

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Minna Kovalainen

PALVELUMUOTOILUN KEINOILLA PAREMPAAN LAATUUN - CASE ORIGINAL SOKOS HOTEL KIMMEL KOKOUSPALVELUT

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Minna Kovalainen

Nimeke
Palvelumuotoilun keinoilla parempaan laatuun case Original Sokos Hotel Kimmel kokouspalvelut

Toimeksiantaja
Original Sokos Hotel Kimmel

Tiivistelmä
Palveluilla ja niiden tuottamisella on merkittävä rooli niin maailman – kuin Suomen taloudessa. Suomessa palveluiden osuus on jatkuvassa kasvussa ollen jo 70 % bruttokansantuotteestamme. Pelkkä sujuva asiakaspalvelu ei enää nykyisin ole riittävää, vaan asiakkaat vaativat laatua, yksilöllisyyttä, helppoa lähestymistä ja ennen kaikkea käytettävyyttä. Palvelukokemuksesta halutaan kokonaisvaltaisesti miellyttävä, merkityksellinen, henkilökohtainen ja sujuva. Asiakas ja hänen tarpeensa on nostettava palvelun ja sen kehittämisen ja johtamisen keskiöön, jolloin asiakaskokemuksella on yhä merkittävämpi rooli. Kasvavaan palveluiden kysyntään palvelumuotoilu on ratkaisevassa roolissa yrityksen strategisena kilpailukeinona.

Tässä opinnäytteessä lähdettiin kehittämään Original Sokos Hotel Kimmelin kokouspalvelujen asiakas- ja työntekijäkokemusta palvelumuotoilun keinojen avulla. Kehittämiskohteet valikoituivat asiakaspalautteiden, oman kokemuksen sekä työtyytyväisyystutkimusten perusteella.

Työn ajankohtaisuutta ja tarvetta lisää koronapandemian esille tuomat tarpeet kehittää tulevaisuudessa mahdollisuuksia järjestää kokouksia sekä tilaisuuksia erilaisilla ja muuntuvilla tavoilla asiakaslähtöisellä ja kokonaisvaltaisella tavalla.

Kieli
suomi

Sivuja 57
Liitteet
Liitesivumäärä

Asiasanat

laatu, laadun kehittäminen, laadun johtaminen, arvot, palvelumuotoilu



THESIS
May 2020
Degree programme in Business
Management and leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Minna Kovalainen

Title
Achieving Better Quality Through Service Design. Case Original Sokos Hotel Kimmel, Meeting Services

Commissioned by
Original Sokos Hotel Kimmel

Abstract
Services and the production of services have a significant role in both global and Finnish economy. In Finland the service industry is constantly growing, and it composes 70% of Finland's gross national product. Good customer service is no longer enough, because customers demand quality, individuality and easy usage and approachability. The service experience needs to be pleasant, significant, personal and fluent. Customers and their needs must be in the center of development and management of services. Service design thinking has a crucial role in answering to the growing demand of services; it is a strategic tool to improve a company's competitive advantage.

In this thesis, customer and employee experience of the meeting and conference services and facilities of Original Sokos Hotel Kimmel were improved using methods of service design thinking. Customer and employee feedback as well as the author's own experiences were used to choose the targets of development.

The current coronavirus pandemic makes this thesis even more topical and important when planning alternative ways to organize meetings and conferences in the future.

Language

Finnish

Pages

57

Appendices

Pages of Appendices

Keywords

quality, quality development, quality management, values, service design thinking

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Perinteikkään Kimmelin kokoustoiminta.....	6
1.3	Opinnäytetyön tavoite	8
1.4	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet.....	10
2	Palvelu	11
3	Laatu ja laadun kehittäminen	12
3.1	Laadun kehittämisen lähtökohta	15
3.2	SWOT-analyysi: case Kimmel	16
3.3	Tasapainotettu tulosmittaristo	18
3.4	Palvelumuotoilu	21
3.4.1	Palvelumuotoilun peruskäsitteitä	22
3.4.2	Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät	23
3.4.3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämiskohteissa.....	26
3.4.4	Käyttäjätieto ja asiakasymmärrys	27
3.4.5	Palvelumuotoilun haltuunoton edellytykset ja vaiheet	29
4	Johtaminen	31
4.1	Johtamisen perusteita.....	31
4.2	Palvelubisneksen johtaminen	32
4.3	Laadun johtaminen	33
4.4	Arvot.....	34
4.5	Henkilöstön kehittäminen	38
5	Palvelumuotoilusta lähtökohta Kimmel kokouspalveluille	40
5.1	Tuplatimantti-prosessi kehittämässä työntekijäkokemusta	40
5.2	Tuplatimantti-prosessi kehittämässä elämyksiä Kimmel kokouksella ..	41
5.3	Asiakkaan palvelupolku ja kontaktipisteet Kimmel kokouspalveluissa .	45
5.4	Kimmel kokouspalveluiden service blueprint	49
5.5	Palvelumuotoilun kehittämisotteen haltuunottaminen Kimmel kokouspalveluissa	52
6	Yhteenveto ja pohdinta	53
	Lähteet.....	56

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Palveluilla ja niiden tuottamisella on merkittävä rooli niin maailman kuin kotimaan taloudessa. Suomessa palveluiden osuus on jatkuvassa kasvussa ollen jo 70 % bruttokansantuotteestamme (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17). Pelkkä sujuva asiakaspalvelu ei enää nykyisin ole riittävää, vaan asiakkaat vaativat laatua, yksilöllisyyttä, helppoa lähestymistä ja ennen kaikkea käytettävyyttä. Käytetylle rahalle vaaditaan entistä enemmän vastinetta. Palveluiden kuluttamisen on oltava helppoa, ja palveluiden on oltava muotoutuvia ja asiakaslähtöisiä, jolloin asiakkaista saadaan tyytyväisiä ja uskollisia käyttäjiä tarjotuille palveluille. Palvelukokemuksesta halutaan kokonaisvaltaisesti miellyttävä, merkityksellinen, henkilökohtainen ja sujuva.

Palveluntarjoajien on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota asiakkaan tarpeisiin ja palvelun sekä ajattelun on oltava entistä enemmän asiakaslähtöistä. Asiakas ja hänen tarpeensa on nostettava palvelun ja sen kehittämisen ja johtamisen keskiöön, jolloin asiakaskokemuksella on yhä merkittävämpi rooli. Kasvavaan palveluiden kysyntään palvelumuotoilu on ratkaisevassa roolissa yrityksen strategisena kilpailukeinona (Koivisto ym. 2019, 20). Jos tulevaisuudessa olisi jäljellä vain yksi työ, se olisi luova ongelmanratkaisija, kuten tulevaisuuden innovaattori Perttu Pölönen toteaa kirjassaan Tulevaisuuden lukujärjestys (Pölönen 2019, 56).

1.2 Perinteikkään Kimmelin kokoustoiminta

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa (PKO) on yksi SOK:n alueosuuskaupoista, jonka omistaa sen asiakasomistajat ja jolla on merkittävä asema maakunnan kehittämisessä ja elinvoimaisuuden lisäämisessä. PKO on maakuntamme suurin yksityinen työnantaja, jonka palveluksessa vähittäiskaupan, majoitus- ja ravitsemiskaupan sekä palveluliiketoimintojen aloilla työskentelee lähes 1400 työntekijää yli sadassa eri toimipaikassa. (PKO 2020, 3–4.)

PKO:n omistama, Joensuun itärannassa sijaitseva Original Sokos Hotel Kimmel, tarjoaa asiakkaille majoituspalveluiden lisäksi kokous- ja tilauspalveluja, tapahtumia ja erilaisia ravitsemuspalveluita. Kokous- ja tilaustarjoilulla on Kimmelissä pitkät perinteet 1970-luvulta saakka, ja Pielisjoen kimmellyksestä nimensä saaneella Kimmelillä on saadun asiakaspalautteen perusteella hyvä maine tilaisuuksien järjestäjänä. Kokous- ja tilauspalvelut ovat osana ravintolan toimintoja, ja niille on hotellin yhteydessä eri kokoisia muunneltavia tiloja. Kokouksiin ja tilaisuuksiin mahtuu hieman tilasta riippuen 10–270 henkilöä.

Kimmelin kokouspalveluiden tiloissa alkaa näkyä ajan tuoma kuluneisuus. Pieniä kohennuksia ja korjauksia on tehty tarpeen vaatiessa ajan saatossa, mutta tilojen kokonaisvaltaiselle uudistamiselle hotelli-, ravintola-, kokous- oheistoiminnoissa sekä laitteistojen päivitykselle on kova tarve ja paine. Asiakastyytyväisyyteen Kimmelin kokouspalveluissa vaikuttaa monet muutkin asiat kuin pelkät tilat ja niiden toimivuus. Kimmelin kokouspalveluilla on havaintojeni ja asiakaspalautteiden perusteella todella tyytyväisiä asiakkaita. Asiakkailla on korkeat odotukset laadun ja palvelun suhteen, mutta Kimmel pystyy ne hyvällä ja laadukkaalla toiminnallaan täyttämään. Asiakkaat toivovat Kimmelistä sujuvaa palvelua, hyvää ruokaa ja joustavuutta henkilökunnalta, ja näiden osatekijöiden summasta muodostuu onnistuneita kokouksia ja tyytyväisiä sekä uskollisia asiakassuhteita. Kokoustuotteen ideointi ja kehittäminen on pitkälti ketjuohjattua, jolloin laadun tulisi olla samanlainen joka puolella Suomea ja tuotteet sekä konseptit ovat pitkän tuotekehityksen ja brändäyksen tulosta. Tuotteissa ja palvelussa näkyy oma paikallinen

ote ja leima, esimerkiksi raaka-aineet, paikalliset erikoisuudet ja tuottajat, murre ja iloisuus.

Myyntipalvelu on kilpailuetu Kimmelle koko talona verrattuna kilpailijoihin. Kysyin myyntiryhmän esimiehiltä, minkä he kokevat Kimmelin kokouspalveluiden suurimmaksi haasteeksi. Sain vastaukseksi uudistumisen puutteen ja liian kauan samanlaisena pysyneen tuotteen ilman mitään erikoisuuksia. Lisäksi esille nousi nettivarauksen käyttöliittymän kankea toimivuus sekä esimerkiksi wc-tilojen mitoitus verrattuna kokouksiin osallistuviin henkilömääriin. Myöskin merkityksellisten muistijälkien saamista asiakkaille kaivattiin.

Kokonaisvaltainen kokoustuotteen virkistäminen, uudistaminen ja pinnalle nostaminen ovat tästä syystä aivan merkittävässä roolissa Kimmelin myynnin ja maineen kannalta. Joensuussa ei toistaiseksi ole kovinkaan paljon kilpailua kokouspalveluiden tarjoajien osalta, varsinkaan suurien majoittumista vaativien tilaisuuksien osalta, mutta palveluiden käytettävyyttä ja asiakaslähtöisyyttä olisi hyvä tunnistaa ja kehittää myynnin lisäämiseksi, asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden lisäämiseksi sekä markkina-aseman säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Lisäksi näiden toimien vaikutuksia henkilöstön osaamiseen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen ei tule unohtaa.

Tilaisuuden järjestämiseksi asiakas ottaa yhteyttä hotellien myyntipalveluun, joka sijaitsee Kimmelin kiinteistössä. Suurin osa tilaisuuksista on yritysasiakkaiden järjestämiä mutta myös yksityishenkilöt toimivat varaajina, kuten esimerkiksi sukujuhlat, muistotilaisuudet ja häät. Myyntineuvottelijat selvittävät asiakkaan tarpeita ja tilaisuuden luonnetta, mikä aloittaa asiakaspalveluprosessin. Henkilömääriltään suurempien tilaisuuksien järjestäjät vierailevat usein paikan päällä katsomassa tiloja ja tutustumassa käytäntöihin ennen oman tilaisuuden alkamista. Usein tapaamisissa on mukana myyntineuvottelijan lisäksi ravintolan edustaja, jolloin esimerkiksi tarjoiluista, tekniikasta, aikatauluista sopiminen on helpompaa ja sujuvuus varmistettavissa. Tilat ja tarjoilut ovat olleet vuodesta 2019 alkaen asiakkaan halutessa myös varattavissa netin kautta. Käytäntö on osoittanut, että vähäisiä määriä pieniä tilaisuuksia varataan netistä ja isommat ottamalla yhteyttä henkilökohtaisesti myyntipalvelua.

Kokousvastaava ottaa yhteyttä tilaisuuden vetäjään muutama päivä ennen tilaisuutta, jolloin on vielä puhelimessa mahdollista käydä läpi käytänteet ja juoksevat asiat. Tilaisuuksien onnistumisesta kerätään palautetta varaajalta, vetäjältä ja osallistujilta heille lähetettävien kyselylinkkien avulla. Kyselyissä tiedustellaan esimerkiksi henkilökunnan palvelualltiutta prosessin eri vaiheissa, joita ovat kontaktointi, varaaminen, tilaisuus paikan päällä ja jälkimarkkinointi. Lisäksi tiedustellaan järjestelyjen sujuvuutta, tilojen toimivuutta ja viihtyisyyttä, tarjoilujen maistuvuutta sekä suositteluhalukkuutta. Vastausten analysoinnista vastaa Taloustutkimus Oy. Myyntineuvottelijat keräävät palautetta myös suoraan soittamalla asiakkaalle. Näin pystytään reagoimaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin oikea-aikaisesti ja varmistamaan korkea laatutaso myöskin jatkossa. Palautetta ja havaintoja kerätään asiakkailta ja henkilökunnalta myös koko ajan ja esille nousseisiin asioihin ja huomioihin pyritään puuttumaan välittömästi palvelun toimivuuden varmistamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Kimmelin kokouksen asiakastytyväisyys ja suositteluindeksi ovat vakiintuneet korkealle tasolle. Vuoden 2019 lopussa asiakastytyväisyys isojen kokoustalojen sarjassa oli ketjun kärkeä, 4,69/5 ja Net Promoter Score (NPS) suositteluindeksi oli 82/100 (Taloustutkimus Oy). Voidaan siis sanoa, että laatu on tuotettuna ja koettuna vakiintunut korkealle ja vaativalle tasolle, joten myös asiakkaalla on laadullisia odotuksia aiempien kokemustensa ja kuulemansa perusteella. Kimmelin kokouspalveluissa työskentelevän henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan vuosittain. Vuoden 2019 tyytyväisyysmittauksen tulos oli tyytyväisyys indeksillä mitattuna 74,1, joka on yli Suomen yleisnormin (noin 67). Tyytyväisyys on pysynyt viime vuodet suurin piirtein samalla tasolla ja tutkimuksessa henkilöstön kokema työkuorma, työn hallinnan tunne, motivaatio ja sitoutuneisuus ovat hyvällä, Suomen yleisnormia, paremmalla tasolla ja oma työ koetaan mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi. Opinnäytetyön tulosten avulla pystytään toivottavasti lisäämään työntekijäkokemusta ja työn mielenkiintoisuutta sekä hyödyllisyyden ja merkityksellisuuden tunnetta sekä hallittavuutta.

Tämän ajankohtaisen ja tulevaisuudessa laadun parantamiseen tähtäävän työelämän kehittämistyön tarkoituksena on parantaa Kimmelin kokouspalvelujen asiakas- ja palvelukokemusta sekä mahdollistaa henkilökunnan toiminta- ja ajattelumalleja asiakaslähtöisimmiksi palvelumuotoilun tarjoamia keinoja apuna käyttäen. Kehittämistyön tulosten avulla tarjotuista palveluista saadaan entistä toimivampia, tehokkaampia, helpommin muotoutuvia ja asiakaslähtöisempiä. Näin asiakkaan käyttökokemus kokouspalvelujen osalta paranee sekä asiakkaan palvelukokemus nousee aivan uudelle tasolle. Tulosten avulla asiakastyytyväisyys kasvaa ja vakiintuu saavutetulle, korkealle tasolle. Palveluntarjoajan näkökulmasta prosessit ovat tehokkaampia ja tuottavampia kuin aiemmin.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut esimiestehtävissä Kimmelin kokous- ja tilauspalveluissa yli viisi vuotta, joten kompetenssia, ajankohtaisinta tietoa ja osaamista sekä näkemystä kehittämiselle löytyy runsaasti. Lisäksi tekijä laati Kimmelleille vapaasti valittavina YAMK-opintoina laadunkehittämisen suunnitelman vastaamaan mahdollisen remontin myötä Solo-tasoisien hotellien vaativaa konseptia, joten aiheen työstö on tuttua kirjoittajalle eri osa-alueiden näkökulmista.

