

Palveluprosessin kehittäminen

Tiittalan kartanon vohvelikahvila

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK), Ravintola-alan liikkeenjohto

2021

Taika-Tuulia Vasara

Tiivistelmä

Tekijä Vasara, Taika-Tuulia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 41	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Palveluprosessin kehittäminen Tiittalan kartanon vohvelikahvila		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Marja Antikainen, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Iina Reponen, kartanovastaava, Tiittalan kartano		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Tiittalan kartanon vohvelikahvilan palveluprosessia toimivammaksi työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja. Palveluprosessin kehittäminen tuli ajankohtaiseksi vohvelikahvilan suosion kasvettua, kun palvelun sujuvuus oli varmistettava myös suurille asiakasmäärille. Vohvelikahvilan kehitetty palveluprosessi otettiin käyttöön 16.6.2021.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin asiakkaiden teemahaastatteluilla, henkilöstökeskusteluilla sekä havainnoinnilla tutkimusympäristössä. Työn teoriaosuudessa käsitellään palvelua, palvelumuotoilua ja palveluprosessia.</p> <p>Kehitystyö alkoi alkuperäisen palveluprosessin lähtötilannekartoituksella ja päättyi pohdintaan siitä, kuinka kehitettyä palveluprosessia voidaan kehittää vielä eteenpäin. Kehitetystä palveluprosessista laadittiin palvelumalli eli <i>Service blueprint</i>, jota yhteistyöyritys voi hyödyntää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.</p> <p>Asiakkailta saadun palautteen ja henkilöstön havaintojen myötä kehitystyö voidaan todeta onnistuneeksi. Annettujen kehitysehdotusten avulla Tiittalan kartanon on mahdollista jatkaa kehitystyötä vielä eteenpäin.</p>		
Asiasanat palvelu, palvelumuotoilu, palveluprosessi		

Abstract

Author(s) Vasara, Taika-Tuulia	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 41	
Title of Publication Developing service process Waffle cafe of Tiittala Manor		
Name of Degree Bachelor of Hospitality Management (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Marja Antikainen, Senior Lecturer, LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client Iina Reponen, manor manager, Tiittala Manor		
Abstract <p>The aim of this thesis was to develop the service process of the waffle cafe at Tiittala Manor to be more functional from the perspective of employees and customers. The development work was carried out by means of service design. The development of the service process became topical as the popularity of the waffle cafe grew and the fluency of service had to be ensured for large numbers of customers. The developed service process was put into operation on June 16, 2021.</p> <p>The thesis was implemented as a functional thesis. Empirical research material was collected through theme interviews with customers, staff conversations and observation in the research environment. The theoretical part of the thesis covers service, service design and service process.</p> <p>The development work began with clarifying the initial situation of the original service process and ended with a reflection on how the developed service process can be further developed. A service blueprint was created from the developed service process. The partner company can use this blueprint to familiarize new employees.</p> <p>The collected feedback from customers, as well as staff observations indicate that the development work was successful. With the development proposals presented in this thesis it is possible for Tiittala Manor to further continue their development work.</p>		
Keywords service, service design, service process		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	1
1.3	Aiheen rajaus ja työmenetelmät.....	1
2	Palvelu osana asiakaskokemusta	3
2.1	Palvelujen ominaisuudet ja erityispiirteet	3
2.2	Palvelupaketti	4
2.3	Palvelun laatu	5
2.4	Palveluympäristö	6
3	Palvelumuotoilulla kohti kokonaisvaltaisia elämyksiä	8
3.1	Palvelumuotoilu	8
3.2	Palvelupolku, kontaktipiste ja palvelutuokio	9
3.3	Palvelumuotoiluprosessi	9
4	Palveluprosessissa asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen	12
4.1	Palveluprosessi	12
4.2	Palveluprosessin kehittäminen ja suunnittelu.....	13
5	Tiittalan kartano yhteistyöyrityksenä	15
6	Vohvelikahvilan palveluprosessin kehittämisen vaiheet	16
7	Lähtötilannekartoitus.....	18
7.1	Teemahaastattelut asiakkaille.....	18
7.2	Henkilöstökeskustelu ja SWOT-analyysi.....	19
7.3	Alkuperäisen palveluprosessin ongelmakohdat	20
8	Palveluprosessin konkreettiset muutokset	21
9	Palvelumalli eli Service blueprint.....	29
10	Uudistetun palveluprosessin arviointi	31
10.1	Teemahaastattelut asiakkaille.....	31
10.2	Henkilöstökeskustelu ja jatkotoimenpide-ehdotukset	32
11	Yhteenveto ja pohdinta	33
	Lähteet	35

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Yhteistyöyrityksenä opinnäytetyössä toimii sulkavalainen matkailuyritys Tiittalan kartano, josta minulla on työkokemusta opinnäytetyöprosessia ennen ja sen aikana. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyikin juuri työn kautta. Yhteistyöyrityksen henkilökunta, minä mukaan lukien, on toivonut Tiittalan kartanon vohvelikahvilan palveluprosessin kehittämistä toimivammaksi.

Aihe on ajankohtainen, ja siitä on yritykselle konkreettista hyötyä. Vallitseva pandemia on kasvattanut kotimaanmatkailun suosiota, mikä on näkynyt myös vohvelikahvilan asiakasmäärien nousuna. Tämän vuoksi palveluprosessia on muokattava niin, että se pystytään toteuttamaan myös isoille asiakasmäärille.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön keskeisin tavoite on kehittää Tiittalan kartanon vohvelikahvilan palveluprosessia toimivammaksi työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Palveluprosessia tulee kehittää niin, että se on helppo toteuttaa ruuhka-aikana, mutta toiminta-ajatuksen mukaisesti sisältää paljon palvelua. Tiittalan kartanon toiminta-ajatuksen kuuluu runsas asiakaspalvelu ja on tärkeää, että asiakkaat saavat hyvää ja henkilökohtaista palvelua (Reponen 2020).

Tavoitteena on, että kehitetty palveluprosessi on käytössä vohvelikahvilassa kesällä 2021. Tutkimuskysymyksenä pohditaan, mitkä ovat alkuperäisen palveluprosessin ongelmakohdat ja millä muutoksilla ja palvelumuotoilun keinoilla niitä voidaan parantaa.

1.3 Aiheen rajaus ja työmenetelmät

Tiittalan kartanolla on useita toimintoja, jotka sisältävät asiakaspalvelua. Tämä opinnäytetyö on rajattu vohvelikahvilan palveluprosessin kehittämiseen ja mallintamiseen. Kahvila-tuotteiden tarkasteleminen on jätetty työn ulkopuolelle. Kehittämistyö alkaa alkuperäisen palveluprosessin lähtötilannekartoituksella ja päättyy pohdintaan siitä, kuinka opinnäytetyön aikana kehitettyä palveluprosessia voidaan kehittää vielä eteenpäin. Jatkoimenpiteiden toteuttaminen ei kuulu työhön.

