartoitukseen sekä toimintaympäristön tarkasteluun asiakkaan näkökulmasta, mikä saattaa päivittäisessä työssä unohtua.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys loi pohjan kehitystyölle. Asiakkaan onnistunut palvelukokemus on osa Fazer Cafésin kolmikantaista toiminnan ydintä. Kaksi muuta elementtiä ovat viihtyisä miljö ja laadukkaat tuotteet, näiden osa-alueiden katsottiin olevan kunnossa joten ne rajattiin tutkimuksesta pois. Palvelukokemuksen teoriapohjalla voitiin selvittää palvelukokemuksen nykytilaa Fazer Café Forumissa. Palvelun laadun määritelmän pohjalta voitiin luoda kuva millaista laadukas ja odotukset ylittävä palvelu on ja arvioida sen toteutumista Fazer Café Forumin myyntitiskin näkökulmasta.

Palvelumuotoilu prosessina on asiakaslähtöinen, se on myös yksi koko Fazer -konsernin arvoista, jolle yrityskulttuuri ja toiminta perustuvat. Tämän vuoksi palvelumuotoilun valinta opinnäytetyön toimintamalliksi oli selkeä. Palvelumuotoiluprosessin avulla luotiin kahvilan palvelukokemusta kehittävä pilotti uudistetusta myyntitiskin mallista. Kehitysprosessin avulla saatiin myös yleisesti Fazer Café Forumin palvelukokemusta ja Fazer Café -konseptia vahvistavia kehitysideoita.

Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi pohjautui Stefan Moritzin (2005, 124) kuuden vaiheen malliin. Vaiheista valittiin tähän opinnäytetyöhön kolme; ymmärrä -vaihe, kehitä -vaihe ja

toteuta -vaihe. Ymmärrä -vaiheessa saatiin lähtötilanteen kartoituksella selkeä kuva Fazer Café Forumin myyntiskistä ja sen toiminnallisuudesta. Moritz (2005,124) kuvailee ymmärrä -vaiheen tarkoituksena selvittää asiakkaan piilevät ja tietoiset tarpeet. Havainnointi ja sen avulla luodut palvelupolku sekä tyypilliset Fazer Café Forumin asiakasprofiilit auttoivat ymmärtämään asiakkaiden tarpeet sekä myyntitiskin toiminnalliset haasteet.

Kehitä -vaihe on palvelumuotoilussa tilanne, jossa kehityskohteeseen etsitään ideoimisen ja innovaatioiden kautta käytännönläheisiä ratkaisuja. Ratkaisujen tarkoitus on parantaa asiakkaiden palvelukokemusta ja näin tuoda arvoa yritykselle. (Moritz 2005,133.) Tässä opinnäytetyössä kehitä -vaihe pohjautui edellisen palvelumuotoilu vaiheen havaintoihin, joiden avulla palvelupolun haasteisiin sekä tyypillisten asiakasprofiilien toiminnan helpottamiseen kahvilan myyntitiskillä lähdettiin selvittämään ratkaisuja. Kehitä -vaiheen menetelmäksi valittiin yhteiskehittämistyökalu workshop, jossa tutkimushenkilöiden kanssa toteutettiin toimintaympäristön kartoitus ja ideointiin hiljainen ja keskustelevala aivoriihi. Nämä toivat paljon kehitysideoita ja käytännönläheistä tietoa seuraavassa vaiheessa tuotettuun pilottiin.

Palvelukonsepti konkretisoidaan palvelumuotoilun kolmannessa eli toteuta -vaiheessa palvelutuotteeksi. Toteuta -vaiheessa aikaisemmin kehitettyä konseptia arvioidaan ja prosessi voidaan vielä loppuun. (Moritz 2005, 144.) Opinnäytetyön palvelutuotteeksi syntyi uudistettu mallipiirros Fazer Café Forumin myyntitiskistä. Siihen oli kasattu workshopista saadut kehitys-ideat. Pilotista tehtiin myös SWOT -analyysi, jonka avulla punnittiin uudistetun myyntitiskin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Myyntitiskin pilotin tarkoituksena oli luoda ratkaisumalli ja löytää palvelukokemuksen kehittämiseen uusia työkaluja ja toimintaohjeita.