Solo by Sokos Hotels -hotelli on yksilöllinen, laadukas, uniikki, palveleva ja luksusta arjen keskelle. Solossa asiakas on aina ykkönen ja hotelleissa palvelukulttuuri on viety kokemusten ja yllätysten/onnellistamisen tasolle: yksilöllinen ja henkilökohtainen palvelu persoonallisella otteella – kautta koko henkilöstön. Solon palvelukulttuuri vaatii johdolta uudenlaista otetta: on tärkeää olla läsnä jokapäiväisessä hotellielämässä vieraiden ja henkilökunnan keskuudessa ja toimia näin esimerkkinä Solo-arvojen mukaisesti. Soloon kuuluu myös laadukas aamiainen paikallisilla tuotteilla maustettuna, saliruoanvalmistusta ja pöydissä kaadellaan asiakkaille kahvia. Muita näkyviä asioita ovat esimerkkeinä hyvän unen Solo-sänky, laadukkaat tarvikkeet huoneessa sekä lämmin minibaari, josta voi ostaa vaikkapa tuliaisia. Solo tarkoittaa hotellissa työskenteleville asennemuutosta kohti vieraanvaraisempaa ja ennakoivampaa palveluotetta, jossa jokaista vierasta kohdellaan yksilönä. Asiakastyytyväisyyden eroja tutkittaessa eri hotellien välillä on tehty merkittäviä huomioita. Solojen asiakastyytyväisyys on kautta linjan huomattavan paljon korkeammalla tasolla verrattuna Original-hotelleihin. Korkea vaatimustaso palvelussa ja tuotteissa antaa asiakkaalle tunteen noususta arjen

yläpuolelle ja kokemuksen, että hänen yksilölliset tarpeensa tulee huomioiduksi. Palvelumuotoilu antaa hyvää selkänöjää niin tapahtumien, kokouksien kuin kaikkien asiakaskohtaamisten suunnitteluun ja kehittämiseen.

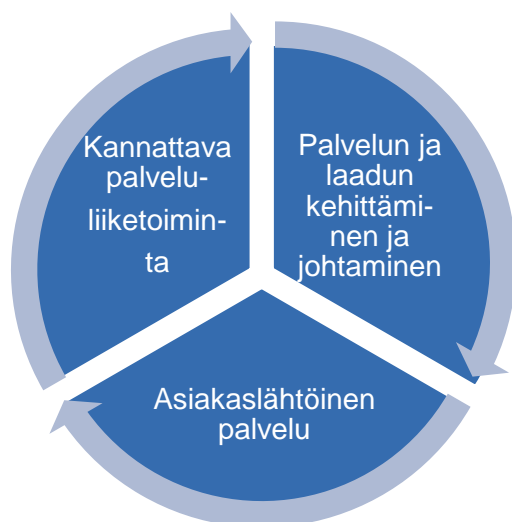
Opinnäytetyön tekijä on esimiestehtäviensä lisäksi osallistunut vuoden 2019 ajan Kimmel ja Vaakuna -hotellien henkilökunnan, yhteensä noin 100 henkilöä, palveluvalmennukseen eli Sydämellä Pohjois-Karjalasta hankkeeseen kouluttajana. Hanke on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan koko henkilöstölle tarkoitettu palvelun laadun kehittämisen jakso, jonka koulutuksissa pyrittiin antamaan henkilöstölle avaimia onnistua asiakaspalvelussa, myönteisessä ajattelu- ja työskentelyilmapiirissä, motivoitumisessa sekä asenteiden ja arvojen merkityksen tunnistamisessa jatkossa entistäkin paremmin.

Toimivien ja tehokkaiden toimintamallien sekä positiivisten käyttökokemusten jalkauttaminen tulevaisuudessa muihinkin Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kokoushotelleihin on mahdollista sekä toivottavaa, jolloin toimitaan alalla merkittävänä suunnannäyttäjänä ja kehittäjänä. Palvelumuotoilun avulla saavutetuilla eduilla kokoustuote on jatkossa valtakunnallisestikin tarkasteltuna laadukas ja korkeatasoinen. Tämä mahdollistaa PKO:n ja Kimmelin toimimisen benchmarkingin kohteena.

1.4 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyön tietoperustassa käsittelen kokonaisuuden kannalta tärkeitä ja keskeisiä palvelun ja laadun määritelmiä. Lisäksi pureudun laadun kehittämiseen eri menetelmien avulla sekä laadun johtamiseen. Työn keskeisimmät käsitteet ovat palvelu, laatu, laadunkehittäminen ja palvelumuotoilu.

Palvelumuotoilun teoria ja menetelmät ovat tämän työelämän kehittämistyön laadun kehittämisen merkittävin lähtökohta ja viitekehys (kuvio 1). Opinnäytetyötä käsitellään palvelun asiakaslähtöisyyden, kannattavuuden ja laadun kehittämisen viitekehyksessä.



Kuvio 1. Työelämän kehittämistyön viitekehys

Kuten kuviosta 1 näkyy, palvelun kehittäminen ei pääty, vaan se on jatkuva prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena on mahdollistaa liiketoiminnan kehittäminen entistä kannattavammaksi ja antaa mahdollisimman hyviä edellytyksiä asiakaslähtöiseen ja -keskeiseen palveluun niin työntekijöille kuin johdolle.

2 Palvelu

Palvelu on aineeton vuorovaikutustapahtuma, jossa osapuolina ovat tuottaja eli asiakaspalvelija ja palvelun käyttäjä eli asiakas (Rissanen 2006, 18). Palvelu on toimintoja ja tekoja aineettomassa vuorovaikutusprosessissa, jossa korostuu arvonluominen ja asiakasnäkökulma. (Lönqvist & Jääskeläinen & Kujansivu & Käpylä & Laihon & Sillanpää & Vuolle 2010, 38.)

Palvelu lähtee asiakkaan tarpeesta ja on prosessina ainutkertainen, yksilöllinen eikä sitä voi toistaa samanlaisena (Larvanto 2013, 6). Palvelutapahtuman onnistumiseen vaikuttaa yhtä lailla palvelun tuottajan onnistuminen konkreettisesti suorituksessa, mutta myös palvelutapahtumaan tuottamiseen osallistuvan asiakkaan ennakoasenteet, kokemukset, arvot, tunteet ja mielikuvat (Rissanen 2006, 214).

Tarkasteltaessa palveluun kohdistuvia ennakko-odotuksia ja toteutuksen onnistumista voidaan puhua palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Palvelun tekninen laatu osoittaa, mistä palvelu koostuu ja mitä asiakas saa. Toiminnallinen laatu kertoo, kuinka asiakas palvelunsa saa, kuten esimerkiksi onko palvelu sujuvaa ja nopeaa eli miten asiakasta palvellaan. (Eräsalo 2011, 17–18.) Yritys voi saada palvelusta merkittävää kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden toimien palvelun laadukkaammin, monipuolisemmin tai eri tavoin/kanavissa kuin kilpailijansa, kuten esimerkiksi verkkokaupassa (Reinboth 2008, 28–29).

Palvelut voivat olla suunnattuja yksittäisille kuluttajille tai yrityksille. Palvelualat jaotellaan perinteisesti tarjontansa perusteella liike-elämän (esimerkiksi rahoitus- ja vakuutus toiminta), kaupan ja logistiikan, henkilökohtaisten (esimerkiksi vapaa-aika, kulttuuri, majoitus- ja ravitsemispalvelut) ja hyvinvoinnin (esimerkiksi koulutus sekä sosiaali- ja terveys) palveluihin. (Lönqvist ym. 2010, 48–49.) Palveluprosessin kehittämisen varhaisessa vaiheessa tulisi ottaa huomioon asiakkaan toiveet sekä tarkka tarpeiden määrittely. Näin palveluista saadaan mahdollisimman toiminnallisesti osuvia, tehokkaita, luotettavia ja odotuksia vastaavia sekä prosesseista tiiviitä ja taloudellisia. (Kinnunen 2003, 42.)

Hyvän palvelun tunnusmerkkejä Kimmelin kokouspalvelujen kontekstissa on mielestäni sujuvuus aikataulujen ja tekniikan osalta, tilojen sopivuus asianmukaisesti tilaisuuden luonteeseen, tarjoilut ovat maistuvia ja mitoitettu sopivasti budjettiin sekä tilaisuuden luonteeseen, henkilökunta on palveluultista ja ystävällistä ja tilaisuudessa mukanaolijat viihtyvät sekä haluavat tulla uudelleen. Kimmelissä järjestetystä tilaisuudesta jää toivottavasti aina hyvä mieli varaajalle, vetäjälle ja osallistujalle.

3 Laatu ja laadun kehittäminen

Laatu on yrityksen keskeinen menestystekijä. Asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltainen huomioiminen prosessien eri vaiheissa on toiminnan ensisijainen

perusta. Kokonaislaadulla ymmärretään tuotteen ja toiminnan tai prosessin laatua (tekninen eli mitä ja toiminnallinen laatu eli miten), mutta laatu sisältyy myös palvelutuotannon johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Tuotettua, odotettua ja koettua laatua verrataan ja mitataan suhteessa asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. (Grönroos 2009, 98–103.)

Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatu on myös suoritustason jatkuvaa parantamista suhteessa muun muassa markkinoihin, kilpailijoihin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin. Yrityksen kannalta kokonaisvaltainen laadunhallinta edellyttää korkealaatuista toimintaa (esim. ammattitaitoinen henkilöstö, ympäristöystävällinen toimintatapa jne.), markkinoiden ja asiakkaiden ymmärrystä sekä tyytyväisiä asiakkaita. (Lecklin 2006, 18–19.)

Palvelun laadun varmistaminen ja mittaaminen on aineettomuuden vuoksi hie- man hankalampaa kuin konkreettisen tuotteen. Palvelun laatua mitattaessa kulluttajan henkilökohtaisille tunteille, mielipiteille ja subjektiivisille näkemyksille jää enemmän tilaa. (Reinboth 2008, 96.)

Kannattavuus mahdollistaa laadukkaan yritystoiminnan tuottamisen ja jatkuvuuden. Kannattavuus edesauttaa kilpailuedun saavuttamisessa valitussa markkinassa. Markkinajohtajuus ja kohonneen yrityskuvan saavuttaminen tuovat joustavuutta liiketoiminnassa tarvittaviin muutoksiin, motivoituneen ja osaavan henkilöstön saavuttamiseen ja pitämiseen sekä lisää tunnettuutta hyvänä työnantajan ja toimijana eli yrityksen imago kohenee. (Lecklin 2006, 24–25.)

Laatu Kimmelin kokouspalvelujen kontekstissa on mielestäni tasaisesti varmaa ja se tarkoittaa hyvää tuotetta sekä toimintaa. Laatu korostuu koko varausprosessin läpi, ja siinä ei ole vaihteluita eri vierailukertojen välillä. Mikäli jossain vaiheessa ilmenee laadussa poikkeamia, niihin pureudutaan heti tilaisuuden aikana eikä asiakas joudu lähtemään pettyneenä. Henkilökunta mahdollistaa toiminnallaan aina sen, mikä on asiakkaalle luvattu, jolloin laatu pysyy hyvänä ja tasaisena sekä asiakastyytyväisyys korkealla tasolla.

Puhuttaessa laadusta on vaikea korostaa liikaa asiakastyytyväisyyden merkitystä. Tyytyväinen asiakas mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden; ilman asiakasta ei ole tarvetta palvelulle ja tuotteelle. Asiakkaan yllättäminen ja odotusten ylittäminen luo tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita. Yllätyksen ei tarvitse olla kustannuksiltaan suuri, vaan merkittävää on erottuminen ja persoonallisuus. (Saarelainen 2019, 73–74.)

Asiakastyytyväisyys on yksi tasapainotetun tuloskortin mittari sekä merkittävä osa muun muassa ISO-laatustandardia ja suosittelumittaria NPS. Pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen itsessään ei riitä, vaan tuloksia pitää käsitellä avoimesti ja kehittävästi koko työyhteisön kanssa. Avoimessa yrityskulttuurissa tuloksista saadaan enemmän irti ja suurin tuotto sekä palvelun lähtökohdaksi ja näkökulmaksi asiakas. Asiakastyytyväisyyden tutkimuksessa ja tuloksissa on muistettava reliabiliteetti ja valideetti. Palvelun ja toiminnan laadun kehittämistoimenpiteiden onnistumista voidaan seurata asiakastyytyväisyyden mittaamistuloksista. Tuloksista ja kehittämisestä syntyy itseään ruokkiva positiivisuuden ja onnistumisen kehä, joka vaikuttaa koko palvelukulttuuriin (mm. motivaatio ja sitoutuminen) ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Hotelli ja ravintola itsessään tuottavat toiminnallaan palvelua ja tuotteita: ruokaa, hotellihuoneen nukkumista varten, kokouksia ja tilaisuuksia. Henkilökunta luo ja myy asiakkaalle aikaa, joka on merkityksellistä asiakkaalle itselleen: rentoutumista, nautintoja, hemmottelua, juhlahetkiä, joista kokonaisuutena muodostuu asiakkaalle merkityksellisyyttä. Palvelubisneksessä pelkkien elämysten tuottaminen ei enää riitä, vaan parhaat toimijat tähtäävät luomaan merkitystä, jota syntyy palvelua liitettäessä osaksi suurempaa kehystä ja kokonaisuutta. Tuotetuista hyödykkeistä ja palveluista syntyy asiakkaalle elämysten avulla merkityksellisyyttä, tunteita ja muistoja sekä elämyksiä. Elämyksistä seuraavalle tasolle siirtyminen tuottaa asiakkaalle arvon tunnetta muun muassa palvelumuotoilun keinoja apuna käyttäen. (Salonen, 2020.)

Oman työn kokeminen hyödylliseksi ja merkitykselliseksi on tärkeä asia. Työn merkityksellisyys tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, mutta omassa työssäni esimiehenä olen havainnut, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan ja

työvuoroihin sekä lomiin, vapaa-aikaan, yhteisöllisyyteen, hyvään yhteishenkeen, palautteen saantiin ja kannustamiseen, rohkaisuun ja motivointiin ovat monesti rahallista korvausta merkittävimpiä kannustimia työntekijöille. Lisäksi työn hallinnan tunne ja mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun antavat työntekijälle merkityksellisyyttä.

3.1 Laadun kehittämisen lähtökohta

Laadun kehittämisen lähtökohtana tulisi arvioida nykytilaa ja toivottua muutosta vision ja strategian valossa; minne haluamme mennä ja mille tasolle päästä sekä kauanko muutosprosessi kestää? Lisäksi tulee kiinnittää huomiota sisäisten sekä ulkoisten toimintojen selvittämiseen ja millaista kehitystä niihin halutaan saavuttaa. Laadun tietoisuuden kehittämisen lähtökohtana ja johdon toiminnan kohdistamisen apuna voidaan tarkastella asiakastyytyväisyyden tasoa ja kehitystä, reklamaatioiden kohteita, suurimpia sisäisiä toimintaongelmia, kustannusten aiheuttajia, henkilöstön osaamisen tasoa ja työtyytyväisyyttä sekä muita mahdollisesti havaittuja epäkohtia tai puutteita liiketoiminnassa. (Lecklin 2006, 52–53.)

Laadun kehittäminen ja ylläpito on merkittävässä roolissa yrityksen kilpailukykyyn ja jatkuvuuden varmistamisessa. Demingin laatuympyrä eli jatkuvan kehittämisen kehä on hyvä menetelmä prosessien ja tuotteen laadun kehittämiseen ja ylläpitoon. Vaiheittain etenevässä jatkuvan parantamisen mallissa vaiheet seuraavat toisiaan: plan (suunnittele), do (tee), check (tarkista) ja act (reagoi), jolloin tuloksena on jatkuvan kehittämisen prosessi. (Mattila 2017.)

Kimme kokouspalveluiden laatuympyrässä (kuvio 2) suunnitteluvaiheessa karotetaan ja havainnoidaan esimerkiksi tämän opinnäytetyön avulla kehittämisen kohteet. Seuraavassa vaiheessa kehittämiskohteisiin puututaan esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluilla, kuten esimerkiksi tuplatimantilla, kontaktipisteillä tai luotain työkalulla. Tarkistusvaiheessa tarkastellaan mahdollisia vaikutuksia asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen ja reagoidaan mahdollisiin esille nouseviin ongelma- ja laatupoikkeamakohtiin.



Kuvio 2. Kimmel kokouspalveluiden laatuympyrä I. jatkuvan parantamisen malli


Laatuympyrää voidaan case Kimmelissä hyödyntää niin johtamisen kuin työntekijä- ja palvelukokemuksen kehittämisen apuvälineenä. Laatuympyrän käyttö ja hyödyntäminen olisi hyvä ottaa esimiestyön välineeksi laadittaessa esimerkiksi vuosikelloa ja toimintasuunnitelmaa.