Opinnäytetyö toteutetaan projektityyppisesti toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotetaan jokin fyysinen tuotos tai kehitetään jotakin toiminnallista osa-aluetta (Vilka 2006, 76). Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisia

tutkimusmenetelmiä. Alkuperäistä palveluprosessia arvioitiin SWOT-analyysin avulla, joka laadittiin henkilöstökeskustelun pohjalta. Asiakkaiden näkökulmia alkuperäisestä sekä kehitetystä palveluprosessista kerättiin teemahaastatteluilla. Kesällä 2021 havainnoin palveluprosessin toimivuutta työntekijän näkökulmasta. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu toimintaan ja havainnoi tapahtumia ja tilanteita toimintaympäristössä (Vilka 2006, 44). Kehitetystä palveluprosessista laaditaan palvelumalli eli *Service blueprint*, josta käy ilmi asiakkaan kokemat asiat sekä palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla (Tuulaniemi 2011, 210).

2 Palvelu osana asiakaskokemusta

2.1 Palvelujen ominaisuudet ja erityispiirteet

Palvelutilanteessa on aina kysymys asiakkaan tarpeiden täyttämisestä. Yritys tarjoaa jotain, mikä vastaa asiakkaan tarpeeseen ja palvelu kruunaa tämän tapahtuman. Palvelu siis syntyy palvelutapahtumassa. Palvelu on pääosin aineetonta, eli siitä jää jäljelle vain tuntemus. Usein kuitenkin palvelun tuottaminen on sidoksissa johonkin tavarahan, ja oleellinen osa ravintolapalvelua onkin ruoka ja juoma. Aineettomuus on samalla myös palvelun haastavin ominaisuus. Palvelua tuotetaan samanaikaisesti kuin sitä käytetään: se on ainutkertainen kokemus, jota ei voi palauttaa. (Eräsalo 2011, 12–13.)

Palvelua ei tarvita, jos sille ei ole käyttäjää. Asiakas osallistuu palvelutapahtumaan kertomalla tarpeistaan ja toiveistaan sekä palvelun tuottamiseen käyttämällä palvelua. Palvelu onkin asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta. Monissa palveluissa onnistunut asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiselle. (Ylikoski 1999, 24–25; Eräsalo 2011, 13.)

Palvelut ovat ominaisuudeltaan heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelun toteuttaminen täysin samanlaisena on vaikeaa ja sama palvelu voikin olla erilainen joka toteutuskerralla. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun palvelun tuottaminen liittyy ihmisiin. Palvelukokemus ei välttämättä toistu täysin samanlaisena, koska asiakaspalvelija voi seuraavalla kerralla olla eri henkilö. Heterogeenisuus ei ole huono asia, kunhan palvelu pyritään pitämään tasalaatuisena. Asiakas voi odottaa, että palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. Erityistarpeiden huomioiminen parantaa asiakkaan palvelukokemusta. (Ylikoski 1999, 25.)

Kuten käy ilmi, palvelu on käsitteenä laaja, ja sen voi määritellä monella tavalla. Palveluiden voidaan sanoa olevan tapahtumia, toimintoja ja tekoja. Tuulaniemen (2011, 59, 66) mukaan palvelun määritelmistä nousee kuitenkin selvästi esiin neljä asiaa:

1. Palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman.
2. Palvelu on prosessi.
3. Palvelu koetaan eikä sitä voi omistaa.
4. Palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus.

2.2 Palvelupaketti

Palvelut muodostuvat ydinpalveluista, liitännäispalveluista ja tukipalveluista. Näiden muodostama kokonaisuutta nimitetään palvelupaketiksi. Palvelupaketti pyritään rakentamaan niin, että asiakkaalle syntyy myönteisiä kokemuksia, jopa elämyksiä ennen ydinpalvelun käyttöä, sen aikana ja myös jälkeen. Palvelupaketti mahdollistaa sujuvan kommunikaation ja toimivan yhteistyön palveluorganisaation sisällä sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Justin 2018.)

Ydinpalvelut

Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen tärkein ominaisuus ja perussyy liiketoiminnalle. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelun ja sen ydintuotteen ympärille. Tiittalan kartanon vohvelikahvilan ydintuote on vohvelit. Ydinpalvelua kuvaa kysymys: Miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä? Ydinpalvelu ei kuitenkaan yksin aina riitä. (Haywood 1987, 47; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39–40.)

Liitännäis- ja tukipalvelut

Joskus asiakas kiinnostuu ja maksaa ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu joukko liitännäis- ja tukipalveluja. Liitännäis- ja tukipalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön tai ne ovat lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuksia valita ja tekevät palveluprosessin mahdollisimman miellyttäväksi. Lisäpalvelut voidaan luokitella monella tavalla. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 39) mukaan niitä on kolmenlaisia:

1. Edellytystukipalveluja, jotka ovat välttämättömiä, jotta ydinpalvelua voidaan käyttää.
2. Lisäpalveluja, jotka ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja.
3. Lisäarvotukipalveluja, jotka lisäävät palvelutuotteen arvoa asiakkaalle.

Asiakkaiden kokemukset perustuvat suurilta osin lisäpalveluihin, joiden lisääminen kasvattaa palvelutuotteen arvoa. Esimerkiksi Tiittalan kartanon vohvelikahvilassa asiakaspalvelu mahdollistaa ydinpalvelun käytön. Muita liitännäis- ja tukipalveluja voivat olla esimerkiksi taidenäyttely kartanon tiloissa, puutarhakonsertti tai mahdollisuus kartanomajoitukseen. Palvelutuotteen arvoa voi lisätä esimerkiksi asiakaspalvelijan kertomus Tiittalan kartanon historiasta. Tiittalan kartanon kilpailuetu on ainutlaatuinen kartanomiljö, joka jo itsessään kasvattaa palvelun arvoa asiakkaiden silmissä.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 39) toteavat, että raja lisäpalvelujen ja lisäarvotukipalvelujen välillä saattaa olla hyvinkin häilyvä. Lisäpalveluiden lisääminen on helppoa, mutta niiden poistaminen on vaikeaa. Aikaisemmin annetun maksuttoman lisäpalvelun poistaminen voi

aiheuttaa sen, että asiakas kokee laadun laskeneen tai palvelun hinnan nousseen merkittävästi. Lisäpalvelujen tarjoaminen on päätös, jonka osalta yrityksen tulee toimia johdonmukaisesti. Osa lisäpalveluista voi olla käytössä vain luodakseen haluttua mielikuvaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

2.3 Palvelun laatu

Tuotteilla on entistä vaikeampi erottua kilpailijoista, minkä vuoksi palvelun merkitys onkin viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino, jolla tarjontaa voidaan erilaistaa. Palvelun laadulla on olennainen merkitys myös nykyisen asiakaskunnan tyytyväisyyden säilyttämisessä. (Ylikoski 1999, 117.)