Johtopäätöksinä pilostista ja koko sitä edeltävästä palvelumuotoiluprosessista voidaan sanoa, että sen avulla palvelukokemusta on mahdollista kehittää Fazer Cafe Forumissa. Palvelumuotoiluprosessin kehitä -vaiheessa syntyneitä ideoita ja pilottiin sovitettuja myyntitiskin mallin muutoksia on mahdollista hyödyntää. Toteutuminen kaikille pilotin mukaisille muutoksille on tuskin taloudellisesti vielä kannattavaa, sillä vanhaa myyntitiskiä on vasta käytetty kaksi vuotta. Osia pilotin uudistuksista voidaan kuitenkin hyödyntää, sillä yksittäiset muutokset eivät välttämättä vaadi suuria rahallisia investointeja ja niiden käytännön toteutus on helppoa. Workshopin avulla saaduista tuloksista otetaan käytännön työhön mukaan varsinkin palveluun ja henkilökuntaan liittyvät kehitys-ideat ja toiminnalliset kehitys-ideat. Lisäksi yksittäisiä kyltityksiin ja mainosviesteihin liittyviä voidaan hyödyntää. Käytännön toteutusta teemasta ”fyysiset kehitys-ideat nykyiseen myyntitiskiin” arvioidaan yrityksen konseptia kehittävän työryhmän kanssa ja mahdollisten toimenpiteiden toteutus arvioidaan myöhemmin.

Palveluun ja henkilökuntaan liittyvistä kehitysideoista parhaimpana voidaan arvioida olevan asiakkaan opastukseen ja ohjaamiseen huomion kiinnittäminen sekä tarkemman työnjaon suunnittelu. Näiden avulla on asiakaspalvelijoiden helpompi toimia parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan etujen mukaisesti ja lisäksi tämän voi uskoa lisäävän myös asiakaspalvelutii-
min keskinäistä kommunikointia. Toiminnallisista kehitysideoista pöytänumerot pöytään vie-
täville tuotteille on mahdollista toteuttaa, samoin kuin kaikkien lounastuotteiden lisäkesalaa-
tin siirtäminen keittopöytään ja salaattibaarin siirtäminen TAW-kassan viereen. Jo näillä, hy-
vin yksinkertaisilla toimenpiteillä on mahdollista parantaa Fazer Cafe Forumin palvelukoke-
musta. Palvelukokemuksen arvioidaan myös kehittyvän, ainakin välillisesti, kahden uuden
mainospaikan ja kyltityksen keinoin, tämä painottuu asi-akkaan itsenäiseen ohjautumiseen ja
aktiivisuuteen lukua asiakas- ja mainosviestejä.

Palvelutuotteena pilotti on monikäyttöinen. Sitä ja koko opinnäytetyön kehitys -vaihetta voi-
daan käyttää hyödyksi suunniteltaessa uusia Fazer Café -konseptin kahviloita. Fazer Café Fo-
rumin palvelumuotoiluprosessista voidaan nähdä niitä seikkoja, mitä ei enää tulevaisuudessa
kannata hyödyntää myyntitiskejä ja kahvilan palvelukokonaisuuksia suunniteltaessa. Toisaalta
taas onnistuneet ja hyvin toimivat osa-alueet on helposti nähtävissä ja kopioitavissa.

Pilottia voidaan myös hyödyntää yrityksen henkilöstön palvelukoulutuksissa sekä perehdytyk-
sessä. Fazer Cafésin henkilökuntaa palvelukoulutetaan säännöllisesti, pilotin avulla on poik-
keustilanteiden hallinta ja niihin varautuminen on helpompaa. Myyntitiskin mallipiirros on
myös mahdollista laittaa perehdytyskansioon, joten uusienkin työntekijöiden on mahdollista
havaita kahvilan toiminnallisuuden perusteet jo ennen ensimmäistä työvuoroa.

Paremmen palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle on opinnäytetyöntekijän ja toimek-
siantajan näkökulmasta erittäin tärkeää. Sillä vahvistetaan asiakkaiden sitoutuneisuutta, mut-
ta sen pohjalla on erinomaisesti toteutettu ja laadukas asiakaspalvelu. Palvelukokemuksen
parantamisen prosessi ei ole nopea, vaan sen kehitys vaatii aikaa ja monia erilaisia työvaihei-
ta kuten tässä opinnäytetyössä on voinut havaita.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoista, mutta välillä haastavaakin tekijälleen.
Ensimmäisenä kehitystyön hahmotus ja oikean näkökulman löytäminen haastoivat katsomaan
omaan työtä ulkopuolisen silmin. Opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin avannut mahdolli-
suuden tutustua palvelumuotoiluun ja sen toimintamallin hyödyntäminen on varmasti tulevai-
suudessa opinnäytetyöntekijällä päivittäinen työskentelyväline. Palvelumuotoilun eri vaiheet
ja innovatiiviset ja inspiroivat menetelmät luovat vahvan pohjan opinnäytetyöntekijän halulle
parantaa palveluita ja asiakkaan palvelukokemusta jatkossakin.