3.2 SWOT-analyysi: case Kimmel

SWOT-analyysi on erikokoisten yritysten ideointiin ja toiminnan kehittelyyn tarkoitettu nelikenttämalli, jonka avulla ongelmien tunnistaminen, toiminnan arviointi, kilpailukyky ja strategian laatiminen helpottuu. Nelikentässä kirjataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Nelikentän avulla luodusta kokonaiskuvasta voidaan tehdä päätelmiä toimintasuunnitelmana, kuinka vahvuudet ovat mahdollisimman hyvin käytössä, kuinka heikkouksista saadaan vahvuuksia sekä kuinka tulevaisuudessa uhat vältetään ja mahdollisuudet hyödynnetään yrityksessä parhaimmalla tavalla. Toiminnan kehittämiskohteiden lähtökohtana voidaan pitää yrityksen ulkoista (toimintaympäristö, markkinat, asiakkaat, kilpailijat jne.) ja sisäistä (johtaminen, toimintatavat,

tuottavuus, kilpailukyky, osaaminen jne.) analyysia sekä niiden yhteenvetona SWOT -analyysia, kuten kuviossa 3 käsitellään Kimmeliä ja sen kokouspalveluita. Yrityksen strategisten tavoitteiden asettelussa hyödynnetään analyysin tuloksia. (Laurent 2006, 13–14.)

<p><u>Vahvuudet</u></p> 	<p>maine, kokemus, tuote, verkostot, paikallisuus, perinteet, laatu, osaaminen, ketjun tarjoama tuki, käyttöaste/tulos, monipuolisuus/monimuotoisuus, joustavuus, vahva brändi, parhaat kanta-asiakasohjelmat ja -edut, suomalaisin hotelliketju, alueelliset yhteyshenkilöt, lentoveron toteutuessa kotimaan matkailu lisääntyy entisestään, toiminnan muovautuvuus asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin l. ketteryys, yhteishenki ja ammatillinen ylpeys omastamme, sisukkuus, halu kehittää ja kehittyä genressä, vahva alueellinen kehityshalukkuus, PKO:ssa S-ryhmän 2. tyytyväisin henkilökunta vuonna 2018; tyytyväisyys indeksi 76,1</p>
<p><u>Heikkoudet</u></p> 	<p>sijainti verrattuna matkailukohteisiin ja attraktioihin, alueellinen vetovoima, kausivaihtelut, työvoiman saatavuus ja liikkuvuus, tarjonnan puute, nykyinen huonetuote, koko talo odottaa uudistusta</p>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> 	<p>sijainti välietappina/ponnahduslautana Lappiin, alueen vetovoiman kasvattaminen ja kehittäminen, remontin tuomat mahdollisuudet kasvattaa toiminnan monipuolisuutta ja volyymia, tulevan uudistuksen jälkeen vain taivas rajana, uutuudenviehätys remontin myötä, kasvava kotimaan matkailu, ison talon tarjoamat mahdollisuudet (ketteryys), palvelumuotoilun hyödyntäminen ja juurruttaminen, etäkokouksien järjestämismahdollisuus ja uusien järjestämismahdollisuuksien luominen</p>

<p>Uhat</p> 	<p>talouden taantuma, kilpailijat, ilmastonmuutos ja lentovero, globaalien terveystilanteiden kuten koronaviruksen lamaannuttava vaikutus matkailussa, osaavan ja pysyvän henkilöstön saaminen, jotta saavutettu korkea laatutaso säilyy, vain osittainen uudistus, jolloin joku muu toimija voi iskeä tähdättyyn tavoitteeseen (mm. isot majoittuvat kokoukset, tapahtumatuotanto), alueellisen markkinan kuihtuminen kautta linjan, alueen vetovoiman menettäminen, kustannusten kasvamisen vaikutus hintatasoon ja -mielikuvaan</p>
--	--

Kuvio 3. Kimmelin SWOT-analyysi

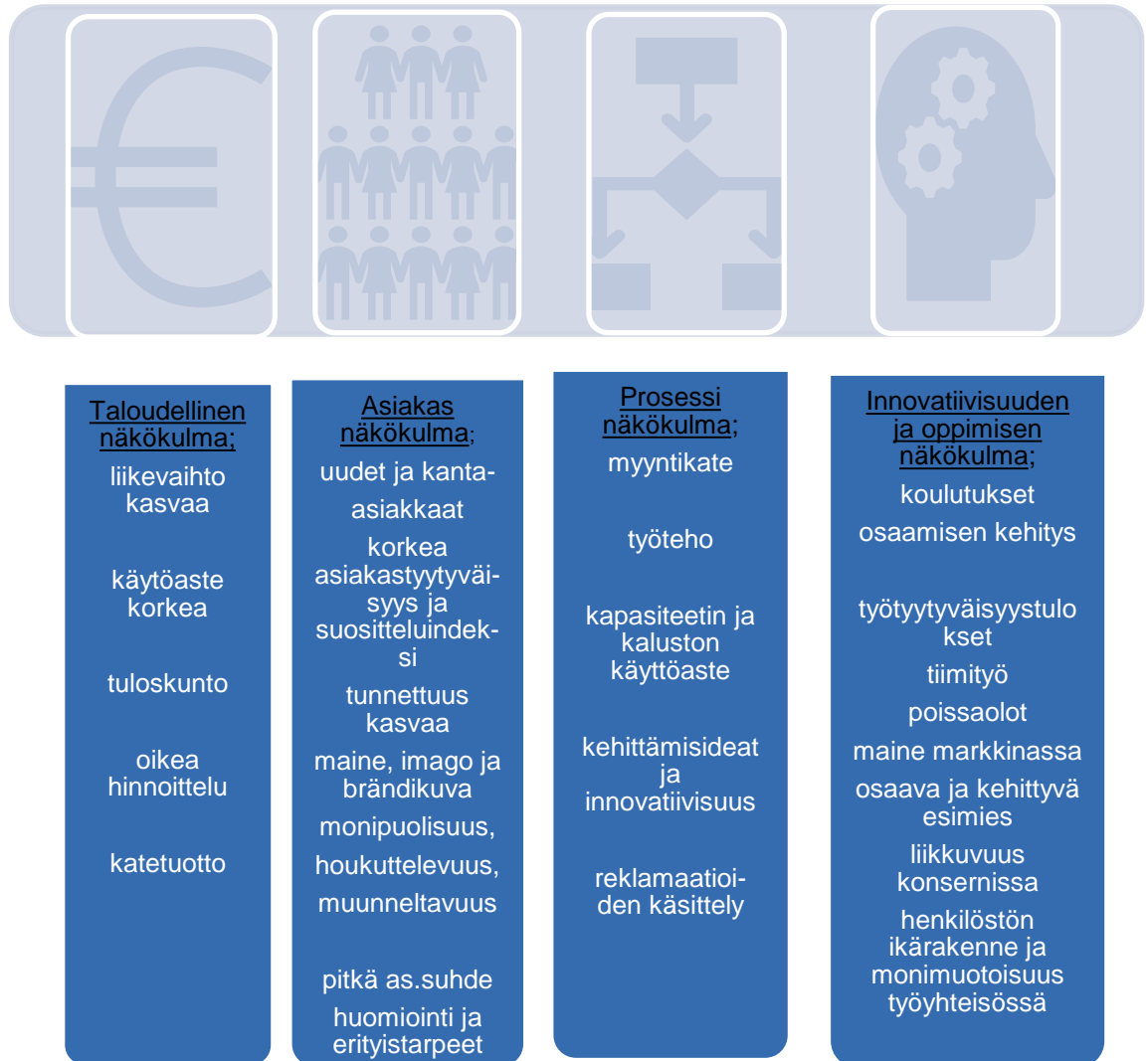
Kuten Kimmelin SWOT-analyysistä voi huomata, sillä on paljon vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Uhat ja heikkoudet liittyvät pitkälti sijaintiin ja mullistuksiin maailman taloudessa, turvallisuudessa sekä terveystilanteessa. Heikkouksista kausivaihteluihin ja työvoiman saatavuuteen on kiinnitetty monilla toimilla huomiota, sillä niiden vaikutus taloudellisesti ja tuotannollisesti on merkittävä.

3.3 Tasapainotettu tulostittaristo

Norton ja Kaplan kehittivät 1990 -luvulla tasapainotetun tulostittariston eli balanced scorecardin (BSC), jossa yrityksen strategian toimeenpanoa ohjataan tavoitteilla. Mittariston keskeinen periaate on muodostaa yrityksen toiminnoista keskenään riippuvainen järjestelmä, jolloin muutos jossain osa-alueessa vaikuttaa myös muihin osatekijöihin. Mittariston (ks. kuvio 4) näkökulmana on **asiakas** (asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen sekä mielikuvat), **talous** (millainen on yrityksen liikevaihto, tase ja tulos, kun visio saavutettu), **prosessi** (yrityksen sisäiset tavoitteet) ja **innovatiivisuus ja oppiminen** (henkilöstön osaamisentaso ja ilmeneminen osana visiota).

Laadun kehittämisen merkittävänä lähtökohtana ja visiona on ylivoimainen asiakaskokemus ja sen kehittäminen, joten muutos ja kehitys on välttämätön myös muissa näkökulmissa. Yritysjohdon asetettua tavoitteet pureudutaan niihin tosiasioihin, jotka ovat toiminnan olennaisia menestystekijöitä tavoitteiden kannalta. Tavoitteille määritellään mittari, joka kuvaa kehitystä parhaiten. (Laurent 2006, 14–16.)

Kimmelin kohdalla laadunkehittämisen lähtökohtana on asiakasnäkökulma. Kehittämisen keskiössä on asiakkaan tarpeiden sekä kokemusten huomioiminen ja palvelun sujuvuuden varmistaminen asiakasnäkökulmasta. Tasapainotetun tulostittariston muut näkökulmat tulee ottaa myös huomioon kehitettäessä tuotetta ja prosessia asiakaskeskeisemmäksi, jotta niiden yhteisvaikutus olisi mahdollisimman suuri ja kokonaisvaltainen onnistuminen kehittämisessä mahdollista.



Kuvio 4. BSC:n näkökulmat case Kimmel

Kimmelin tasapainotettu tulostittaristo ei ole ollut esimiehillä laajemmin käytössä. Sen tarjoamat näkökulmat palvelun ja laadun kehittämisessä on heikosti tiedostettu ja sitä kautta hyödynnetty. Näkökulmien tarkastelussa on hyvä ymmärtää ja tiedostaa muutoksien vaikutus eri näkökulmien välillä eli kuinka muutokset yhdessä vaikuttavat toiseen ja kuinka mahdollisesti muuttuva tasapaino palautetaan. Opinnäytetyön avulla asiakas- ja innovatiivisuuden sekä oppimisen näkökulmiin pureudutaan Kimmelin osalta tarkemmin. Asiakasnäkökulmasta laadun ja palvelun kehittäminen vaikuttaa Kimmelissä innovointiin ja oppimiseen

uusista toiminta- ja kehittämistavoista, jolloin kokonaisuuden voi olettaa parantuvan jokaisesta näkökulmasta.

3.4 Palvelumuotoilu

Palvelu itsessään on aineeton prosessi, joka ei ole koskaan valmis ja vaatii jatkuvaa kehittämistä, ja sen suunnittelu on haastavaa. Palvelu on toimintoja, tekoja, suorituksia, prosesseja ja vuorovaikutusta; palvelu on asiakkaan vastaanottama lopputulosten ja kokemusten yhdistelmä. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle 2010, 38–39.)

Maailmanlaajuisesti palveluilla on taloudessa hyvin merkittävä ja entisestään kasvava rooli, jolloin asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu yrityksen strategisena kilpailukeinona. Yritysten liiketoimintaympäristön jatkuvat muutokset (mm. muuttuvat asiakastarpeet, digitalisaatio, kasvava kilpailu, asiakkaan odotuksen palvelun tuottamasta arvosta ja hyödystä jne.) vaativat joustavaa, luovaa, innovatiivista (divergentin l. mielikuvituksellisen ja konvergentin l. analyttisen ajattelun vuorottelua) ja proaktiivista lähestymistapaa. Tähän tarvittavaan kilpailuetuun palvelumuotoilun keinot ja menetelmät tuovat asiakaslähtöisen ja kokeilevan kehittämisotteen. (Koivisto ym. 2019, 217–218.)

Palvelumuotoilun avulla palveluprosesseja ja niiden asiakaskokemuksia saadaan jäsennehtyä entistä tehokkaammiksi ja asiakasystävällisiksi ja -lähtöisiksi. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisessä aivan keskeiseen rooliin. Palvelumuotoilussa keskeisiä käsitteitä ovat asiakkaat, asiakasymmärrys (tarpeet, tunteet, motiivit), käyttäjät ja käyttäjätieto (syvempää ja tarkempaa tietoa, josta muodostetaan asiakasprofiili l. ihanneasiakas). Palvelumuotoilun avulla yrityksen toiminta ja kyky toimia on entistä luovempaa, proaktiivista ja muutokseen pystytään suhtautumaan entistä sopeutuvammin ja innovatiivisesti. Palvelumuotoilulla pyritään yksinkertaistamaan monimutkaisia ja moniulotteisia palveluita, tuotteita ja ratkaisuja. Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, jonka avulla prosesseja ja niiden asiakaskokemuksia saadaan jäsennehtyä entistä tehokkaammiksi, helppokäyttöisimmiksi, ja asiakasystävällisiksi ja -

lähtöisiksi sekä haluttaviksi. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman ja osallistumisen palvelujen kehittämisessä aivan keskeiseen rooliin. (Miettinen 2011, 11–38.)

Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen uudistamalla yrityksen strategiaa, liiketoimintamallia, prosesseja, palveluympäristöä tai asiakaskontakteja, jolloin toiminta on yrityksen kannalta tehokkaampaa sekä kannattavampaa. Hyvä asiakaskokemus syntyy, kun koko henkilökunta ymmärtää mitä asiakaslähtöisyys on; tutkitusti asiakaskokemuksessa 80 % on tunnetta ja 20 % asian/tarpeen hoitamista. Palvelumuotoilu on ajattelutapa, prosessi ja työkalut asiakaslähtöisen palvelun ja kokemuksen saavuttamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.) Palvelumuotoilun voidaan todeta olevan käytettävien, elämyksellisten ja haluttavien palvelujen johtamista ja kehittämistä, jossa osatekijöistä syntyy johdonmukainen kokonaisuus (Koivisto 2007, 65).

3.4.1 Palvelumuotoilun peruskäsitteitä

Ymmärtääkseen palvelumuotoilua tarkemmin suuremmassa mittakaavassa on hyvä tietää keskeisin termien merkityksiä ja suhteita hieman tarkemmin. Seuraavaksi avaan muutamia keskeisimpiä termejä, joita alan kirjallisuudessa ja julkaisuissa käytetään palvelumuotoilun kontekstissa. **Palvelupaketti** muodostuu ydin-, tuki- ja lisäpalveluista eli liitännäispalveluista, jossa ydinpalvelu vastaa asiakkaan ostotarpeeseen. Tukipalveluiden avulla mahdollistetaan ydinpalvelu, ja niiden avulla tehdään palvelun käyttämistä miellyttävämmäksi sekä ne antavat asiakkaalle yhdessä lisäpalveluiden kanssa lisäarvoa ja vaikuttavat ostopäätökseen. (Koivisto 2011, 43–44.) **Palveluekologian** avulla kuvataan järjestelmää, jonka osana palvelu on. Palveluekologian avulla palveluun liittyvät tekijät visualisoidaan osaksi kokonaisuutta. (Koivisto 2011, 55.)

Kontaktipisteet muodostavat asiakkaan kokemuksen, näkemyksen ja aistimuksen palvelun käyttämisestä, minkä vuoksi kontaktipisteiden on oltava harkittuja ja selkeitä yhtenäisen ja johdonmukaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Palvelun kontaktipisteitä ovat esineet (esim. itsepalveluautomaatti, ravintolan

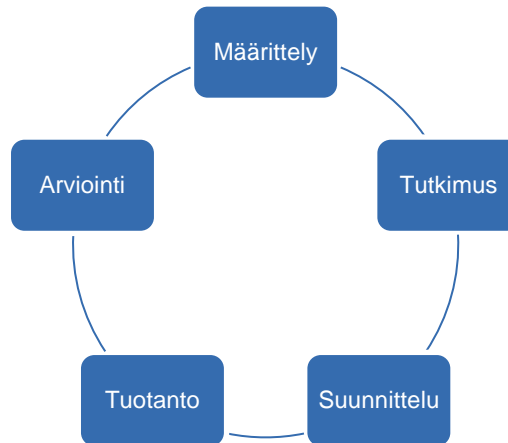
ruokalista, kokoustilat tekniset laitteet jne.), tilat (esim. myymälä, ravintola, internet jne.), prosessit (palvelutuotanto) ja ihmiset (asiakaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus). (Koivisto 2007, 66.) **Palvelutuokiot** ovat palvelun kokonaisuuden osasia, jotka muodostuvat kontaktipisteistä (Koivisto 2007, 67). **Palvelupolku** on kokonaisuus, jonka asiakas kokee yksilöllisenä prosessina palvelua käyttäessään. Palvelupolku muodostuu kontaktipisteistä ja palvelutuokioista palvelun käyttämisen aikana ja siihen vaikuttaa asiakaan omat valinnat. Palvelupolun avulla kuvataan asiakaan havaintoja ja kokemuksia palvelun käyttämisen aikana sekä esi- ja jälkipalveluiden vaiheissa. (Koivisto 2007, 67.)