Asiakkaat haluavat saada hyvää palvelua. Jotta sitä pystytään tarjoamaan, on ymmärrettävä, mitä asiakkaiksi tavoitellut ihmiset arvostavat. Asiakkaiden tyytyväisyys perustuu siihen, että heille tarjotaan sellaista palvelua kuin he odottavat (Ylikoski 1999, 117). Palvelun laatu on henkilökohtaisen ennako-odotuksen ja koetun kokemuksen välinen suhde (Tirkkonen 2014). Toisin sanoen laatu on asiakkaan näkemys tuotteen tai palvelun onnistumisesta.

Ylikosken (1999, 118) mukaan asiakkaan laatukokemus muodostuu teknisestä ja toiminnallisesta osasta. Tekninen osa muodostuu palvelun lopputuloksesta ja toiminnallinen osa palveluprosessin sujumisesta. Tapa, jolla palvelu toteutetaan, voi olla jopa lopputulosta tärkeämpi. Tällöin vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on avainasemassa hyvän palvelukokemuksen muodostumiseksi. Eräsalon (2011, 21) mielestä laatukokemukseen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Henkilökohtaisuus on omistautumista, jolloin asiakaspalvelija keskittyy juuri kyseiseen asiakkaaseen ja kyseiseen tilanteeseen. Jokainen asiakaspalvelija vaikuttaa omalla toiminnallaan yrityksestä saatuun mielikuvaan. (Turunen 2014.)

Kolmas laatuun vaikuttava osatekijä on imago eli asiakkaan mielikuva yrityksestä, joka suodattaa asiakkaan laatukokemusta. Hyvä imago sallii pieniä virheitä, joista huolimatta asiakas kokee laadun tyydyttäväksi tai jopa hyväksi. Huono imago puolestaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään. (Ylikoski 1999, 118.)

Aineettomasta palvelusta ei yleensä jää asiakkaalle mitään konkreettista jäljelle: ainoastaan palvelun synnyttämät tunnetilat, kuten tyytyväisyys tai palvelun epäonnistuessa pettymys. Tunteisiin pohjautuvat kokemukset vaikuttavat asiakkaan käytökseen tulevaisuudessa: palaako hän käyttämään uudelleen yrityksen palveluita vai ei. Jotta palveluyritys voi menestyä, täytyy laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen panostaa. Asiakastyytyväisyys on suoraan yhteydessä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja

jatkatavat palvelun käyttöä, tuotot ja kannattavuus paranevat ja yrityksen kasvumahdollisuudet lisääntyvät. (Ylikoski 1999, 13; Eräsalo 2011, 12.)

2.4 Palveluympäristö

Palveluympäristöllä (Kuva 1) on vaikutusta palvelukokemukseen palveluissa, joissa asiakkaat oleskelevat yrityksen toimitiloissa (Ylikoski 1999, 235). Yritys ei pysty hallitsemaan ulkoisia ympäristöolosuhteita, kuten säätä tai kilpailijoiden toimenpiteitä. Hallitsemattomien tekijöiden määrää pienentääkseen yritysten tuleekin suunnitella huolellisesti sisäinen ympäristö, jossa palvelua tarjotaan. Sisäiseen ympäristöön kuuluvat fyysinen ympäristö, jossa palvelua kulutetaan sekä yrityksen käyttämät digitaaliset järjestelmät, esimerkiksi nettisivut ja varausjärjestelmät. (Grönroos 2009, 433; Turunen 2014.)

Palveluympäristö esimerkiksi rakennuksen ulkonäkö ja liiketila viestivät yrityksestä, tukevat brändiä ja luovat asiakkaalle tietynlaista mielikuvaa sekä odotuksia. Muun muassa fyysisen ympäristön lämpötila, siisteys ja tilasuunnittelu vaikuttavat palvelukokemukseen. Palveluympäristön merkityksen voidaan ajatella kasvavan sekä suhteessa siihen, kuinka kauan asiakas viipyy organisaation tiloissa että siihen, missä määrin palvelun käyttöön liittyy mielihyvän tavoittelu. (Ylikoski 1999, 235; Turunen 2014.)



Kuva 1. Vohvelikahvilan palveluympäristö (Komulainen 2020b)

Palveluympäristön vaikutus heijastuu tavassa, jolla ihmiset reagoivat fyysiseen ympäristöön. Pareigis, Edvardsson ja Enquist (2008, 4) nimeävät kaksi vastakkaista reaktiotapaa: lähestyminen ja karttaminen. Lähestymisellä tarkoitetaan tilaan liittymistä, sen tutkimista, pidempää viipymää, sitoutumista ja suunnitelman toteuttamista. Karttaminen taas tarkoittaa lähestymisen vastakohtia. Erityisesti vapaa-ajan palveluissa ympäristö vaikuttaa palvelun kiinnostavuuteen sekä asiakkaan tahtoon käyttää palvelua uudelleen ja suositella sitä muille. (Ylikoski 1999, 235; Pareigis ym. 2008, 4.)

3 Palvelumuotoilulla kohti kokonaisvaltaisia elämyksiä

3.1 Palvelumuotoilu

Palveluita on suunniteltu niin kauan kuin niitä on ollut olemassa. Sen sijaan palvelumuotoilu on melko uusi osaamisala, joka on syntynyt 1990-luvun alkupuolella (Tuulaniemi 2011, 61). Palvelumuotoilun taustalla on palveluiden alueella tapahtunut vahva kehitys, minkä myötä kuluttajille on tarjolla yhä monitahoisempia palvelukokonaisuuksia. Palveluliiketoiminnassa puhutaan elämyksistä, jotka jo lähtökohtaisesti koostuvat monista eri elementeistä.

Kuluttamisen siirtyessä tavaroista palveluihin, on palveluiden ja kokemusten tuottamisesta tullut entistä merkityksellisempää (Törrönen 2019). Kehityksen myötä palveluiden kehittämisestä ja suunnittelusta on tullut myös entistä haastavampaa. Yritysten täytyy löytää uusia keinoja, joiden avulla monimutkaista kokonaisuutta voidaan jäsentää ja pitää se hallittavana (Kokko 2017). Hyvin muotoiltu palvelu tuottaa parempia asiakas- ja työntekijäkokemuksia, asiakaspysyvyyttä ja suosittelua. Nämä näkyvät omistajalle kannattavuuden parantumisena. (Törrönen 2019.)

Palvelumuotoilu on palvelujen ja palveluprosessien suunnittelua ja kehittämistä siten, että kehittämisen keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas tarpeineen. Yritys ei suunnittele palvelua asiakkaalle yrityksen omista lähtökohdista, vaan pikemminkin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tuulaniemi (2011, 72) toteaa, että huonon palvelukokemuksen läpikäynyttä asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen. Stickdornin, Hormessin, Lawrencen ja Schneiderin (2018, 4) mukaan siihen, kuinka onnistuneena asiakas pitää palvelukokemusta, vaikuttaa jopa ydinpalvelua enemmän kokemukset sen ympärillä. Näin ollen yritysten on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota tapaan tuottaa palveluja.

Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle luodaan kokonaisvaltainen elämys pelkän tuotteen sijaan. Elämyksien tuottamisen tarkoituksena on jäädä asiakkaiden mieliin positiivisella tavalla. Palvelumuotoilussa palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä luodaan johdonmukainen kokonaisuus, jossa palveluprosessin eri vaiheet sopivat yhteen. Palvelumuotoilu on siis systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa ja parantaa asiakkaan palvelukokemusta. (Tuulaniemi 2011, 26–27, 29).