Lähteet

- Aarnikoivu H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos C. 1990. Service Management and Marketing. Managing the Moments of truth in Service Competition. Lexington: Lexington Books.
- Heikkinen V. A. 2003. Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi: kartoitus majoitus- ja ravitsemisalanyritysten kilpailukykytekijöistä. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.
- Hemmi M. & Lahdenkauppi M. 2002. Avec, asiakaspalvelu ravintolassa. 4.painos. Porvoo: WSOY.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita.
- Kinnunen R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kitunen A. & Wahlgrén A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaa. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Koppinen S., Kumpulainen E., Lehto M., Manninen L., Mustonen P., Niskanen N., Pettilä L., Salmi K. & Viitala M. 2002. Peti & safka. Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.
- Löytänä J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum.
- Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus; palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Hämeenlinna: Talentum.
- Martin, B. & Hanington, B. 2012. Universal methods of design. Beverly: Rockport Publishers.
- Miettinen S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moilanen T., Ojasalo K. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Nieminen M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Paija L. & Lammi M. 1997. Laman varjosta uudelle vuosituhannelle. Hotelli- ja ravintolaklusterin kilpailukyky. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press.
- Pitkänen R. 2006. Parasta palvelua, miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WSOY.
- Reinboth C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjatähti.
- Sovijärvi S. 2007. Suomi-englanti-suomi -taskusanakirja. 14.painos. Juva: WSOY.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Töytäri J. & Lundberg T. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy.

Valvio T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

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

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Sähköiset lähteet

Asiakaspalvelu. 2016. Wiltrain Oy. Viitattu 13.4.2016.
<http://www.wiltrain.fi/palvelut/myynti/asiakaspalvelu/>

Be Our Guest. 2011. Perfecting the Art of Customer Service. Disney Enterprises: New York. Viitattu 5.4.2016. <http://visionroom.com/sums/Sums-Be-Our-Guest.pdf>

Fazer Café. Oy Karl Fazer Ab 2016. Viitattu 1.3.2016. <http://www.fazer.fi/kahvilat-ja-leipomot/fazer-cafe/>

Fazer vuosikertomus 2014. Oy Karl Fazer Ab 2014. Viitattu 1.3.2016.
<http://www.fazergroup.com/fi/tietoa-meista/vuosikertomus/vuosikertomusarkisto/>

Fazer -konsernin vuosikatsaus 2015. Oy Karl Fazer Ab 2015. Viitattu 18.5.2016.
http://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/about-us/annual-review-2015/fazer_group_annual_review_2015_fi.pdf

Future home institute. 2008. Taideteollinen Korkeakoulu. Helsinki. Viitattu 14.5.2016.
<http://wiki.uiah.fi/futurehome/old/doku.php?id=kokeilu:sanasto>

Hyysalo S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Verkkokirja. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B97. Helsinki.
<https://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11826/isbn9789515583017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Innokylän käytännöt. 2012. Artikkelit: Aivorihi. Viitattu 14.5.2016.
<https://www.innokyla.fi/web/malli109565>

Inspirans Oy. 2016. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Viitattu 26.5.2016.
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Kiviluoto K. 2015. Asiakaskokemus - kuuluu kaikille muttei kellekään. Blogikirjoitus. Viitattu 18.5.2016. <http://www.solita.fi/blogit/asiakaskokemus-kuuluu-kaikille-muttei-kellekaan/>

Koivisto M. 2009. Palvelumuotoilu. Taivas. Viitattu 19.4.2016.
http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/Palvelumuotoilu_MikkoKoivisto_Mustio2.pdf

Moritz S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 14.4.2016.
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

Forum Virium. 2016. Palvelukonseptien testaus ja pilotointi. Helsinki. Viitattu 19.5.2016.
<http://www.forumvirium.fi/esittely/nain-toimimme/hankeprosessi/palvelukonseptien-testaus-ja-pilotointi>

Summa T. & Tuominen K. 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Miktor: 2009. Viitattu 14.5.2016.
https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Westerlund, B. 2007. A workshop method that involves users talking, doing and making. Viitattu: 14.5.2016. <ftp://ftp.nada.kth.se/IPLab/TechReports/HCI-33.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Fazer Cafés Strategia 2016. Yrityksen sisäinen materiaali. Tulostettu 1.3.2016.

Lundqvist, A., Korvenoja, S. Fazer Café - Tuotetarinat & +1 -lisämyynti - Versio 1.0 2015. Yrityksen sisäinen materiaali. Tulostettu 1.3.2016.