Käyttäjäprofiili on kuvitteellinen selvennys käyttäjien ymmärtämistä varten. Sen avulla luodaan käsitys asiakaan tavoitteista, käyttäytymistavoista ja elämäntavasta ja tietoa hyödynnetään palvelun kehittämisen työkaluna. (Koivisto 2011, 59.) **Käyttäjäpersoona** on mahdollinen palvelun käyttäjä, josta tehdään käyttäjäprofiili kehittämisen työkaluksi (Stickdorn & Schneider 2017, 178).

Service blueprint on palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus, joka perustuu palveluelementtien (näkyvät ja näkymättömissä olevat) kuvaukselle (Miettinen 2011, 58). Service blueprint on tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus palvelun prosesseista kokonaisvaltaisella tasolla yrityksen kaikille tasoille (Stickdorn & Schneider 2017, 204–205).

3.4.2 Palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät

Palvelumuotoilun prosesseissa yhdistyy asiakastarpeen tutkiminen ja ratkaisujen kehittäminen, joten se on samanaikaisesti analyttistä ja luovaa (Koivisto ym. 2019, 42). Palvelumuotoiluprosessissa (ks. kuvio 5) voidaan erottaa seuraavat vaiheet; määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011, 127).



Kuvio 5. Palvelumuotoilun prosessi

Määrittelyvaiheessa tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja määrittää samalla mitä haastetta lähdetään palvelumuotoilun avulla ratkaisemaan eli mitkä ovat tarpeet ja tavoitteet kehitystyölle. Määrittelyvaiheessa otetaan huomioon organisaation strategiset tavoitteet, budjetti, resurssit ja aikataulu sekä kohderyhmä. Kokonaisvaltainen määrittely ja ymmärrys antaa kattavan kuvan palvelun tuottajan nykytilasta, tavoitteista sekä toimintaympäristöstä.

Haastetta lähdetään tarkentamaan ja siihen pureudutaan **tutkimusvaiheessa**. Tutkimusvaiheessa käytetään apuna haastatteluja ja keskusteluja, asiakastutkimuksia sekä muita asiakastiedon keräämisen menetelmiä. Vaiheen aikana saadaan selvyyttä ja tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista, odotuksista, arvoista sekä tavoitteista.

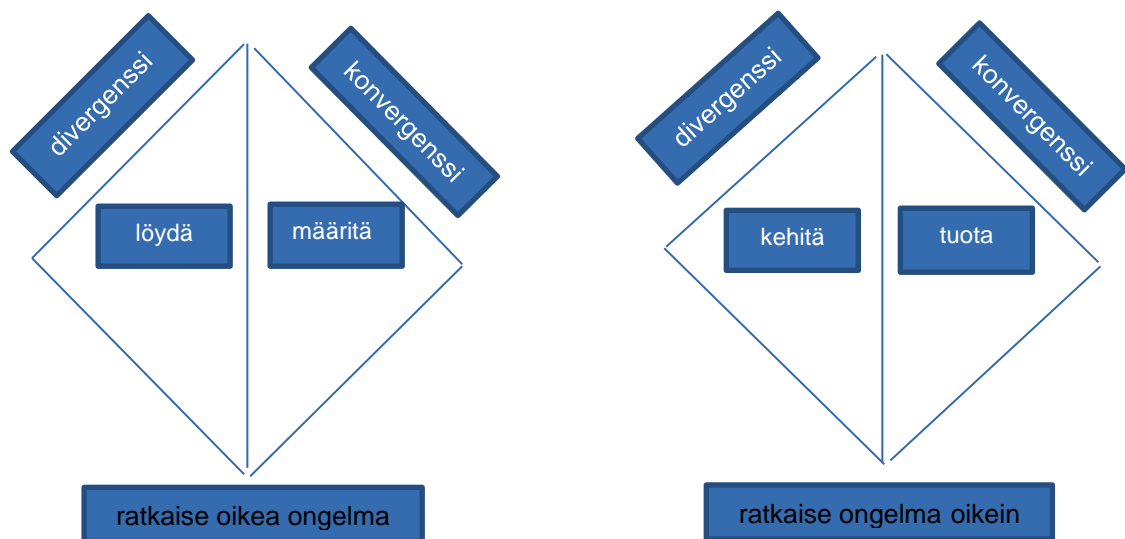
Strategisten tavoitteiden asettamisen jälkeen päästään ideoimaan ja **suunnittelemaan** palvelua. Suunnittelu vaiheen edetessä määritellään palvelun tuottamisen suunnitelma ja mittarit sekä luodaan tarkempaa perustaa konseptille, joka viedään asiakkaiden testattavaksi tuotantovaiheessa. Lisäksi vaiheen aikana ideoita ja elementtejä voidaan testata kohderyhmillä, jolloin saadaan elintärkeää tietoa toimivuudesta.

Palvelutuotantoa testataan ja kehitetään asiakkailta saadun palautteen mukaan. Tämä vaihe voidaan jakaa vielä pilotointi ja lanseerausvaiheeseen, joissa

hionta/täsmennys saadun palautteen perusteella on mahdollista ennen lopullisen tuotteen lähtöä markkinoille.

Kehittämisen onnistumista **arvioidaan** asiakkailta saadun palautteen perusteella sekä liiketoiminnan arvoa mittaavilla keskeisen suorituskyvyn mittareilla, esimerkiksi asiakasmäärät, myynti ja indeksit. Saadut kokemukset ja arviointimittareiden tulokset ohjaavat palvelun muutoksia kehitystilasta tuotantotilaan (valmis tuote/prosessi). Palvelu vakioituu markkinoille mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seuranta sekä mahdollisia jatkokehitystoimia. (Tuulaniemi 2011, 127–131.)

Palvelumuotoilun prosessia voidaan kuvata myös brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 kehitelemällä Tuplatimantti-mallilla kuten kuviossa 6. Tässä mallissa palvelumuotoilun prosessissa on kaksi vaihetta eli ongelman tunnistaminen ja ratkaisun kehittäminen.



Kuvio 6. Tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 43)

Tuplatimantti-prosessiin kuuluu neljä toisiaan seuraavaa ja täydentävää päävaihetta; löydä, määritä, kehitä ja tuota, joissa divergentti (mielikuvitus, ideointi, luodaan vaihtoehtoja, vapaita mielleyhtymiä) ja konvergentti (analyttinen, arvioiva, vaihtoehtoja rajaava) ajattelu vuorottelevat mahdollistaen kehittämisoitteena

ymmärtämisen, osallistamisen ja yhteensovittamisen. Ensimmäisessä eli löydä-vaiheessa kerätään tietoa asiakkaan tarpeista sekä liiketoiminnallisista tavoitteista sekä haasteista. Tietoa voidaan kerätä kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla ja tarkkailemalla. Saatua tietoa tulkitaan ja analysoidaan määritä-vaiheessa. Vaiheen tuloksena syntyy mahdollinen ongelma tai ymmärrys asiakkaan tarpeista, joihin lähdetään ideoimaan ratkaisumalleja prosessin seuraavassa eli kehittä-vaiheessa. Prosessin viimeisessä tuota-vaiheessa vaihtoehtoisia ratkaisuja testataan asiakkailla ja henkilökunnalla sekä tehdään päätös idean tai konseptin toimivuudesta käytäntöön vietäväksi. (Koivisto ym. 2019, 42–46.) Tuplatimanttimallia hyödynnetään tässä opinnäytetyössä case Kimmelin osalta kohdissa 5.1 ja 5.2.

3.4.3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämiskohteissa

Palvelumuotoilulla pyritään intuition ja analyyttisen ajattelun avulla saavuttamaan toimivuus, taloudellinen kannattavuus ja palvelun tai tuotteen haluttavuus kokonaisvaltaisena liiketoiminnan kehittämisenä ihmiskeskeisellä otteella. B2B-liiketoiminnassa tämä tarkoittaa asiakkaan asiakkaiden ymmärtämistä ja nostamista keskiöön oivalluksien ja yhteisöllisen tekemisen kautta. (Koria 2014, 175–176.)

Palvelumuotoilua kehittämisoitteena voidaan hyödyntää yrityksessä kaikilla tasoilla; ylimmällä eli strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasolla. Tyypillisempiä palvelumuotoilun kehittämiskohteita ovat:

1. palveluprosessit ja kontaktipisteet (asiakasrajapinnan vuorovaikutus)
2. tuotteet ja tarjonta (innovointi, uudistaminen, tuotteistaminen)
3. viestintä, myynti ja markkinointi (brändäys, hinnoittelu, myyntikanavat ja -prosessit sekä materiaalit)
4. yrityksen sisäinen toiminta (palvelukulttuuri, toimintamallit, työntekijäkokemus)

5. yrityksen liiketoiminta (liiketoimintamallit ja liiketoimintamuotoilu eli business design, kilpailutilanne, asiakaslupaukset, arvot).

Palvelumuotoilun tarjoamat edut liiketoiminnassa ovat asteittain laajenevia. Niiden avulla pyritään lyhyen sekä pitkän tähtäimen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 55–62.)

Kimmelin kokouspalveluiden osalta nämä viisi kehittämiskohdetta voidaan jaotella seuraavasti:

- palveluprosessit ja kontaktipisteet (henkilökunnan saavutettavuus, asiakaspalveluhenkinen asenne, reipas tekemisen meininki ja henki)
- tuotteet ja tarjonta (kausiluonteisuus, vaihtuva valikoima, paikallisuus, uutuuksien esille nostaminen, oman talon kädenjälki esille)
- viestintä, myynti ja markkinointi (kampanjat ja materiaalit myynnillä tiedossa ja jaossa, sähköiset kanavat käytössä, helppo varattavuus netin kautta)
- yrityksen sisäinen toiminta (koko talossa hyvä palvelukulttuuri ja -henki, työntekijäkokemukseen halutaan panostaa ja sitä kehittää)
- yrityksen liiketoiminta (arvot saisi näkyä joka päiväisessä tekemisessä, ”pidetään se mikä luvataan”, jatkuva markkinan tutkiminen ja kilpailijoiden analysointi).

3.4.4 Käyttäjätieto ja asiakasymmärrys

Palvelumuotoilulla saavutetaan kilpailuetua ja merkittäviä hyötyjä yrityksen toiminnalle. Palvelumuotoilun prosessin lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tiedostaminen ja ymmärtäminen eli käyttäjätiedon hankkiminen osana kaupallistamisen mahdollisuuksia. Palvelumuotoilulla saadaan suurin hyöty, kun se juurrutetaan ja sen osallistaminen annetaan oman henkilökunnan eikä

ulkopuolisten konsulttien tehtäväksi. Yrityksen sisällä on aina paras tieto ja näkemys kehitettävästä palvelusta tai tuotteesta.

Käyttäjätiedon hankkimisessa voidaan hyödyntää määrällistä ja mitattavaa aineistoa, kuten markkinatutkimuksia ja kyselyitä sekä asiakaspalautteita. Myös innovatiivisempia menetelmiä, kuten havainnointia, osallistumista ja työpajoja, voidaan hyödyntää tiedon hankkimisessa perinteisempien menetelmien tukena. Valmiin tiedon hyödyntäminen on luovaa ideointia, jossa jaetaan tulkintoja, merkityksenantoja, kokemuksia ja ideoita kerätystä käyttäjätiedosta palvelun tai tuotteen kehittämiseksi. Tätä tiedon keräämisen ja hyödyntämisen prosessia palvelumuotoilun alkuvaiheessa kutsutaan muotoilu-etnografiaksi. Luonteeltaan ratkaisuhakuinen muotoilu-etnografia antaa kerääjälle ideointivaiheessa osallistavaa ja reflektoitavaa tietoa käyttäjätarpeista palvelun kehittämisen lähtökohdaksi, esimerkiksi secret visitor tai käytettävyystudiossa. (Hämäläinen & Vilkkä & Miittinen 2011, 61–69.)

Palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi edellyttää riittävää ja ajantasaista tietoa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan (Tekes 2009, 6). Asiakkaasta ja hänen tarpeistaan kerätään informaatiota monella eri tavalla ja tätä tietoa tutkimalla ja jalostamalla syntyy asiakasymmärrys. Palveluiden kehittämisen perustana oleva asiakasymmärrys mahdollistaa yrityksen kasvumahdollisuuksia ja toimii myös merkittävänä kilpailuetuna, varsinkin taantumien aikana.

Näin asiakkaan ajantasainen ja kokonaisvaltainen haasteiden ymmärtäminen (esim. koronakriisin aiheuttama etätyön ja -kokouksien tarpeen esilletulo) nousee merkittäväksi kilpailueduksi. Juuri tästä syystä onkin tärkeää, että Kimmelissä kerätään asiakas- ja käyttäjäpalautteita (varaaja, vetäjä ja osallistuja) sekä secret visitor tietoa, joiden avulla muuttuneeseen tilanteeseen päästään reagoimaan ja kehittämään ratkaisuja tulevaisuutta varten vastaten mahdollisimman hyvin asiakkaan ajankohtaisia tarpeita sekä liiketoiminnan haasteita.

3.4.5 Palvelumuotoilun haltuunoton edellytykset ja vaiheet

Palvelumuotoilun haltuunotto ja kestävä hyödyntäminen yrityksen toiminnassa vaatii muutoksia toimintatavoissa ja yrityskulttuurissa kaikilla organisaation tasoilla ja muutosprosessi voi viedä jopa vuosia. Parhaimmat tulokset palvelumuotoilulla saadaan, kun se on mukana yrityksen strategiassa, päätöksenteossa ja integroituna kaikkeen tekemiseen sekä tavoitteisiin eli asiakaslähtöisenä toimintakulttuurina. (Koivisto ym. 2019, 163–166.) Asiakaskeskeisen toiminta- ja ajattelutavan luominen alkaa tavoitteiden määrittelyllä, henkilökunnan sitouttamisella, asiakaslupausten luomisella, tulosten seurannalla sekä onnistumisista palauttamisella (Saarelainen 2019, 75).

Yrityksen toimintakulttuurin muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi on vaikeaa, koska prosessi vaatii poisoppimisen vanhoista toimintatavoista ja samalla on omaksuttava uusia toiminta- ja ajatusmalleja tilalle. Työntekijöiden tulee sisäistää, kuinka muutokset auttavat yritystä menestymään paremmin ja samalla auttavat heitä itseään suoriutumaan työssään paremmin sekä kuinka yrityksen arvopohja tuottaa hyötyä asiakkaalle. Asiakaslähtöinen toiminta ja kulttuuri yrityksessä voidaan saavuttaa muutoksilla systeemisellä ja strategisella tasolla. Muutoksia vaaditaan palvelumuotoilun onnistuneeksi haltuun ottamiseksi metodeissa ja prosesseissa (palvelumuotoilun työkalujen ja prosessien hyödyntäminen), tiedossa ja kompetensseissa (palvelumuotoilun kehittämisoitteiden ja menetelmien ymmärtäminen ja hyödyntäminen), rooleissa ja organisoitumisessa (mm. roolit ja rakenteet osana asiakaslähtöistä toimintaa) sekä fyysisessä ympäristössä ja tapahtumissa (työtilojen toimivuus). (Koivisto ym. 2019, 169–176.)

Ajatus palvelumuotoilun hyödyntämisestä (kuvio 7) yrityksessä voi lähteä toimintaympäristön asettamista muutospaineista, yrityksen sisältä yksittäiseltä innovaattorilta tai yrityksen ulkopuoliselta taholta (kouluttaja tai muu alan ammattilainen). Muutosprosessin kokonaisvaltaiseen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, rakenteet ja kulttuuri, mutta kaikissa prosesseissa on löydettävissä viisi toisiaan seuraavaa vaihetta.



Kuvio 7. Palvelumuotoilun haltuun ottamisen vaiheet (Koivisto ym. 2019, 200)

Heräämisvaiheessa tiedostetaan ja kartoitetaan palvelumuotoilun tuomat kehittämisen tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyt esimerkiksi koulutusten, kirjallisuuden, sosiaalisen median avulla ja oikeiden ihmisten toimesta. Palvelumuotoilun hyötyjen ymmärtämisen kasvaessa voidaan siirtyä kokeiluvaiheessa yksittäisten palvelujen tai tuotteiden kohdalla soveltamaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja sekä asettamaan palvelumuotoiluprosessille tavoitteita ja mittareita. Yritykselle alkaa syntyä omia palvelumuotoilun toimintatapoja, jolloin ollaan jo kehittämisvaiheessa. Tässä vaiheessa osaaminen ja ymmärrys vahvistuu ja panostaminen kehittämiseen lisääntyy. Kasvattamisvaiheessa yrityksen toimintakulttuuri ja rakenteet alkavat muuttua ymmärryksen ja osaamisen kehittymisen myötä laajemmin koko yrityksessä ja palvelumuotoiluun sitoudutaan syvemmin sekä henkilöstö osallistetaan kehittämiseen eri työkaluilla. Palvelumuotoilun haltuunotto vakiinnutetaan osaksi strategiaa ja pitkäjänteistä kehittämistä ollen osa jokapäiväistä työtä ja rutiineja. (Koivisto ym. 2019, 200–214.)