Palveluympäristöä voidaan muotoilla siten, että se viestii ihmisen kaikille aisteille tuoksujen, äänien ja ulkonäön kautta. Tärkeää on myös internet-sivujen ja markkinointimateriaalien muotoilu, sillä niiden kautta yritys tavoittaa asiakkaansa, luo mielikuvia ja odotuksia sekä luo uskottavuutta brändille. Yrityksen tulee myös pohtia palveluhenkilöstön viestintää puukeutumisen ja henkilökohtaisten kommunikointitaitojen kautta. Kun kaikki palvelun vaiheet, sisustus, äänet, tuoksut, maut ja tunnelma ovat harkittuja ja toteutettu liikeidean mukaan,

on asiakkaalle mahdollisuus tarjota perustuotteen sijaan kokonaisvaltaisia elämyksiä. Käytännössä palvelumuotoilu on siis sitä, että asiakkaalle luodaan liikeidean mukainen palvelukokemus. (Servicedesign.tv 2007, 22.)

3.2 Palvelupolku, kontaktipiste ja palvelutuokio

Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle suunnitellaan palvelukokemus, jonka keskeisiä elementtejä ovat palvelupolku, palvelun kontaktipisteet sekä palvelutuokiot. Palvelupolku tarkoittaa asiakkaan kokemia palvelutilanteita läpi palvelun. Asiakkaan matka voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: ennen, aikana ja jälkeen. Palvelupolku alkaa, kun asiakkaalla on ensimmäisen kerran kiinnostus yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Tähän vaiheeseen sisältyy myös tiedonhaku, päätöksenteko, mahdollinen varausprosessi ja aika ennen varsinaista kokemusta. Tässä vaiheessa asiakas rakentaa odotuksia ja kuvittelee tulevaa kokemusta. Aktiivisessa vaiheessa asiakas asioi yrityksessä ja käyttää tämän palveluita. Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on voimakkainta ja arvoa luodaan osallistumisen kautta. Viimeisessä vaiheessa asiakas muistelee kokemusta ja tulkitsee tapahtumia uudelleen. (Yachin 2018.) Palvelupolkukuvaus (*customer journey map*) kuvaa asiakkaan kokemat palvelutilanteet kronologisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta. Palvelupolun kuvaaminen muuttaa aineettoman palvelun näkyväksi kuvaukseksi, jolloin sitä on helpompi kehittää. (Palvelumuotoilu Palo 2018a.)

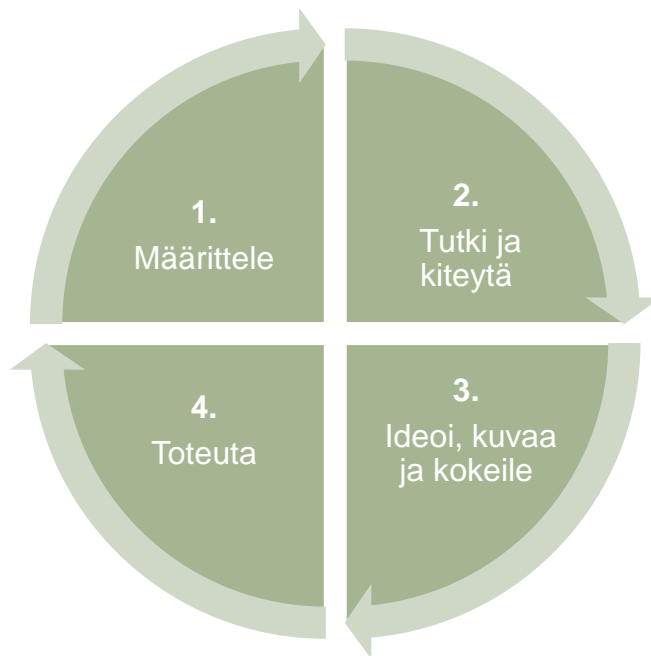
Palvelun kontaktipisteet ovat niitä kohtia, joissa asiakas kokee palvelun kaikkien aistiensa kautta. Kontaktipisteitä muodostavat tilat, esineet, yrityksen prosessit ja vuorovaikutusprosessit. Richardsonin (2010, 2–4) mukaan asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että kontaktipisteet integroituvat yhteen ja tukevat toisiaan läpi asiakkaan palvelupolun. Onnistunut kontaktipisteiden integrointi näkyy asiakkaan innostuneisuutena ja uskollisuutena.

Palvelutuokiot ovat osapalveluita palveluprosessin sisällä ja ne koostuvat eri kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio halutunlaiseksi ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Palvelutuokiosta voidaan käyttää esimerkkinä palvelun maksamista, joka voi koostua asiakaspalvelijan tarjoamasta palvelusta, hinnaston esilläolosta sekä maksupäätteen käyttämisestä. (Kokko 2017.)

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu Palon (2018b) mukaan palvelumuotoilun avulla tehtävä palveluiden kehitystyö voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Kuvio 1). Nämä vaiheet tulivat ilmi myös muista julkaisuista, joita ei kuitenkaan käytetty työssä varsinaisena lähteenä. Tätä

palvelumuotoiluprosessin mallia on hyödynnetty mukailien Tiittalan kartanon vohvelikahvilan palveluprosessin kehittämisessä.



Kuvio 1. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Mukailtu Palvelumuotoilu Palo 2018b)

1. Määrittele

Ensimmäisessä, eli määrittelyvaiheessa kartoitetaan palvelun nykytilannetta. Tarkoituksena on tunnistaa palvelun haasteet sekä mahdollisuudet ja oppia jo olemassa olevista ratkaisuista. Tavoitteena on selkeyttää yrityksen asettamia tavoitteita sekä saada tietoa palvelun ongelmakohtista. Nykytilannetta tarkastelemalla tunnistetaan ne seikat, joihin halutaan perehtyä tarkemmin. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

Tiedon keräämisen tarkoituksena on luoda kaikenkattava kuva palvelun nykytilasta huomioiden ympärillä olevat kilpailijat ja vallitsevat trendit. Määrittele-vaiheen aikana saadusta tiedosta valitaan oleelliset näkökulmat, joiden pohjalta tieto tiivistetään sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

2. Tutki ja kiteytä

Prosessin toisessa vaiheessa kerätään mahdollisimman laadukasta asiakasymmärrystietoa palvelun kohderyhmältä. Pyrkimyksenä on saada kokonaisvaltainen ymmärrys kohderyhmän todellisista tarpeista. Asiakastietoa voidaan hankkia esimerkiksi haastatteluiden tai

havainnoinnin avulla. Tiedon ja asiakasymmärryksen keräämisen tarkoituksena on luoda pohja suunnittelulle. Saadusta tiedosta valitaan tärkeät näkökulmat, joita hyödynnetään palvelun kehittämisessä. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