Kuviot

Kuvio 1: Arvon muodostuminen vaiheet. (Tuulaniemi 2011, 75)	13
Kuvio 2: Naïve to natural -malli. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 165.).....	14
Kuvio 3: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Löytänä & Korteso 2011, 60.)16	
Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2011, 105.)	22
Kuvio 5: Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi.	28
Kuvio 6: Havainnointilomakkeen kohteet.....	31
Kuvio 7: Havainnoinnin tulokset Fazer Café Forum.	32
Kuvio 8: Havainnoinnin tulokset Karl Fazer Café.....	36
Kuvio 9: Havainnoinnin tulokset Fazer Café Munkkivuori.	38
Kuvio 10: Havainnointi tulokset Espresso House Forum.	40
Kuvio 11: Palvelupolun mallikaavio.	43
Kuvio 12: Kahvilan myyntitiskin mallipiirros ja asiakkaan kontaktipisteet.	45
Kuvio 13: Ainin asiakasprofiili	47
Kuvio 14: Leevin asiakasprofiili.....	48
Kuvio 15: Tuulan asiakasprofiili.	49
Kuvio 16: Kaisan asiakasprofiili.....	50
Kuvio 17: Workshopin vaiheet.	56
Kuvio 18: Workshopista saadut myyntitiskin kehitys- ja parannusideat.....	58
Kuvio 19: Uudistetun myyntitiskin mallipiirros.	62
Kuvio 20: SWOT -analyysi uudistetusta myyntitiskin mallipiirrokselta.	65

Liitteet

Liite 1: Havainnointilomake.....	75
Liite 2: Workshopin lomake.	76

Liite 1: Havainnointilomake.

Opinnäytetyön havainnointilomake

Päivämäärä:

Kellonaika:

Havainnointi kohde:

Asiakkaan sukupuoli, ikä ja seurue:

1. Asiakkaan saapuminen kahvilaan. (Kahvilan tunnelma; tuoksu, valaistus, lämpötila, kiire. Tuotteiden esillelaitto; runsaus, tuoreus, valikoiman laajuus. Saapuuko suoraan palvelutiskille, lukeeko ruokalista tai muita tuoteviestejä? Henkilökunnan määrä)
2. Käyttäytyminen saapumisen jälkeen. (Siirtyykö asiakas suoraan tilamaan vai katsooko salista paikan valmiiksi? Onko käyttäytyminen luontevaa vai tarvitseeko ohjausta?)
3. Palvelutuokion aloitus. (Otetaanko asiakkaaseen heti kontaktia ja tervehditäänkö? Tuotteen valintatilanteen selkeys ja luontevuus?)
4. Toiminta myyntitiskillä. (Onko palvelutiskillä jonoa? Onko palvelutiskin palvelu sujuvaa? Tarjotaanko lisämyyntiä? Asiakaspalvelijan olemus, siisteys, puhuttelutapa?)
5. Palvelutuokioon myyntitiskillä kulutettu aika? Asiakkaan viettämä aika kahvilan pöydässä?
6. Löytääkö asiakas pöydän heti ja onko pöytä siisti?
7. Asiakkaan liikehdintä kahvilassa. (Palaako myyntitiskille tai etsiikö wc-tiloja?)
8. Jättääkö palautetta asiakasviihtyisyys tablettiin?
9. Huomioiko asiakaspalvelija asiakkaan poistumisen hyvästelemällä ja kiitokselle?

10. Muita huomioituja havaintoja

Liite 2: Workshopin lomake.

Workshop

pvm:

Fazer Cafè Forum

klo:

Myyntitiskin mallin kehitys

Tavoite: Kehitysideoiden löytäminen myyntitiskin toiminallisuuden parantamiseksi.

Toteutus: Workshop toteutetaan kolmessa eri osassa: Tutustuminen myyntitiskiön toimintaympäristön kartoituksen havainnoinnin avulla ja kehitysehdotusten ideoiminen; hiljainen aivoriihi ja ideoiden kirjaaminen sekä keskusteleva aivoriihi ja ideoiden läpikäynti.

1. Aiheen esittely. Toimintaympäristön kartoituksen ja havainnoinnin avulla tutustuminen myyntitiskiön. 10-15min.

2. Hiljainen aivoriihi. 5-10min.

Listaa havainnoinnin perusteella +-10 havaintoa ja/tai kehitysideaa myyntitiskin toiminnan parantamiseen.

3. Keskusteleva aivoriihi. 15-20min.

Käydään läpi kaikki aiemmin esiin nousseet havainnot ja ideat. Listatuista ideoista nostetaan kolme parhaimmaksi ja toimivammaksi arvioitua vaihtoehtoa, kirjataan nämä ylös ja mietitään niiden toiminnallisuutta käytännössä. Yleinen keskustelu myyntitiskin mahdollisuuksista.

4. Ideoiden yhteenveto, yleinen keskustelu ja lopetus. 5-10min.

Muita huomioita.