Kimmelin osalta näkisin palvelumuotoilun haltuun ottamisen olevan vielä heräämisvaiheessa. Toivomuksena ja vakaana tahtona on kuitenkin tämän kehittämistyön jälkeen siirtyminen kokeilun ja kehittämisen kautta kasvattamisen ja vakiinnuttamisen tasolle. Tämä vaatii johdon osallistumista ja henkilöstön kouluttamista palvelumuotoilun tarjoamiin mahdollisuuksiin.

4 Johtaminen

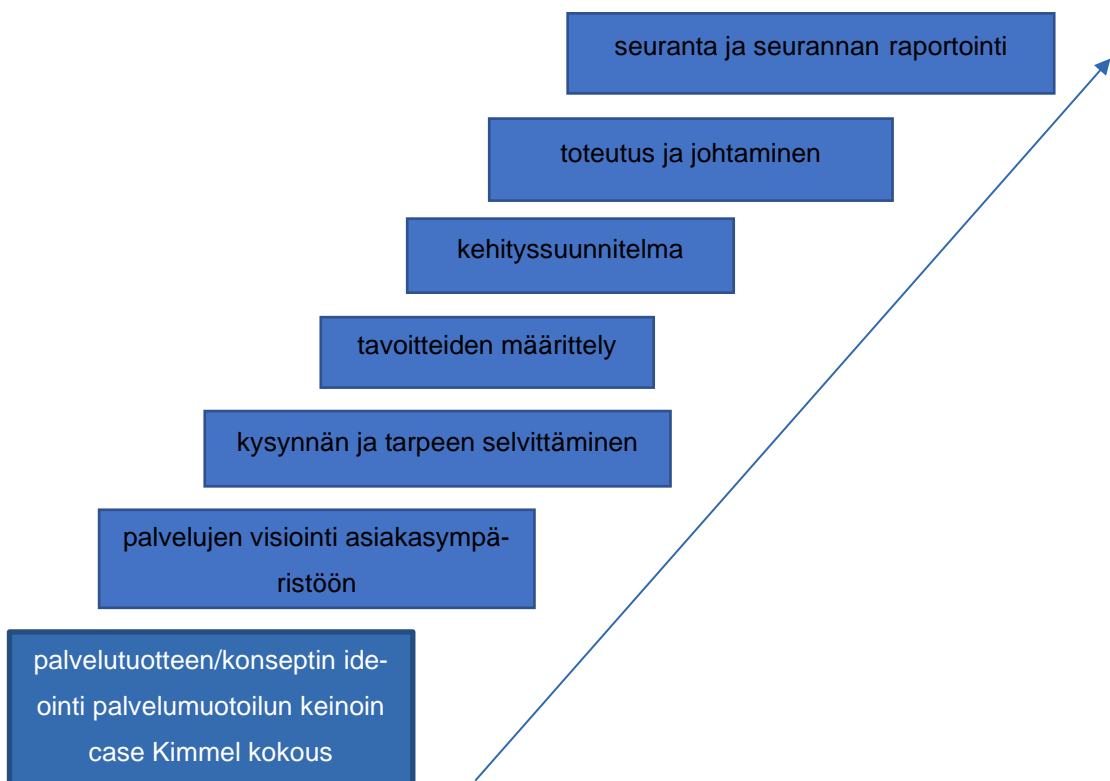
4.1 Johtamisen perusteita

Johtaminen on päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanon hallinnointia. Johtaminen on tavoitehakuista toimintaa, jolla ohjataan työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Tuloksia saadaan aikaan ihmisten kanssa ja heidän avullaan. (Jalonen & Lampi 2012, 29.) Johtaminen on ihmisten ohjaamista vuorovaikutussuhteessa johtajan tahdon mukaiseen suuntaan, jolloin johtajalla täytyy olla tahtoa ja näkemystä, miten hän haluaa asioita tehtävän. Johtajan tulee uskoa itse esittämäänsä asiaan ja tavoitella peräänantamattomuudella ja tietoon sekä intuitioon perustuvalla arvottamisella asioiden haluttua lopputulosta punta-roimalla vaihtoehtojen valinnan synnyttämää lopputulosta ja tavoitteita. Hyvällä ja laadukkaalla johtamisella saadaan työvoiman vaihtuvuutta pienennettyä sekä taloudellisesti arvokkaan osaamisen katoamista minimoitua yrityksestä. Samalla varmistetaan palvelun laadun pysyminen korkealla tasolla ilman vaihtuvuuden aiheuttamia hetkellisiä notkahduksia. (Hiltunen 2011, 18–35.)

Hyvä johtaja on empaattinen ja kysyy ja kuuntelee alaisiaan ja on näin tietoinen heidän tilanteistaan, tarpeistaan sekä persoonallisuuksistaan. Kuitenkin kaikkein tärkein ominaisuus hyvällä johtajalla on johdonmukaisuus ja ennustettavuus. (Hiltunen 2011, 157–158.) Hyvä johtaja on myös innostava, innovatiivinen ja hänellä on visio, johon hän saa työntekijänsä mukaan kehittämään tulevaisuutta (Bell & Zemke 2006, 169). Vahvan ihmiskäsityksen omaava johtaja on tulevaisuuden menestyjä. Hänen tulee myös hallita muutosta ja pitää henkilökuntansa motivoituneena. Yksilöiden motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen perustuva organisaatio on tulevaisuuden haasteissa ja kiristyvässä kilpailussa riittävän reagointikykyinen ja joustava menestyäkseen. (Kilpinen 2018, 11–15.)

4.2 Palvelubisneksen johtaminen

Laadukkaan palvelun ja palvelutuotteen johtaminen (ks. kuvio 8) on haasteellista, koska palvelukokemus ja -toiminta tapahtuu voimakkaasti asiakasrajapinnassa ja siihen vaikuttaa laadun lisäksi muun muassa asiakkaan tunteet ja asenteet. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä palveluntuottamisen prosessissa on työntekijöiden motivointi ja valvonta. (Rissanen 2006, 155.)



Kuvio 8. Palvelun johtaminen ja tuotekehitys (Rissanen 2006, 155.)

Johtajan on kyettävä konkretisoimaan luotujen visioiden pohjalta syntyneet tavoitteet; mitä, miten, milloin, miksi ja kenelle. Johtaja pilkkoo ja jakaa vastuut esimiestasolle ja valvoo tavoitteiden toteutumista. Kehityshankkeen johtamisessa on kolme tasoa; **strateginen** (mm. liiketoiminnallisten tavoitteiden määrittely, yhteistyöverkon viitekehys, valinnat) **taktinen** (mm. kehityshankkeen ajatus, suunnittelun ja budjetoinnin perusasiat ja painotukset, avainhenkilöiden nimeäminen) ja **operatiivinen** (mm. hankkeen päivittäinen johtaminen, verkostoituminen, käytäntö). Tasot limittyvät toistensa kanssa mutta on huomioitavaa, että

alempitasoinen on aina linjassa ylempitasoisen kanssa. (Rissanen 2006, 156–157.) Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata eri tasoilla esimerkiksi toimeenpanosuunnitelman ja vuosikellon avulla. Nämä molemmat ovat Kimmelissä esimiesten käytössä ja niiden toteutusta ja seuranta hyödynnetään toiminnassa ja sen kehittämisessä.

4.3 Laadun johtaminen

Suomessa palvelualojen kehitysnäkymät ovat positiivisia ja palveluyrityksillä on keskeinen rooli koko Suomen menestymisessä. Laadun kehittäminen ja ylläpitäminen ovat jatkuvia prosesseja, jotka vaativat arvostusta sekä ymmärrystä ja joihin johtajan on sitoutettava koko organisaation henkilökunta. Laatuvaatimukset määrittelevät palvelulle ja tuotteelle suuntaviivat johdon tasolta; mikä on meille laatua, mihin tasoon pyrimme ja millä tavalla sekä kuinka taso säilytetään. (Grönroos 2009, 141–143.) Laadun johtaminen edellyttää laadun ilmentymistä ja esiläpitoa kaikessa yrityksen toiminnassa ja sillä tavoitellaan korkeaa asiakastytyväisyyttä, jonka vaikutukset myöskin heijastuvat myönteisellä tavalla henkilöstöön (Norrgrann 2012, 25).

Palvelun laadun johtamisohjelma on hyvä johtajan apuväline kohti parempia johtamistoimia kiristyvässä kilpailussa ja toteutettavassa palvelustrategiassa, jolloin toiminta tehostuu ja prosessit tiivistyvät sekä asiakaskokemus paranee. Johtamisohjelma koostuu seitsemästä osaohjelmasta:

1. Palveluajatuksen kehittäminen eli kehitetään resursseja ja toimintoja asiakaskeskeisimmiksi
2. Asiakkaiden odotusten hallinta, esimerkiksi markkinointitoimet osana kokemuksia, joita palveluntarjoaja toimittaa asiakkaalle
3. Palvelun lopputuloksen hallinta eli tekninen laatu on osa palvelukokemuksesta, jota hallitaan ja kehitetään erityistarpeiden ja palveluajatuksen mukaan

4. Sisäinen markkinointi eli yrityksen henkilöiden palveluhalukkuus, kohteliaisuus ja joustavuus osana laatua ja kilpailuetua: toiminta yrityksen käyntikorttina
5. Fyysisen ympäristön eli palvelumaiseman ja fyysisten resurssien hallinta, joilla varmistetaan ympäristön positiivinen vaikutus vuorovaikutuksen kokemiseen
6. Tietotekniikan hallinta, jolloin vastataan asiakkaan tarpeeseen käyttäen palveluita verkkosovelluksilla ja mobiililla eli käytettävyys
7. Asiakkaan osallistumisen hallinta, jossa neuvontaa ja opastusta myönteisen vuorovaikutustilanteen kokemiseksi.

(Grönroos 2009, 156–158.)

Laadunhallinnan johtamiselle on kehitetty laadunhallintastandardeja (ISO 9000-standardisarja on kansainvälinen laadunhallinnan ja -varmistuksen järjestelmä), joiden sertifikaatti kertoo asiakkaille, kilpailijoille ja yhteistyökumppaneille laadun korkeasta ja tunnustetusta tasosta ja yrityksen halusta toimia tavoitteellisesti, vastuullisesti ja kestävästi. Kuitenkaan aina laadunhallinta, johtaminen ja ongelmien syiden analysointi ei onnistu. Siinä tilanteessa toiminnan kehittämisen avuksi voidaan ottaa kuiluanalyysimalli. Kuiluanalyysi selvittää niitä toimenpiteitä, joilla analysoidaan ja suunnitellaan palvelun laatua ja siinä ilmeneviä ongelmien lähteitä ja mahdollisia laatukuiluja johdon näkemyksissä, laatuvaatimuksissa, palvelun toimituksessa, markkinointiviestinnässä tai koetun palvelun laadussa. (Grönroos 2009, 143–149.) Oman kokemukseni ja näkemykseni mukaan Kimmelissä ei ole hyödynnetty kuiluanalyysin tarjoamia mahdollisuuksia ja tuloksia.

4.4 Arvot

Työntekijällä on omat kokemuksien ja kasvatuksen tuomat arvot ja yrityksellä on omansa. Työntekijän on tiedostettava ajatteluaan ja toimintaansa ohjaavat arvot, jotta osaa toimia niiden tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Arvot kertovat

mitä yritys pitää tärkeänä ja minne se toiminnallaan pyrkii. Arvot näyttäytyvät yrityskulttuurina. (Eräsalo 2011, 124–125.) Yrityksessä arvokeskustelun pohjalta valikoituneet arvot ovat tärkeiksi koettuja ja arvostettuja asioita. Muutamalla sanalla kirjatut arvot hyväksyttämisen jälkeen maastoutetaan/jalkautetaan henkilökunnan ja yrityskulttuurin tasolle ohjaamaan joka päiväistä toimintaa yhdenmukaisen, loogiseen ja yrityksen kannalta haluttuun suuntaan ja niistä voi henkilöstö saada toimintaohjeita kiperiin tilanteisiin.

Yrityksen arvot syntyvät sen toiminnan tuloksena. Arvojen mukaan toimiminen on jatkuvaa päämäärien tarkastelua ja toiminnan puntarointia oppimisen kautta; yhtä lailla iteratiivinen prosessi, jossa syntyy konkreettisia oivalluksia kuten palvelumuotoilussa. (Ruckenstein & Suikkanen & Tamminen 2011, 46.)

Arvojohtaminen on johdon vastuullista ajattelua päätöksiä tehdessään ja puntaroidessaan niiden vaikutuksia ihmisiin ja ympäristöön (Hiltunen 2011, 256–262). Vastuullisuuden kulttuuri vaatii aikaa ja pitkäjänteistä sekä johdonmukaista toimintaa. Arvojen juurruttamiselle on annettava aikaa ja tilaa. Arvojen toteutuminen ja ilmeneminen PKO:n toiminnassa on tunnistettu ja tunnustettu myös organisaatioin ulkopuolella. PKO hyväksyttiin vuonna 2018 ainoana itäsuomalaisena toimijana yhdessä Lieksan kaupungin kanssa eurooppalaisia arvoja ja demokratiaa edistävään Innovation in Politics -kilpailuun yhteisesti toteutetun Lieksan liikunta- ja hyvinvointihallin myötä.

Osuuskaupalla on kaksoisluonne verrattuna muihin yritysmuotoihin. Toisaalta se on liikeyritys ja toisaalta jäsenyhteisö, jossa pitkän aikavälin tasapaino on tärkeä. Strategiassa määritelty toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja asiakasomistajille ja edistää alueemme elinvoimaisuutta. PKO:lla osuuskauppana on vahva taloudellinen asema, omavaraisuusaste ja hyvä kannattavuus, jotka yhdessä mahdollistavat maakunnan elinvoimaisuuden kehittämisen osana sen strategiaa (Henttinen 2019, 218). PKO:n kirjatut arvot ovat yhteistä hyvää sekä kilpailukykyä. Yhteistä hyvää arvon alle katsotaan kuuluvan seuraavia toimintaa ohjaavia tavoitteita ja suuntaviivoja:

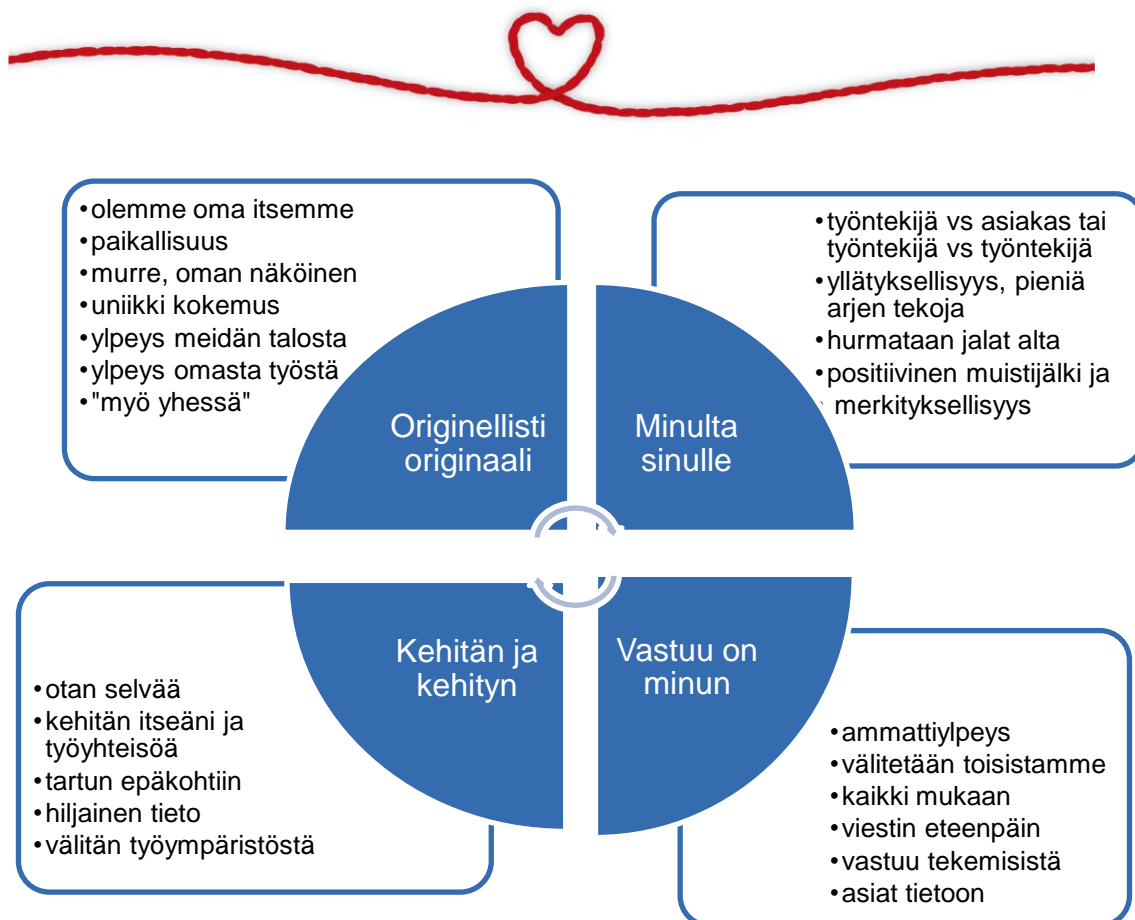
- olemme maakunnassa ihmisten puolesta puhujia ja asioiden edistäjiä (maakunnan elinvoimaisuuden kehittäjä ja infran rakentaja, kuten toriparkki Joensuussa ja Lieksan liikuntahalli)
- edistämme alueen elinvoimaa (kattava verkosto maakunnassa, vahva asiakasomistajien talouspeitto, tapahtumat)
- osallistamme jäseniä, luomme mahdollisuuksia jäsenten osallistumiselle osuuskaupan toimintaan
- kuuntelemme jäseniä jatkuvasti, huolehdimme tarjonnan osuvuudesta ja palveluverkoston kattavuudesta
- valistamme jäseniämme monikanavaisesti. Tästä hyötynä asiakkaalle taloudelliset edut, omistajuuden lisäarvo, yhteisöllisyys ja kollektiivinen lisäarvo.