3. Ideoi, kuvaa ja kokeile

Kolmannessa vaiheessa kehitetään ratkaisuvaihtoehtoja tavoitteiden ja asiakkailta saadun tiedon pohjalta. Vaiheen aikana ideat muuttuvat toteutuskelpoisiksi, ja niitä kokeillaan käytännössä. Ideoita voidaan arvioida muun muassa toteutuksen vaikeusasteen tai asiakkaalle tuottaman arvon näkökulmista. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

Kokeilut ovat kustannustehokas tapa selvittää, mitkä ideoista ovat toimivia ja kannattaako niitä kehittää eteenpäin. Kokeiluilla varmistetaan, että ratkaisut palvelevat myös tositilanteessa. Onnistunut kokeilu luo tietoa asiakkaiden tarpeista heidän reaktioidensa kautta, mikä voi toimia tehokkaana tapana lisätä asiakasymmärrystä. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

4. Toteuta

Viimeisessä vaiheessa valitut ratkaisut viimeistellään ja otetaan käyttöön. Toimimattomat ideat karsiutuvat pois, jolloin jäljelle jäävät vain kokeilun avulla toimiviksi todetut ratkaisut. Toteutusta helpottavat erilaiset dokumentoinnit ja mallintamismenetelmät, joilla palvelukonaisuus kuvataan. Esimerkkinä mallintamismenetelmistä mainitaan palvelumalli eli *Service blueprint*, jota käytetään tässä opinnäytetyössä kuvaamaan kehitettyä palveluprosessia. Jatkuvalle palvelun arvioinnilla ja kehittämisellä varmistetaan sen kilpailukykyisyys. Kuviosta ei käy ilmi, että prosessi on vielä kesken: tässä vaiheessa alkaa viestintä ja muutosten jalkauttaminen toimintaan. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

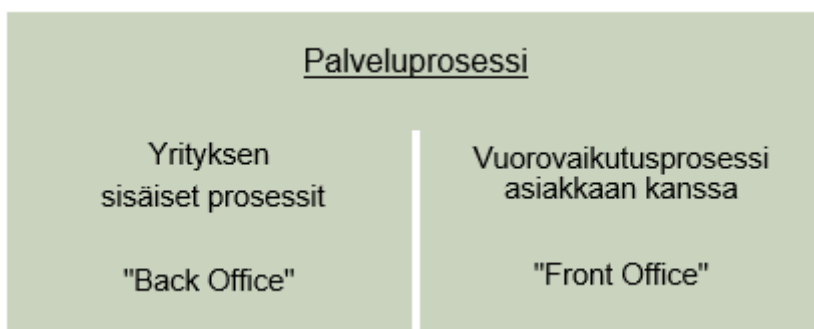
4 Palveluprosessissa asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen

4.1 Palveluprosessi

Palvelut syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena. Tuotettavasta palvelusta muodostuu palveluprosessi, joka koostuu asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavista tapahtumista. Palvelut ovat prosesseja, jotka syntyvät toisiinsa sidoksissa olevista toimintoketjuista, joiden avulla palvelu tuotetaan asiakkaalle. Palveluprosessin kuluessa tai sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40; Udd & Sore 2018.)

Palveluprosessi koostuu kahdesta osasta: asiakkaalle näkymättömistä Back Office-toiminnoista ja asiakkaalle näkyvistä Front Office-toiminnoista (Taulukko 1). Back Office-toiminnoilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka mahdollistavat palveluprosessin, mutta jotka eivät näy suoraan palvelun käyttäjälle. Back Office-toiminnot voivat heikentää tai pahimmassa tapauksessa jopa pilata asiakkaan kokemuksen palvelusta. Esimerkiksi Tiittalan kartanon vohvelikahvilassa annoksen valmistaminen keittiössä ei näy asiakkaalle, mutta hän kokee siellä valmistetun tuotteen näkö-, maku- ja hajuaistiensa kautta. (Johnston & Clark 2008, 188–195.)

Front Office-toimintoihin kuuluu olennaisesti vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Front Office-toiminnot ovat asiakaspalvelutilanteita, joissa asiakas kohtaa yrityksen edustajan kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Tällaisia palvelutilanteita ovat esimerkiksi tilauksen ja maksun vastaanottaminen. Asiakaskohtaamisiin kuuluu taito tunnistaa erilaiset asiakkaat ja sovittaa oma rooli asiakaspalvelijana vastaamaan asiakkaan odotuksia ja tarpeita (Eräsalo 2011, 134). Kohtaaminen vaatii asiakaspalvelijalta herkkyyttä aistia asiakkaan tuntemuksia. Front Office-toimintoja yhdistävä tekijä on asiakkaan ennustamattomuus. Yrityksellä voi olla selkeä palvelutuote, jota myydään, mutta asiakas voi kuitenkin haluta jotain enemmän tai vähemmän tähän valmiiseen palvelupakettiin. (Johnston & Clark 2008, 185–188.)



Taulukko 1. Palveluprosessi

4.2 Palveluprosessin kehittäminen ja suunnittelu

Palveluiden kehittäminen ja erikoistaminen on tänä päivänä monen palveluyrityksen arkea. Erikoistamisen avulla pyritään kehittämään toimintaa niin, että se olisi jollakin tasolla ainutlaatuista. Palvelun kehittäminen on jatkuva prosessi, mitä täytyy tehdä tilanteiden ja ajan muuttuessa. Yrityksen on ymmärrettävä palvelun tuottamisen kokonaisuus niin yrityksen kuin asiakkaan näkökulmasta.

Palveluiden erityispiirteet: aineettomuus, heterogeenisuus ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus vaikuttavat kehitystyöhön. Aineettomia palveluita on helpompi muokata kuin tavaroita ja muutokset pystytään tekemään suhteellisen nopeasti. Nämä ominaisuudet tuovat palveluiden kehittämiseen myös haasteita. Aineettomien ominaisuuksien testaaminen ja tutkiminen on vaikeaa. Palveluita on myös tavaroita hankalampi patentoida, jolloin ne ovat melko helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Uuden palvelutuotteen kehittäminen edellyttää myös palvelua tuottavan henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Ylikoski 1999, 247–248.)

Lähtökohta kaikelle kehittämistyölle on palvelun käyttökokemuksen ymmärtäminen. Kuten aiemmin mainittiin, palvelut voidaan sanoa suunniteltavan jopa yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jolloin palveluyrityksen asiantuntemus kasvaa. Asiakkaat osallistuvat palvelun vaatimuksien määrittämiseen, mutta he ovat myös merkittävässä asemassa varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä paremmaksi. Asiakkaalta saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää. Siitä saadaan selville, missä kohdassa palveluprosessia on onnistuttu, ja mikä on aiheuttanut mahdollista pettymystä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Grönroos (2015, 175–177) toteaa prosessiajattelun olevan erittäin tärkeää palveluiden kehittämisessä. Palveluprosessilla voidaan käsittää koko palvelupolku, jonka asiakas käy läpi käyttäessään yrityksen palveluita. Yrityksen tulee miettiä palvelupolun kulku ja varmistaa sen toimivuus. Asiakas voi osallistua palvelupolun kehittämiseen tietämättään. Asiakas voi toiminnallaan tuoda ilmi kohtia, joiden yritys ei ole aiemmin huomannut vaikuttavan palveluun. Palvelupolkua voidaan ajatella palvelun elinkaarena, jolloin eri vaiheiden tarkastelu ja huomioiminen voi tuntua yksinkertaisemmalta ja helpottaa sen suunnittelua.