Kilpailukyky itsessään on paljon kattavampi käsite ja arvo kuin pelkkä tuloksellisuus ja osuuskaupassa arvon katsotaan sisältävän:

- kilpailukyvyn kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, ei projekti (PKO 100v vuonna 2019)
- saamme aikaan ylivoimaisen jäsenkokemuksen omistajille (yli 97 000 asiakasomistajaa, asiakasomistajien edut ja ylijäämäpalautukset)
- jatkuvan parantamisen periaate (ajattelun ja kaikessa toiminnassa kehittämisen kärkenä paras suuntaviitta; aina paremmin kuin eilen tai viime vuonna niin johtamisessa kuin muussa tekemisessä ja tuloksessa)
- tuloksellisuuden positiivinen kehä mahdollistaa yritystoiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen
- tehokkuus ja alueellisuus sekä vastuullisuus vahvistamassa kilpailukykyä ketjutoiminnassa

Kimmel kuuluu Sokos Hotels -ketjuun, joten sillä on myös yhteiset original hotellin arvot määritelty ketjun taholta, kuten kuvio 9 osoittaa. Hyvin käytännönläheiset original arvot ovat minulta sinulle, originellisti originaali, vastuu on minun sekä kehitan ja kehityn. Arvojen toteutumisesta ja konkreettisista teoista puhuttiin useassa Sydämellä Pohjois-Karjalasta valmennuksessa eli siitä, miten arvot konkreettisesti näyttäytyvät arjessa. Arvojen toteutumisista palkitaan kuukausittain

jonkin työntekijän poikkeuksellisen hyvä teko asiakkaalle, työyhteisölle tai työka-
verille.



Kuvio 9. Original Sokos Hotels arvot (sokoshotels.fi)

Omasta mielestäni Kimmeliissä original arvot toteutuvat ja näyttäytyvät arjessa hyvin. Niitä käsitellään, tiedostetaan ja omaksutaan toimintaan, jolloin ne pysyvät henkilökunnan puheissa ja teoissa usein läsnä. Original arvojen mukaan on helppo toimia, koska ne ovat hyvin käytännön- ja ihmisläheisiä toiminnanohjaimia. Vuoden 2019 työtyytyväisyystutkimuksen perusteella arvokeskustelun esille nostamiselle työyhteisössämme olisi kuitenkin tilaa ja tarvetta. Vastausten perusteella voin huomata, että arvojen noudattaminen yksikössä ja yrityksen arvojen tai päämäärien hyväksyminen ovat molemmat laskussa edellisiin vuosiin. Lasku ei ole tilastollisesti merkittävää, mutta suunta on väärä ja huolestuttava ollen alle Suomen yleisnormin. Palvelumuotoilun arvojen esille nostaminen ja huomiointi toivottavasti vaikuttavat tähän indeksiin jatkossa sitä parantavalla tavalla.

Palvelumuotoilun arvopohjan muodostaa ajatus siitä, että palvelun käyttäminen olisi haluttavampaa kuin tavaroiden omistaminen. Näin palvelumuotoilu vastaisi toimillaan ekologisesti kestävään kehitykseen ja ympäristöystävällisempään ajatteluun suunnittelemalla palveluista mahdollisimman käytettäviä ja houkuttelevia. (Koivisto 2007, 69–70.)

4.5 Henkilöstön kehittäminen

S-ryhmän strategiassa 2020 mainitaan yhtenä osana suorituskyvyn nostaminen. Strategisiin tavoitteisiin on kirjattu ketterä kehittäminen, osaava henkilöstö ja toimeenpanon sekä johtamisen jatkuva parantaminen. Työelämä on haasteiden ja muutosten edessä (mm. digitalisaatio, työelämän kulttuurin muutos, monimuotoisuus, ikärakenne jne.). Palvelualoilla työskentelevät henkilöt ovat keksimäärin nuorempia kuin muilla aloilla ja esimerkiksi PKO:lla keski-ikä on 34 vuotta. (Henttinen 2019, 77.)

Työllä on eri työntekijöille erilaisia merkityksiä. Työ voi olla turvaamassa toimeentuloa, tuomassa rytmiä ja sisältöä elämään, sosiaalistensuhteiden tarjoaja tai elämäntehtävä ja kutsumus. Työlle asetetut merkitykset luovat odotuksia myös työsuhteen pysyvyydelle ja työssä kehitymiselle sekä mahdolliselle etenemiselle. Työntekijä voi kehittyä omassa työtehtävässään erilaisten koulutusten, hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon jakamisen, mallista oppimisen, erikoistumisen tai tiimin kokonaisvaltaisen havainnoinnin ja kehittämisen kautta. (Reinboth 2008, 85–87.)

Henkilöstön oikeanlaisella osaamisella ja motivaatiolla on keskeinen merkitys laadukkaan palvelun ja yrityskuvan luomisessa ja tuottamisessa. Henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeesta sekä mahdollisista osaamisaukoista on esimies parhaiten perillä kehityskeskusteluiden ja työtyytyväisyystulosten sekä avoimen kiinnostuksen sekä keskusteluiden pohjalta. Toiminnan kehittämisen perustana on esimiehen halu ja ymmärrys siitä, mitä osaamista työssä vaaditaan sekä miten ja millä toimilla henkilöstön osaaminen saadaan tarvittavalle tasolle,

esimerkkeinä osaamistarpeet sekä niiden määrittelyt (kuvio 10) ja kompetenssi-kartoitus sekä kehittämisohjelmat. Kehittämismenetelmissä vain taivas ja mielikuvitus on rajana, mutta niistä mainittakoon esimerkiksi koulutukset, työkierto, mentorointi, työn monipuolistaminen ja vastuun jakaminen, työnohjaus, työkyky- ja tiimitoiminta. (Viitala 2004, 196–201.)



Kuvio 10. Osaamistarpeen määrittely (Viitala 2004, 199.)

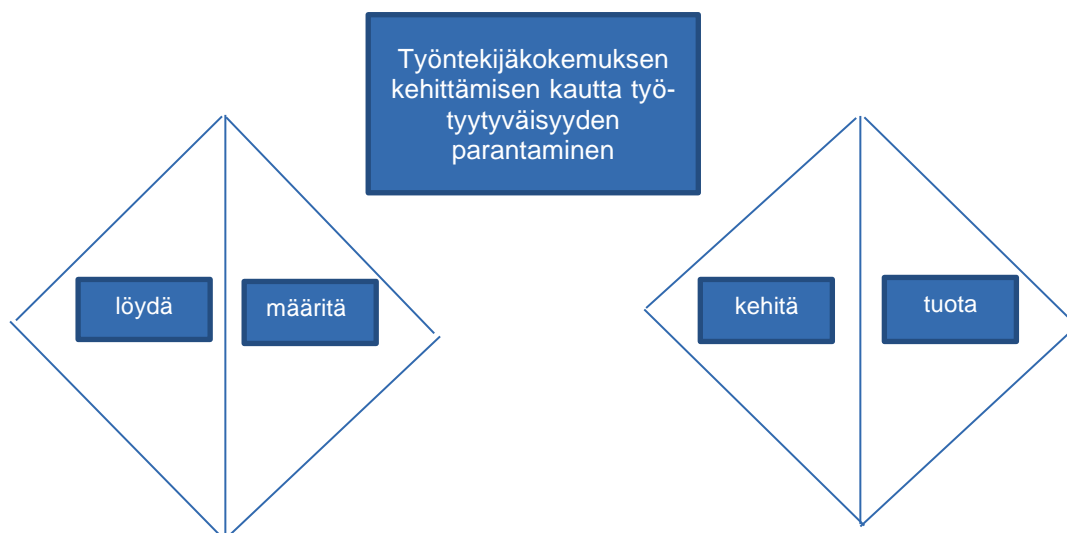
Muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö ja kilpailutilanne vaatii monipuolista osaamista jatkuvasti lisää. Yritykset ja organisaatiot vaativat erikoistumista kehittäessään liiketoimintaa, prosessejaan ja palveluitaan. (Laamanen & Räsänen & Juutilainen 2016, 291.) Monipuoliset osaamisvaatimukset liittyvät työtehtävissä tapahtuvaan vaativuuden ja laajentumisen kasvuun ja niissä korostuu oppimiseen ja älyllisyyteen sekä ongelmanratkaisukykyyn liittyvät taidot ja ominaisuudet, jolloin työpaikasta tulee myös oppimisympäristö. Yrityksen sisällä tapahtuvan oppimisen keskeisiksi keinoiksi ovat nousseet luovat menetelmät, ideoiden testaukset, tiedon analysointi ja johtopäätösten tekeminen onnistuneesta kokeilusta. Yrityksessä tarvitaan toimintatapoja, rakenteita ja välineitä, joiden avulla opittua saadaan hyödynnettyä laajasti myös yrityksen toisissa tiimeissä ja yksiköissä mahdollistaen koko organisaation kehittymisen ja oppimisen. (Ojala 2018, 17–24.)

5 Palvelumuotoilusta lähtökohta Kimmel kokouspalveluille

5.1 Tuplatimantti-prosessi kehittämässä työntekijäkokemusta

Vuoden 2019 Kimmelin kokouspalveluissa työskentelevien työtyytyväisyysmittauksessa esille nousi työntekijöiden kokemus oman työn hyödyllisyydestä ja yksikön valmius ylittää odotustaso. Näissä kohdissa, verrattuna edellisen mittauksen tuloksiin nähden, oli merkittäviä muutoksia huonompaan suuntaan.

Palvelumuotoilu on työkaluna keskeisessä roolissa kehitettäessä työntekijäkokemusta, jolloin työssä viihtyminen paranee ja työn hoitaminen on sujuvampaa sekä työn hallinnasta saadaan merkityksellisyyttä. Työntekijäkokemukseen panostaminen tukee PKO:n ja Original hotellin arvoja, kuten kehitän ja kehityn sekä yhteistä hyvää. Tästä syystä valitsin juurikin työntekijäkokemuksen parantamisen tuplatimantti työkalulla tapahtuvaksi kehittämiskohteeksi (kuvio 11), koska tyytyväinen henkilöstö on edesauttamassa asiakastytyväisyyttä.



Kuvio 11. Tuplatimantti

Tuplatimantti-prosessimallin hyödyntämisen alkuvaiheessa hyödynnetään perustutkimuksen eksplisiittisiä menetelmiä, kuten työntekijöiden haastattelua, kontekstuaalista tutkimusta, havainnointia, ja eksploraatiivista tutkimusta (esim. luotaimen I. kokouspäivän aikana täytettävän päiväkirjan avulla), implisiittisen eli piilevän tiedon esille saantia (Koivisto ym. 2019, 45). Näiden työntekijäymmärrystä

lisäävien tiedonkeruumenetelmien avulla lähdetään suunnittelemaan ja määrittelemään työntekijäkokemuksen parantamiseen tähtääviä toimia, joilla työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia voidaan parantaa ja sitä kautta nostaa asiakastyytyväisyyttä. Kimmel kokouksen tuplatimantissa lähdetään kehityksessä siitä tosiasista, että työntekijät kokevat työnsä vähemmän hyödylliseksi kuin aiemmin ja yksiköllä on heikompi valmius ylittää odotustaso. Näin siis löydä- ja määritä vaiheen kehitettävä ongelma on määritetty ja tunnistettu. Kehitä ja tuota vaiheessa lähdetään yhdessä esimerkiksi palaverissa keskustellen ja ideoiden visualisoimaan ja purkamaan auki työntekijän polkua osana palveluprosessia kokouksella. Palveluprosessista tehdään prosessikartta, johon työntekijät sijoittavat itsensä osalliseksi. Visuaalisen polun tai kartan avulla lähdetään nostamaan esille sekä rajaamaan epäkohtia ja toivottavia kehityskohteita, joilla työntekijöiden kokemusta työn hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä voitaisiin parantaa. Ideat ja asiat voivat olla hyvinkin pieniä ja niitä testataan yhdessä käytännössä. Kartan avulla löydetään ne asiat, joiden pitää muuttua, jotta kokemus työstä olisi sujuvampi, hallittavampi ja hyödyllisempi. Työn hyödylliseksi kokeminen on varmasti edesauttamassa valmiuksia ylittää odotustaso.

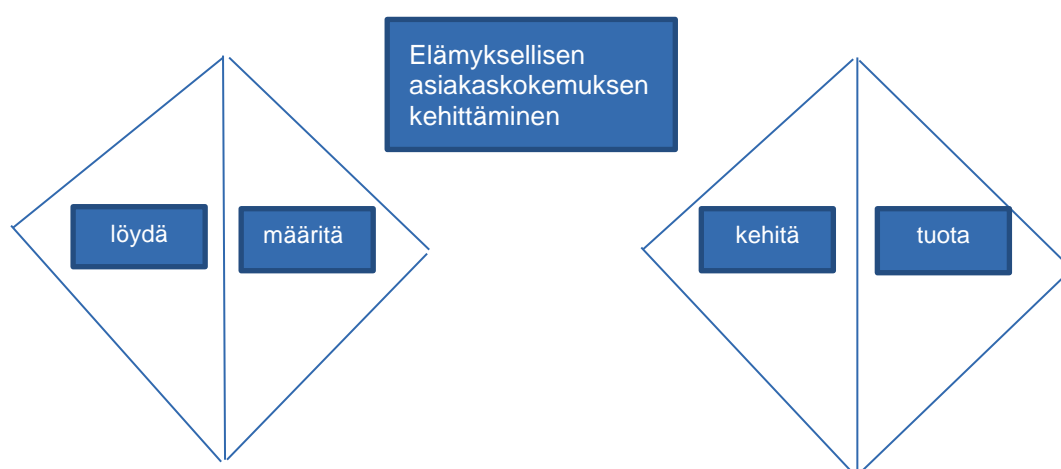
Työntekijöillä itsellään on paras sekä ajankohtaisin tieto, osaaminen ja ideat kartan sekä toimenpiteiden ideoimiseen, joten se tuotetaan avoimella yhteistyöllä osallistamalla sekä haastamalla kaikki yhdessä refleктоimaan nykytilannetta toivottuun lopputulokseen. Prosessista syntyvä tuotos eli kartta otetaan osaksi perehdytysmateriaalia ja sen toimivuuteen sekä päivittämistarpeeseen palataan henkilöstön koulutuksissa ja palavereissa.

5.2 Tuplatimantti-prosessi kehittämässä elämyksiä Kimmel kokouksella

Taloustutkimuksen keräämissä palautteissa Kimmel kokoukselta voi todeta asiakkaiden olevan erittäin tyytyväisiä kokouksen palveluun ja tuotteeseen vaikkakin tilojen osalta palautteita saadaan kuluneisuudesta ja vanhanaikaisuudesta. Kimmelillä mielletään olevan perinteitä ja sillä on hyvä maine sekä pitkä historia

kokous- ja juhlatilana. Elämyksellisyys kokouksella tuo asiakkaalle merkittävää lisäarvoa ja kehittäminen tukee niin hotellin omia kuin PKO:n yhteisiä arvoja.

Yhtenä ideana palvelumuotoilun hyödyntämiseen tuplatimanttimallilla voitaisiin lähteä karistamaan vanhoja perinteitä sekä luomaan uusia, elämyksellisiä ja mieleenpainuvia kokouksia ja kokemuksia (kuvio 12), joiden avulla saataisiin asiakastytyvyyttä parannettua entisestään ja keskustelua aikaiseksi kokonaisvaltaisesti asiakkaan huomioimisesta, yllättämisestä ja muistojen luomisesta.



Kuvio 12. Tuplatimantti

Tuplatimantti-prosessi lähdetään liikkeelle siitä, että kokous tuotteena on perinteinen ja usein samankaltainen. Prosessiin lähdetään innovoimaan uusia, yllätyksellisiä ja innovatiivisia elämyksellisiä piirteitä, joiden avulla asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Kehitä vaiheessa kokeilleen uusia lähestymistapoja palvelussa ja tarjoiluissa. Näitä voisi olla esimerkiksi paikallisten tuottajien ja toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö, kuten maistatukset, pop up -pisteet, tuote-esittelyt ja niin edelleen. Lounas- tai päiväkahviaikaan salissa voisi olla elävää musiikkia, mikä olisi varmasti luomassa asiakkaalle elämyksiä.

Elämyselementtien lisäämisen vaikutuksia asiakaspolun eri vaiheisiin ja prosesseihin seurataan asiakastytyvyytutkimuksen avoimissa kommentteissa ja saadun palautteen perusteella niitä kehitetään, muutetaan ja jalostetaan osaksi kehittyvää kokoustuotetta.

Ruoanvalmistusta salissa voisi hyödyntää entistä enemmän erottautumistekijänä, jolloin kokki olisi vaikkapa leipomassa, tekemässä smoothieita tai tarjoilemassa kahvia asiakkaiden keskuudessa. Myös kokouskäytävän tunnelmaan kiinnitetään huomiota tehosteseinillä, taustamusiikilla ja valotehosteilla. Näistä onkin jo Kimmelissä hyviä kokemuksia pikkujoulukautilta. Samoin on testattu onnistuneesti asiakkaan yllättämistä pienellä kotiin viemisellä. Tuolin alle laitetun lapun perusteella joku kokoukseen osallistuja saa pienen yllätyksen ja varmasti hyvän mielen sekä muiston. Tätä yllätystä voisi vaihdella sesongeittain ja se voisi olla jokin pieni paikallinen tuote tai vaikka Kimmelin keittiössä leivottua tuoretta pullaa tai leipää kotiin vietäväksi. Mukaan liitetään vielä käsinkirjoitettu viesti, niin asiakas kokee saavansa erityistä huomiota sekä tunteen merkityksellisyydestä hotellin arvojen mukaisesti.

Kuvissa 1–6 on muutamia näytteitä Kimmelin kokouspalveluiden arjesta. Kuvista selviää, kuinka kokouksella panostetaan asiakkaan huomioimiseen ja visuaalisuuteen pienilläkin asioilla.



Kuva 1. Yllätys asiakkaan tuolin alla 12/2019



Kuvat 2 & 3. Ilmeikkäät seinät kokouskäytävällä 12/2020



Kuvat 4&5. Kokouslounaalla panostettu ruoan esillepanon houkuttelevuuteen ja ulkonäköön



Kuva 6. Ampumahiihtojen kisaturistien huomiointia 03/2020

Pientenkään yksityiskohtien huomiointia ja merkitystä ei voi korostaa liikaa. Asiakas tekee näkemänsä, kuulemansa ja kokemansa perusteella käsityksen kokonaisuudesta, johon kaikki pienetkin tekijät vaikuttavat. Pienistä asioista, teoista ja huomioinneista muodostaa suuri sekä merkityksellinen kokonaisuus sekä ratkaiseva kilpailuetu yritykselle.

Näiden kahden tuplatimantti-prosessin avulla kehitetyn osa-alueen (työntekijä- ja asiakaskokemuksen) vaikutukset nivoutuvat tosiinsa. Työntekijä kokee asiakas-tyytyväisyyden ja onnistumisien kautta oman työnsä hyödylliseksi ja työtyytyväisyystutkimuksessa esille noussut odotustason ylittämisen haaste paranee.

5.3 Asiakkaan palvelupolku ja kontaktipisteet Kimmel kokouspalveluissa

Palvelupolku on ajassa tapahtuva kontaktipisteiden ja palvelutuokioiden muodostama ketju, jonka avulla hahmotetaan palvelun kulkua ja mahdollisia kehitystarpeita ennen tilaisuutta, sen aikana ja sen jälkeen. Palvelun kontaktipisteet voivat olla esineitä (tilat, laitteet, ruokatuote jne.), toimintamalleja ja prosesseja, ihmisiä

(asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kanssakäymistä) tai esimerkiksi varausjärjestelmän kaltaisia kanavia.

Kimmelin kokouspalveluiden asiakkaan palvelupolkua avataan kuviossa 13. Samassa kuviossa kokouspalveluiden kontaktipisteet on merkitty salamakuviolla. Koko prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta järjestää kokous tai tilaisuus. Paikan valintaan vaikuttaa mahdolliset aiemmat kokemukset, markkinoinnin osuvuus ja materiaalit, some ja tilaisuuden luonne. Tässä kontaktipisteenä toimii markkinointimateriaalit sekä käyttöliittymät.

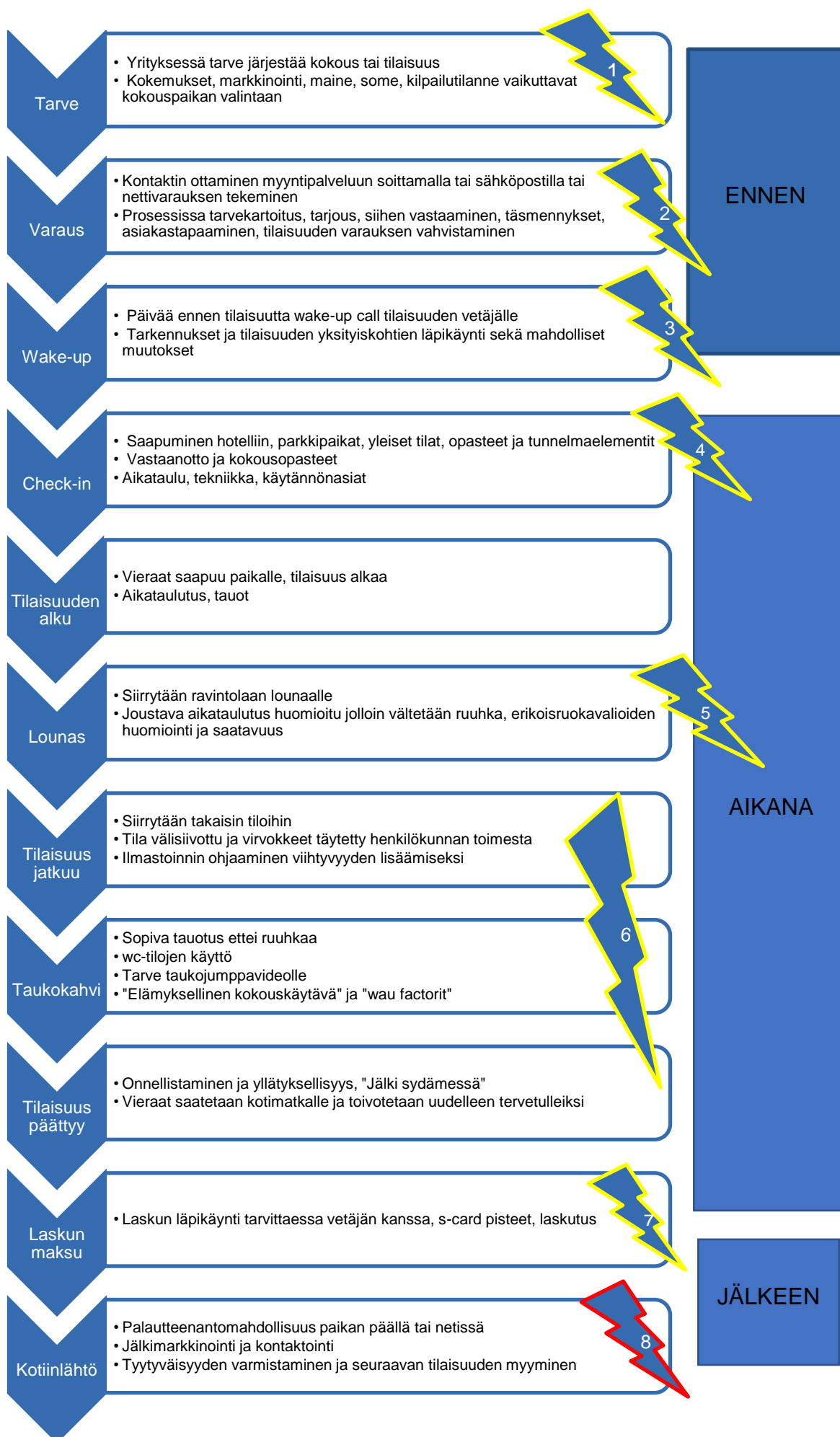
Valinnan jälkeen asiakas varaa tilaisuuden netistä tai ottamalla yhteyttä myyntipalveluun, jolloin kontaktipisteen muodostavat ihmiset asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. Asiakaspalvelu kartoittaa asiakkaan tarpeita ja tilaisuuden luonnetta, jolloin kontaktipisteitä muodostuu useita viestinnän avulla (sähköpostit, puhelut, tapaamiset). Tilaisuuden lähestyessä Kimmelin kokouksen henkilökunta on asiakkaaseen yhteydessä, jolloin yksityiskohtien ja mahdollisten kysymysten läpikäyminen enne tilaisuuden alkua on helppoa ja vielä voidaan sopia muutoksista. Usein nimittäin tilaisuuden varaajana toiminut henkilö ei ole tilaisuuden vetäjä, jolloin kontaktipisteen luominen oikeaan ihmiseen on erittäin tärkeää.

Asiakkaiden saapuessa Kimmeliin on tärkeää, että kontaktipisteinä toimivat parkkipaikat sekä opasteet maksuautomaatissa ja sisätilojen opastaulut sekä henkilökunta on saavutettavaa ja helppolukuista sekä -tajuista, jolloin tilaisuus pääsee alkamaan ajallaan sekä sujuvasti ja käyttäjäkokemus on miellyttävä. Palvelupolku jatkuu tilaisuuden käynnistämisen jälkeen käyttäen tilan tekniikkaa ja palveluja. Sovittuna ajankohtana asiakkaat siirtyvät lounaalle ravintolan puolelle, jolloin syntyy uusia kontaktipisteitä henkilökunnan sekä esimerkiksi lounaslistan sekä pöytien nimikylttien kanssa. Tässäkin kohtaa tulee panostaa helppoon saavutettavuuteen ja helppolukuisuuteen. Jälleen on ruokailun palvelun sujuvuuden ja asiakkaan viihtyvyyden kannalta tärkeää huomioida muiden asiakkaiden aika-aulut, jotta ruuhkilta ja jonottamiselta vältytään niin ravintolassa kuin wc-tiloissakin. Sillä välin, kun kokousasiakkaat ovat poissa tilasta, henkilökunta siivoaa ja tarvittaessa järjestelee uudelleen tilaa sekä täyttää virvokkeet ja tarkistaa ilmastoinnin riittävyden, jotta asiakkaiden on taas mukava palata tilaan tauon jälkeen.

Tilaisuuden edettyä seuraavalle tauolle, asiakkaat käyttävät kahvitoria sekä muita kokouksen käytävän tiloja. Tässä vaiheessa olisi mahdollisuus tarjota visuaalisia elämyksiä, musiikkia tai mahdollisuus taukojumppavideolle, jollainen Sokos Hotelleilla on työstetty. Kontaktipisteisiin on tässäkin mahdollista liittää wau-effeektejä, kuten onnellistamisia, maistatuksia ja muita lisäarvoa ja merkityksellisyttä tuovia elementtejä.

Tilaisuus jatkuu aikataulunsa mukaisesti ja tilaisuuden päätyttyä vieraat hyvästeltään kotimatalle. Tilaisuuden vetäjän kanssa on mahdollisuus käydä laskua läpi ja kuulostella päivän palautetta ja kuulumisia ihan tuoreeltaan ja saada näin palautetta onnistumisesta.

Kontaktipisteen ottaminen on myöskin mahdollista jälkikäteen soittamalla tai sähköpostilla. Ennen kaikkea on tärkeää saada palautetta toiminnan kehittämisen kannalta, joten siihen on oltava asiakkaalla helposti mahdollisuus vaikkapa palautelinkin avulla.

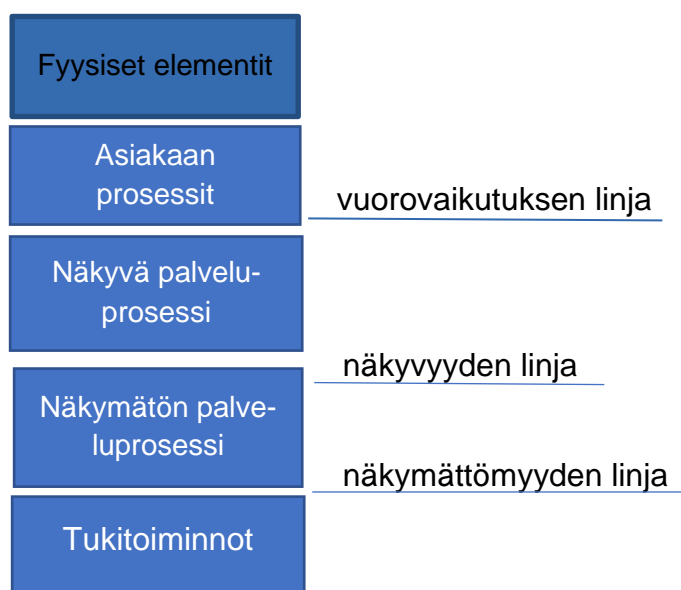


Kuvio 13. Kimmel kokouksen palvelupolku ja kontaktipisteet

Myyntipalvelun suorittama asiakkaan kontaktoiminen jälkikäteen on myös merkittävä kontaktipisteen luominen. Siinä on mahdollista myydä jo seuraava tilaisuus ja varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus, jolloin prosessi ja palvelupolku pyörähtävät uudelleen alusta käyntiin.

5.4 Kimmel kokouspalveluiden service blueprint

Service blueprint eli palveluketjuanalyysi on visuaalinen ja yksityiskohtaisen tarkka kuvaus palvelun elementeistä ja prosesseista, kuten kuvio 14 käy ilmi. Siinä fyysiset elementit ja asiakkaan prosessit muodostavat vuorovaikutuksen linjan. Näkyvän ja näkymättömän palveluprosessin välillä on näkyvyyden linja ja tukitoiminnot muodostavat sisäisen vuorovaikutuksen linjan.



Kuvio 14. Service blueprintin elementit

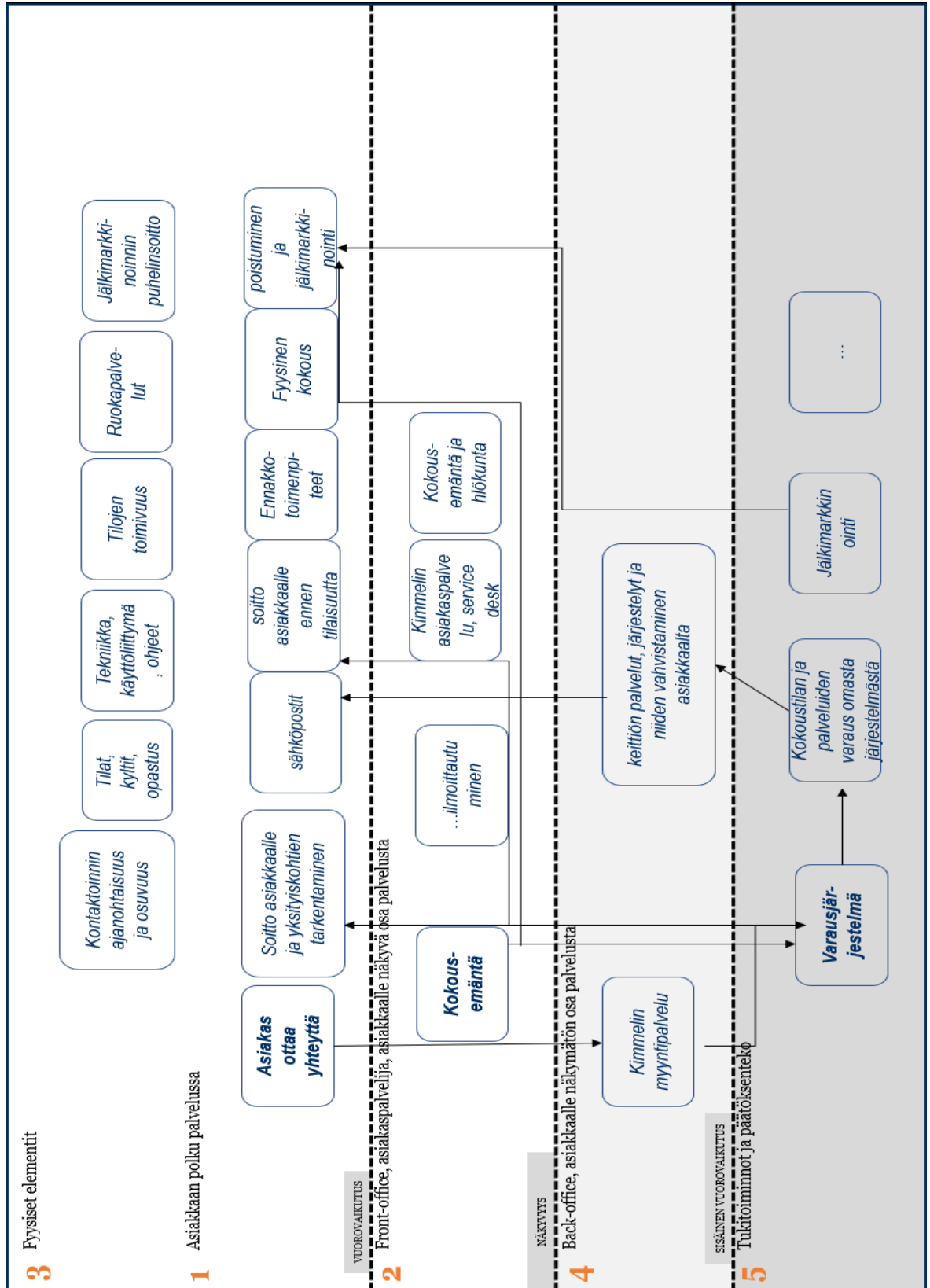
Palvelun visualisointi palveluketjuanalyysiksi aloitetaan analysoimalla asiakkaan prosessia, jossa kuvataan kaikki tapahtuvat toimet palvelun aikana. Tämän jälkeen siirrytään näkyvään palveluprosessiin, jossa puolestaan kuvataan asiakkaalle näkyvät palvelun tuottajan, esimerkiksi asiakaspalvelijan, toimet.