Keskeistä on kehittää kokonaisuus, joka on toimiva niin asiakkaiden kuin palvelua tuottavan henkilöstön kannalta. Asiakkaan kokemaa palvelupolkua voidaan parantaa monilla tavoilla. Yrityksessä asioiminen voidaan tehdä mahdollisimman sujuvaksi ja helpoksi esimerkiksi selkeillä opasteilla ja väylillä. Palveluympäristöä voidaan kehittää palvelemaan kokonaisvaltaisesti kaikkia aisteja tuoksujen, musiikin, valaistuksen ja visuaalisen ilmeen kombinaatioilla. Palveluprosessi tulee suunnitella toimivaksi niin, että henkilöstön on mahdollisimman helppoa toteuttaa palvelun tuottamiseen vaaditut työvaiheet.

Palveluprosessin kehittämisellä on myös muita hyötyjä, kuin asiakaskokemuksen parantuminen. Palveluprosessin kehittäminen voi selkiyttää henkilöstön rooleja ja kasvattaa henkilöstössä oman työpanoksen merkitystä yrityksen toiminnalle. Merkityksellisyyden tunne parantaa työtyytyväisyyttä, joka yleensä näkyy konkreettisesti myös asiakastytyväisyyden kasvuna. Toimivan palveluprosessin myötä toiminta tehostuu, mikä näkyy yrityksen johdolle kannattavuuden kasvuna. Toimiva palvelu voi näkyä myös hinnoittelussa, jolloin hintojen kasvu on perusteltua ja asiakas kokee edelleen saavansa rahalle vastinetta. (Tirkkonen 2013.)

5 Tiittalan kartano yhteistyöryityksenä

Yhteistyöryityksenä opinnäytetyössä oli sulkavalainen matkailuyritys Tiittalan kartano. Nykyinen omistaja aloitti kartanolla tilaustarjoilutoiminnan vuonna 1999. Tänä päivänä Tiittalan kartano tarjoaa kartanomajoitusta, tilaustarjoilua ja kulttuuritapahtumia. Kesäisin ja joulun aikaan kartanolla toimii vohvelikahvila, jonka palveluprosessin kehittämiseen tämä opinnäytetyö keskittyy. Kartanon toiminnasta vastaavat kartanovastaava lina Reponen sekä keittiövastaava Laura Kuusela.

Vohvelikahvila tarjoaa nimensä mukaisesti makeita ja suolaisia vohveleita. Kahvilassa on anniskeluoikeudet, joten saatavilla on kahvin ja teen lisäksi myös viinejä ja muita alkoholi-juomia. Vohvelikahvilan asiakaspaikat sijaitsevat kartanon juhlasalissa (Kuva 2), johon mahtuu noin 60–70 henkeä. Kesäaikana puutarhaterassilla on noin 20 asiakaspaikkaa. (Reponen 2020; Tiittalan kartano 2020.) Asiakkaat koostuvat kaikenikäisistä turisteista, paikallisista ja vakioasiakkaista. Vohvelikahvila palvelee maanantaista lauantaihin kello 12–18.



Kuva 2. Juhlasali (Komulainen 2020a)

6 Vohvelikahvilan palveluprosessin kehittämisen vaiheet

Kuviosta 2 käy ilmi kehittämisprosessin vaiheet. Käytetyistä menetelmistä kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa luvuissa. Kehitystyö kohti vohvelikahvilan toimivampaa palveluprosessia alkoi heti kesäkauden 2020 jälkeen. Kehittämistyöhön osallistui lisäksi Tiittalan kartanon kartanovastaava lina Reponen ja keittiövastaava Laura Kuusela.



Kuvio 2. Kehittämisprosessin vaiheet

Kesällä 2020 vohvelikahvilan asiakasmäärät kasvoivat ja muutokset palveluprosessissa tulivat ajankohtaisiksi. Kesän 2020 jälkeen päätettiin, että jo syntyneitä kehitysideoita kokeillaan joulukuussa 2020, jolloin vohvelikahvila aukeaisi. Jotta palveluprosessia pystyttiin lähteä kehittämään tehokkaasti, täytyi kartoittaa sen hetkisen palveluprosessin tilanne. Lähtötilannekartoituksen tarkoituksena oli tunnistaa nykyisen palveluprosessin ongelmakohdat sekä mahdollisuudet ja oppia jo olemassa olevista ratkaisuksista. Näitä asioita lähdettiin selvittämään asiakkaiden teemahaastattelujen ja henkilöstökeskustelujen kautta, joiden pohjalta laadittiin SWOT-analyysi alkuperäisestä palveluprosessista. Alkuperäistä palveluprosessia tarkastelemalla tunnistettiin ne seikat, joita haluttiin lähteä kehittämään.

Lähtötilannekartoituksen ja joulukuun kokeilujen jälkeen, keväällä 2021, lähdettiin miettimään toteutettavia ratkaisuja palveluprosessin parantamiseksi. Kehitystyössä hyödynnettiin teemahaastatteluista, henkilöstökeskusteluista ja SWOT-analyysistä saatuja tietoja. Palveluprosessista haluttiin tehdä henkilökunnalle helposti toteutettava, ottaen huomioon omistajan toive laadusta ja paljosta asiakaspalvelusta.

Kehitetty palveluprosessi otettiin käyttöön 16.6.2021, jolloin vohvelikahvila avattiin kesäkaudeksi. Uudistetusta palveluprosessista luotiin palvelumalli, jota on mahdollista hyödyntää vohvelikahvilan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Kesän 2021 aikana havainnoin prosessin toimivuutta työntekijän näkökulmasta. Elokuussa pidettiin uusi henkilöstökeskustelu, jossa pohdittiin luodun palveluprosessin toimivuutta palvelun toteuttamisen näkökulmasta. Tällöin kuultiin myös asiakkaiden mielipiteitä muutoksista uusien teemahaastattelujen kautta. Haastattelut toteutettiin edelleen jutustelunomaisesti. Henkilökunnan

kokemusten ja havaintojen, sekä asiakkaiden mielipiteiden pohjalta esitettiin jatkotoimenpide-ehdotuksia ja arvioitiin kehittämisprosessin onnistumista.

7 Lähtötilannekartoitus

7.1 Teemahaastattelut asiakkaille

Vohvelikahvilan asiakkaat osallistuivat palveluprosessin kehittämiseen alusta loppuun saakka. Asiakkaiden näkökulmia lähtötilanteesta lähdettiin keräämään teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun teema-alueet eli aihepiirit, ovat tiedossa. Teemahaastattelu oli menetelmänä sopiva, koska se on tiedonkeruumenetelmänä keskustelunomainen ja sallii haastateltavien mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8, 36.) Teemahaastattelut toteutettiin joulunajan 2020 vohvelikahvilassa jutustelunomaisesti. Tavoitteena oli saada noin 10 haastatteluvastausta, sillä sen uskottiin olevan riittävä määrä luomaan kokonaiskuva asiakkaiden mielipiteistä.

Haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat:

- Asiakkaan odotukset palvelusta. Vastaako palvelu asiakkaiden odotuksiin? Toivotaanko asiakaspalvelijan suosittellevan tuotteita?
- Palveluprosessin selkeys. Koetaanko kahvilan vastaanotto ja pöytiin ohjaus selkeäksi? Millainen menu koetaan selkeäksi?
- Asiakkaan kehitysideat. Millaisilla muutoksilla palveluprosessista saisi asiakaslähteisemmän? Mitä toivotaan kehitettävän?

Asiakkaiden vastaukset ja ajatukset kirjattiin ylös teema-alueittain. Haastateltavan kommentteja tiivistettiin ja tulkittiin jo haastattelun aikana ja tulkinta kerrottiin myös haastateltavalle. Tällöin haastateltavalla oli mahdollisuus korjata, mitä tarkoitti. Haastatteluaineistoa analysoitaessa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, nouseeko useasta haastattelusta esiin samoja ajatuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 137, 173.) Haastateltaviksi valittiin mahdollisuuksien mukaan asiakkaita, jotka olivat aiemmin käyttäneet vohvelikahvilan palveluita. Näin heille oli muodostunut kuva nykyisistä toimintatavoista. Vastauksia saatiin 8 ja haastateltavat asiakkaat olivat noin 30–60-vuotiaita naisia ja miehiä.

Haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat olivat tyytyväisiä joulukuun palveluprosessiin ja kokeiluihin, joita olivat tilausten vastaanottaminen pöydistä ja kahvin tarjoilu oikealla kahvipannulla. Palvelu vastasi kaikkien vastanneiden odotuksiin. Covid-19 tilanteen vuoksi kesällä 2020 asiakkaat tekivät tilauksen tiskiltä. Joulukuussa palattiin normaaliin käytäntöön vastaanottamaan tilaukset pöydistä. Asiakkaat totesivat tämän sopivan paremmin yrityksen imagoon. Haastateltavat toivoivat tuotteiden suosittelemista ja kertoivat suositusten auttavan uusien tuotteiden kokeilemisessa.

Vohvelikahvilan vastaanotto opasteineen koettiin selkeäksi. Pöytiin ohjausta asiakkaat pitivät hyvänä menetelmänä. Sen avulla he tiesivät, minkä pöydän katetusta salista voi valita. Menussa toivotaan erityisesti käytettävän selkeää fonttia. Mainintaa saatavilla olevista erityisruokavaliotuotteista pidettiin hyvänä ja tärkeänä.

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut esittää kehitysehdotuksia. Toiveina oli vaihtelu valikoimassa sekä jatkuva mahdollisuus antaa palautetta. Vaihtelua toivottiin, kun vohvelikahvilassa asioitiin useita kertoja kesässä. Kahvin tarjoilusta oikealla kahvipannulla pidettiin. Haastatteluvastausten ja vähäisten kehitysideoiden perusteella asiakkaat olivat tyytyväisiä toimintamalliin. Näin ollen kehitystyössä keskityttiin työntekijäystävällisyyteen, asiakaslähtöisyyttä unohtamatta.

7.2 Henkilöstökeskustelu ja SWOT-analyysi

Osana lähtötilannekartoitusta järjestettiin henkilöstökeskustelu tammikuussa 2021. Keskusteluun osallistuivat lisäksi kartano- ja keittiövastaavat. Henkilöstökeskustelun tavoitteena oli löytää palveluprosessin ongelmakohdat ja haasteet henkilökunnan näkökulmasta. Keskustelun ja teemahaastatteluiden pohjalta laadittiin SWOT-analyysi yrityksestä ja sen palveluprosessista (Taulukko 2).

SWOT-analyysissä selvitetään palveluprosessin vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysi sopii kaikenlaisten yritysten käyttöön. Menetelmällä voidaan tarkastella koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluprosessin arviointiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71; Suomen Riskienhallintayhdistys.) Ilmenneiden tietojen avulla pohdittiin konkreettisia muutoksia, joilla palveluprosessia voidaan parantaa.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun määrä ➡ kokonaisvaltainen kokemus • Tyytyväiset asiakkaat • Hyvä asiakaspalvelu • Ainutlaatuinen kartanomiljö • Hyvät tuotteet • Pienuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiaali kasvuun (isot tilat) • Yksityisyrittäjien joustavuus verrattuna ketjuyritykseen • Mahdollisuus tehdä nopeita kokeiluja ja muutoksia

Uhat	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun laadun heikkeneminen erityisesti ruuhka-aikana • Sekaannukset • Kiire 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei toimiva kiireessä • Pöytänumeroiden puuttuminen • Tarjoilija hoitaa hotellin vastaanoton • Työntekijävaje suhteessa asiakasmääriin

Taulukko 2. SWOT-analyysi alkuperäisestä palveluprosessista

7.3 Alkuperäisen palveluprosessin ongelmakohtat

Lähtötilannekartoituksen jälkeen todettiin, että suurin ongelma palveluprosessissa on sen toimimattomuus kiireessä. Ruuhka-aikana työntekijävaje ja hankalasti toteutettava palvelu voivat aiheuttaa sekaannuksia ja palvelun laadun heikkenemisen.

Palveluprosessiin lähdettiin pohtimaan muutoksia, joiden avulla palvelu on helpompi tuottaa asiakkaalle myös kiireessä. Vaikka asiakkaiden todettiin olevan tyytyväisiä alkuperäiseen toimintamalliin, muutokset haluttiin toteuttaa heidän toiveensa huomioiden. Tavoitteena oli myös se, että palvelun määrä ei vähene.

8 Palveluprosessin konkreettiset muutokset

Opastus pöytiin ohjauksesta

Vohvelikahvilassa tarjoilija ohjaa asiakkaat pöytään ja käytäntö on ollut käytössä jo ennen kehitystyötä. Muutoksena on opaste pöytiin ohjauksesta (Kuva 3), joka on sijoitettu vohvelikahvilan eteiseen, heti sisääntulon yhteyteen. Pöytiin ohjauksella ja opastuksella varmistetaan, että jokainen asiakas huomataan myös ruuhka-aikana. Asiakas ohjataan valmiiksi katettuun pöytään, jolloin tämä ei valitse pöytää, joka ei ole käyttövalmis.



Kuva 3. Opaste pöytiin ohjauksesta

Vesipiste

Alkuperäisessä palveluprosessissa tarjoilijan tuli viedä asiakkaan pöytään vesikannu tämän saavuttua ja täyttää juomalasi. Nyt vohvelikahvilan tiloissa on vesipiste (Kuva 4), josta asiakas saa halutessaan ottaa vettä maksutta. Tarjolla on makuvesiä ja maustamatonta vettä. Makuina on vaihtelevasti mansikka ja minttu, appelsiini, lime ja kurkku. Vesipisteen käyttöönotto poistaa tarjoilijalta yhden työvaiheen.