Seuraavaksi kartoitetaan näkymätön palveluprosessi eli asiakkaille näkymättömiä toimenpiteitä ja tämän jälkeen siirrytään tukitoimiin, jotka tukevat palvelun tuottamista, mutta eivät ole kiinteästi osa palvelua, kuten esimerkiksi myyntipalvelu tai housekeeping. Viimeiseksi kartoitetaan ne fyysiset elementit, joita asiakas näkee palvelun aikana, kuten opasteet, tilat ja muut fyysiset puitteet, joista palvelun kokonaisuus muodostuu. Kuviossa 15 reflektoidaan Kimmelin kokouspalveluiden service blueprintiä käytännön ilmenemiseen.



Kuvio 15. Kimmel kokouksen service blueprint

Kuviossa 16 on kuvattu Kimmelin kokouspalveluiden palveluketjuanalyysiä hieman tarkemmin. Kuvio osoittaa toimintojen rakentumisen yksityiskohtaisesti Kimmelin näkökulmasta.



Kuvio 16. Kimmel kokouksen service blue print

Service blue printien avulla toiminnasta ja sen tavoista saadaan hyvin läpileikkaava ja kattava kuva. Kuvien avulla toimintaa voidaan kehittää ja saada tuottavammaksi sekä tehokkaammaksi kokonaisvaltaisella tasolla.

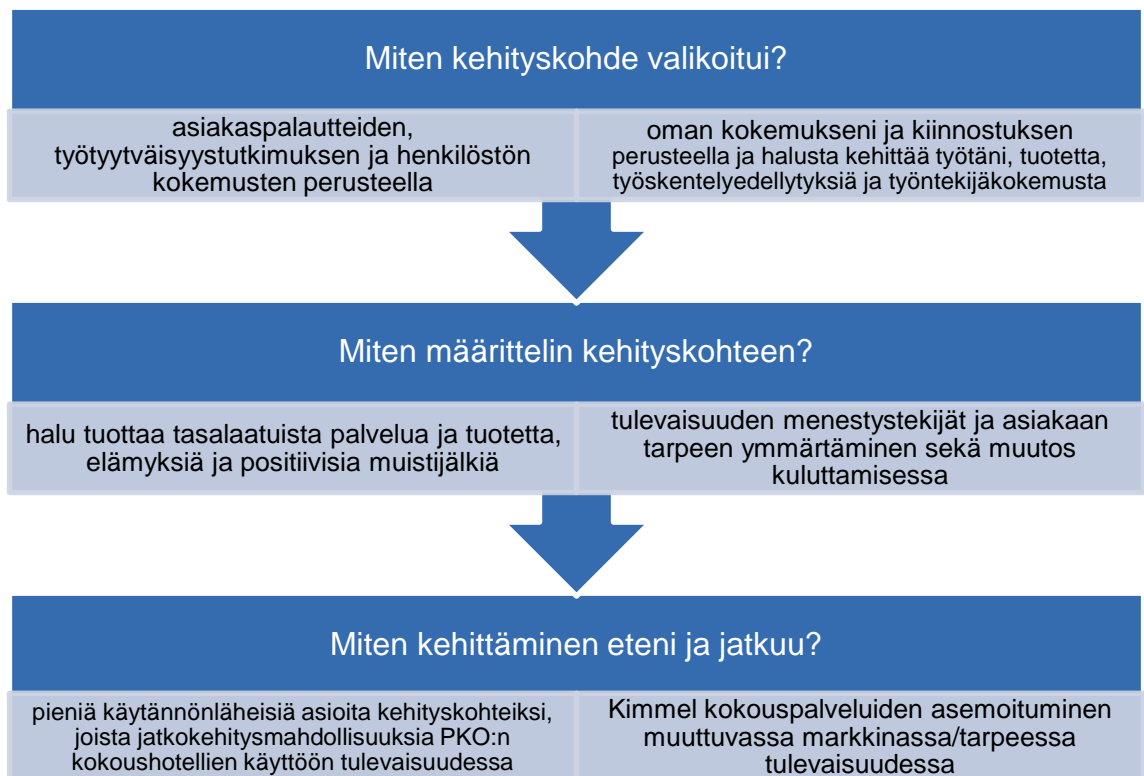
5.5 Palvelumuotoilun kehittämisoitteiden haltuunottaminen Kimmel kokouspalveluissa

Tämän opinnäytetyön avulla saadut lähtökohdat palvelumuotoilun hyödyntämisestä Kimmelin kokouspalveluihin on hyvä aluksi esitellä operatiivisesta toiminnasta vastaaville henkilöille. Kehittämistarpeen ja laadullisten kriteerien määrittämisen jälkeen palvelumuotoilun tarjoamat työkalut sekä toiminnot on helpompaa lähteä jalkauttamaan ja testaamaan käytäntöön, jolloin kehittämiselle saadaan tukeva pohja. Palvelumuotoilu on Kimmel kokouspalveluissa toimintatapa, joka konkretisoi ja visualisoi tavoitteita ja prosesseja. Palvelumuotoilu ja sen prosessit vaativat aikaa, mikä on hyvä myös johdon osalta ymmärtää ja tiedostaa. Toiminnan kehittäminen vaatii myös sitoutumista johdolta sekä sitouttamista henkilökunnan osalta.

Oman näkemykseni perusteella ehdotan otettavaksi vuoden mittaista kokeilujaksoa palvelumuotoilun hyödyntämiseksi. Siinä ajassa pystytään prosessin vaiheita hyödyntämään, testaamaan ja kokeilemaan sekä kehittämään käytännössä. Päälliköiden ja johdon toimesta valitaan sopivan kokoinen, ei liian laaja, osa-alue, jota tämän opinnäytteen avulla kehitetään ja uudistetaan. Lähtötilannetta, kokemuksia ja tuloksia sekä mahdollisia esille nousseita jatkokehitystarpeita arvioidaan yhdessä sovittujen mittareiden, kuten asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyden, kannattavuuden ja myynnin kehittymisen, avulla.

6 Yhteenveto ja pohdinta

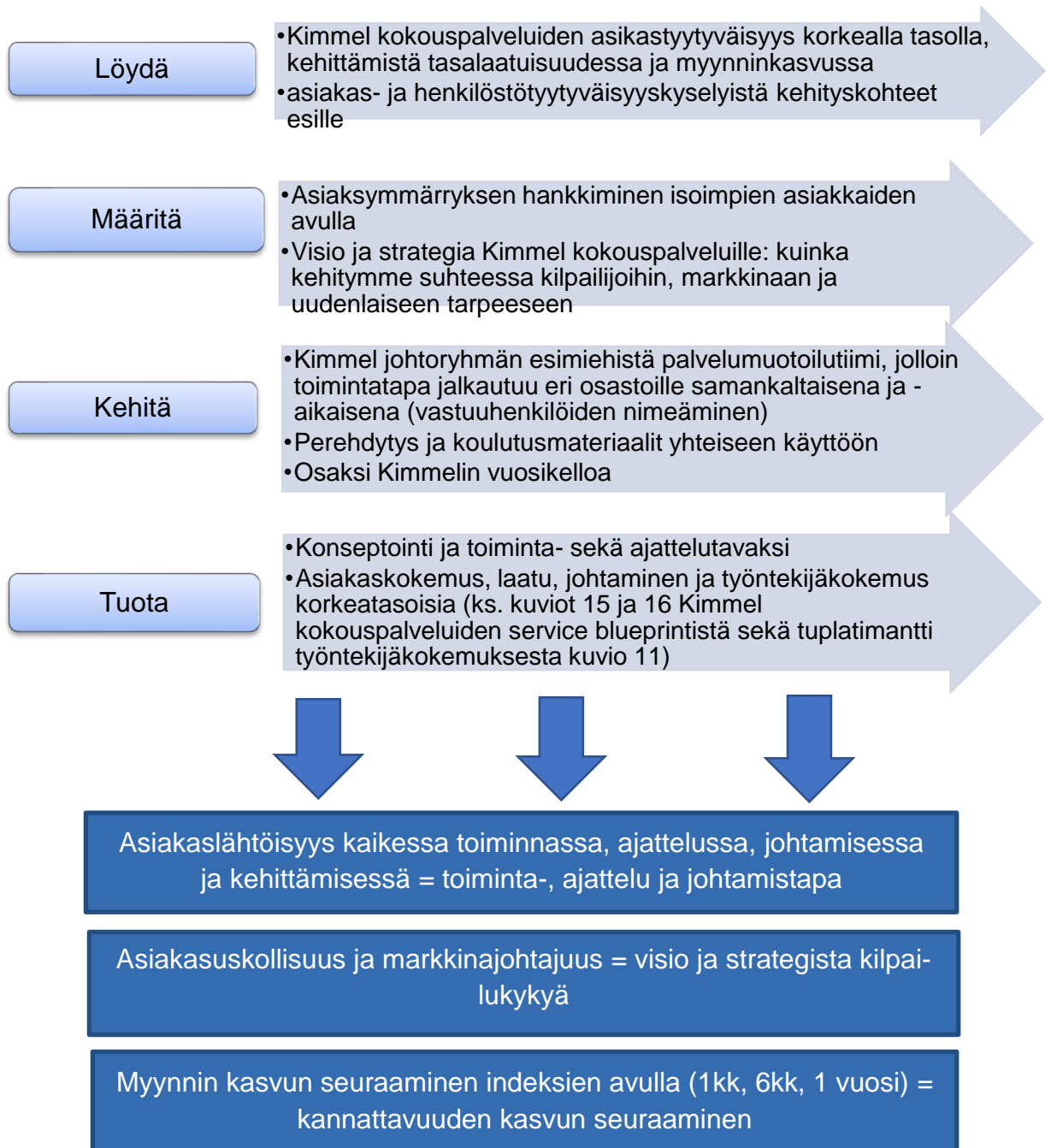
Tavoitteenani tälle työelämän kehittämistyölle oli Kimmelin kokouspalvelujen asiakas- ja palvelukokemuksen laadun parantaminen (ks. kuvio 17), henkilökunnan toiminta- ja ajattelumalleja mahdollistaminen asiakaslähtöisimmiksi palvelumuotoilun tarjoamia keinoja apuna käyttäen sekä antaa yrityksen johdolle kokonaisvaltaista tukea toiminnan kehittämiseksi. Omasta mielestäni onnistuin työkokemukseeni perustuen laatimaan hyvän pohjan jatkoa varten niin henkilökunnan, asiakkaiden kuin johdon näkökulmien valossa. Sain itse hyvin laajan ja perusteellisen kuvan palvelumuotoilun kokonaisuudesta ja hyödyistä. Toivonkin työni pohjan kantavan jatkossa tulosta kokouspalveluiden kehittämisen osalta ja sitä, että saisin osaltani olla hyödyntämässä palvelumuotoilua käytännön asiakaspalvelun kehittämiseen.



Kuvio 17. Kimmel kokouspalveluiden kehittämisen eteneminen

Viimeaikaisen koronapandemian vaikutus maailmantalouteen sekä asiakkaiden käyttäytymiseen on ollut erittäin merkittävää. Terveyskriisin aiheuttamat muutokset ihmisten osto- ja kulutuskäyttäytymiseen sekä työskentelyyn on avannut aivan uusia kysymyksiä ja tarpeita kehittämiselle. Ostaminen on siirtynyt fyysisten kauppojen sijasta verkkoon ja työskentely etä- sekä kotikonttoriin. Tästä syystä myöskin kokouksien järjestäminen on uudenlaisten haasteiden edessä, mikäli koronan aiheuttama tilanne jatkuu tai tulevaisuudessa vastaavanlaiset pandemiat yleistyvät. Kokouspalveluiden tarjoajat joutuvat miettimään kuinka olisi mahdollista järjestää etäkokouksia asiakkaan puolesta ja millaisia kokoustuotteita jatkossa asiakkaan muuttuvat tarpeet edellyttävät.

Palvelumuotoilun hyödyntäjällä tulisi olla käytössään mahdollisimman ajantasainen tieto asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tähän olisi jatkossakin Kimmelissä hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota. Palvelumuotoilun prosessin vaiheita hyödynnettäessä jatkossa voisi esimerkiksi pyytää kokoukselle osallistujaa tai osallistuvaa varaajaa pitämään päivästä päiväkirjan tyylistä muistiinpanoa. Tällä luotaimella saataisiin erittäin ajantasaista ja käytännönläheistä tietoa onnistumisista ja kehittämisen kohteista. Kuviossa 18 on esitetty, miten palvelumuotoilua hyödynnetään palvelun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi toiminta- ja ajattelutapana sekä työskentely- ja johtamisotteena Kimmelin kokouspalveluissa.



Kuvio 18. Palvelumuotoilun hyödyntäminen Kimmel kokouspalveluissa

Kaikkien mahdollisten jatkotutkimusten ja kehittämisen tueksi vaaditaan sitoutumista myös yrityksemme johdon osalta. Johdon tulisi ymmärtää palvelumuotoilun tarjoamat mahdollisuudet tulevaisuuden ja markkinajohtajuuden varmistamiseksi. Kehittäminen alkaa pienistä teoista ja jatkossa pienistä puroista kasvaa suuri virta.

Lähteet

- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor oy.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. WSOYpro Oy.
- Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoiluuksia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 60–75.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Kilpinen, P. 2018. Inspiroitunut -miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: Docendo.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. WSOY: Helsinki.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu?-muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin loppu-työ.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT_Iz9zvHnA-hXnh4sKHalyDa0QFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.kulmat.fi%2Fimages%2Ftiedostot%2FArtikkelit%2FLopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf&usq=AOvVaw12edrC7oZqjtEMVIVMxiN5
 .14.2.2020.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoiluuksia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42–59
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koria, M. 2014. Muotoiluajattelu teesit x5 kansainvälisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 172–181.
- Laamanen, K. & Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen-kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Larvanto, J. 2013. Asiakaan kokemuksen palvelun laadun vaikutus Word of Mouthiin. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opin- näytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/69955>. 30.1.2020
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Porvoo: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Lahonen, Sillanpää & Vuolle. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen apuvälineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Mattila, S. 2017. Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/> . 20.2.2020
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu-yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoiluuksia

- menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20–41.
- Norrgrann, Claus. 2012. Palvelutuotteen laadun johtaminen. Vaasan Ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja matkailu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012091913734> .7.2.2020
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kauppakamari.
- PKO. 2020. Sinun Osuuskauppasi. Omistajan vuosi -katsaus.
- Pölönen, P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Otava.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Ruckenstein, M. & Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi, keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin! Karstula: Konsultointi Paavo ja Liisa Oy.
- Salonen, A. Parasta palvelua muotoilemaan. <https://www.youtube.com/watch?v=zziXH4mXX7I> .19.2.2020
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2017. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tekes. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan-asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf? t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfq%3D%3D& t_q=http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf& t_tags=language:fi,siteid:53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t_ip=195.148.98.82& t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/ a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1& t_hit.pos=1 .26.4.2020
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.