Kuva 4. Vesipiste

Uusi menu

Kehitystyön myötä vohvelikahvilan menu uudistui niin muodoltaan kuin sisällöltään. Kesällä 2020 asiakkaat tekivät tilauksen koronatilanteen vuoksi tiskiltä, jossa menu oli näkyvillä. Joulukuussa palattiin normaaliin käytäntöön vastaanottaa tilaus pöydistä, jossa menu oli valmiina. Joulukuun menu (Kuva 5) rakentui suolaisista ja makeista vohveleista sekä juomista.

Uusi menu (Kuva 6) viedään asiakkaalle pöytään. Uudistettu menu rakentuu kartanon historiasta, vohvelikahvilan ja käytettävien raaka-aineiden esittelystä, suolaisista ja makeista vohveleista sekä juomista. Fontti on muutettu asiakkaiden toiveesta selkeämmäksi ja valikoimaa on laajennettu. Kun asiakas tutustuu kartanon historiaan ja kahvilan valikoimaan, tarjoilijan odottaminen ruuhka-aikana ei tunnu niin pitkältä.



Kuva 5. Joulukuun 2020 menu



Kuva 6. Uusi menu 2021

Pöytänumerointi

Asiakasmäärien kasvaessa vohvelikahvilassa otettiin käyttöön pöytänumerointi. Pöytänumeron (Kuva 7) avulla myös muut työntekijät, kuin tilauksen vastaanottanut tarjoilija voi viedä annoksen asiakkaalle. Näin annosten ei tarvitse seistä keittiössä ja asiakkaat saavat ne nopeammin. Kun asiakkaita on paljon, pöytänumeroiden avulla vältytään sekaannuksilta ja varmistetaan palvelun sujuvuus.



Kuva 7. Pöytänumero

Terassin ruokailuvälinesetti

Kartanossa on 20-paikkainen puutarhaterassi, joka on vohvelikahvilan asiakkaiden käytössä. Terassia ei ole katettu valmiiksi, vaan tarjoilija vie ruokailuvälineet ja muut tarvittavat astiat asiakkaalle. Alkuperäisessä palveluprosessissa terassipöytä katettiin asiakkaalle tämän istuttua. Kattamisen sijaan terassille otettiin käyttöön ruokailuvälinesetti (Kuva 8), jossa on seurueelle tarvittava määrä veitsiä, haarukoita ja lautasliinoja. Ruokailuvälinesettejä tehdään valmiiksi ennen vohvelikahvilan aukeamista, mikä nopeuttaa terassille tarjoilua.



Kuva 8. Ruokailuvälinesetti

Kahvipiste

Alun perin kahvi tarjottiin asiakkaalle posliinipannussa, joka tuli kuumentaa ja täyttää keittäessä ennen tarjoilua. Joulukuussa 2020 kahvin tarjoilua kokeiltiin helpottaa kahvipisteen avulla, mikä todettiin toimivaksi. Kahvipiste (Kuva 9) sijaitsee kartanon salissa, asiakaspaikojen läheisyydessä. Pistellä on lämpölevy, joka pitää kahvin kuumana. Kahvipiste poistaa palveluprosessista ylimääräisiä työvaiheita. Kattauksiin sisältyy kahvikuppi, jolloin kahvi on nopea kaataa asiakkaalle juuri ennen annoksen tarjoilua. Pisteen yhteydessä on kaikki kattaukseen tarvittava, jolloin katteita on helppo täydentää tarvittaessa. Teetä haudutetaan valmiiksi, ja se tarjotaan asiakkaalle vanhaan tapaan posliinipannussa.



Kuva 9. Kahvipiste

Henkilökunnan lisäys

Suurin haaste alkuperäisessä palveluprosessissa oli liian pieni henkilökuntamäärä suhteessa asiakasmääriin. Tällöin vuorossa työskenteli 2–3 työntekijää, joista 1 työskenteli keittiössä. Kiireisimpinä aikoina oli lisäksi tiskaaja. Vohvelikahvilan yhteydessä toimii majoituksen vastaanotto, jolloin tarjoilija huolehti majoittujien vastaanottamisesta.

Kesälle 2021 palkattiin majoitusvastaava, joka työskenteli vuoroviikoin. Majoitusvastaavan työtehtäviin kuului majoitustoiminnasta huolehtiminen. Näin vohvelikahvilan tarjoilijan ei tarvinnut huolehtia majoittujien vastaanotosta. Majoitusvastaavan lisäksi palkattiin työntekijä, joka huolehti pöytien siivouksesta, kattamisesta ja tiskeistä sekä auttoi tarvittaessa keittiössä. Kesän edetessä huomattiin, että salissa tarvitaan enemmän apua eikä tälläkään työntekijämäärällä pystytä palvelemaan asiakkaita sujuvasti. Kesken kesän palkattiin uusi työntekijä, jolloin aiemmin aloittanut työntekijä siirtyi salin puolelle muun muassa valmistamaan ja tarjoilemaan juomia. Näin ollen kesällä 2021 vuorossa työskenteli 3–4 työntekijää, joista 1 työskenteli keittiössä.

Juomien suosittelu

Osa uudistettua menua ja palveluprosessia on juomasuosituksia. Alkuperäisen palveluprosessin aikaan viinejä ei myyty aktiivisesti. Kartanon omistaja toivoi vohvelikahvilaan laajempaa viinivalikoimaa ja viinien suosittelua. Suositusten avulla pyritään kasvattamaan juomien myyntiä ja vastataan asiakkaiden toiveeseen tuotteiden suosittelusta. Juomasuosituksia (Kuva 10) auttavat asiakasta kokeilemaan ja pienentämään kynnystä tilata viinejä.



Kuva 10. Juomasuositukset

Puoti ja kartanokirppis

Lisäpalveluna vohvelikahvilan yhteydessä on pieni puoti ja kartanokirppis, jossa on myynnissä kartanon vanhoja esineitä. Myynnissä on Wehmaan kartanon teetä ja Lehmus Roasteryn Sulkava-kahvia, joita tarjoillaan myös vohvelikahvilassa. Tiittalan kartano käyttää majoitustiloissaan Ole Hyvä-pesutuotteita (Kuva 11), joita asiakkaat voivat ostaa puodista itselleen. Puodin ja kartanokirppiksen avulla halutaan tarjota asiakkaalle mahdollisuus esimerkiksi matkamuistojen tai tultiaisten hankkimiseen, mikä lisäksi kasvattaa palvelutuotteen arvoa.



Kuva 11. Myytävät Ole Hyvä-tuotteet

9 Palvelumalli eli Service blueprint

Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehitetty palveluprosessi Service blueprint-mallin avulla, jota kutsutaan myös palvelumalliksi. Palvelumallissa määritellään ja kuvataan asiakkaan kulkema reitti eli palvelupolku, palveluntuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–42.)

Palvelumalli kuvaa visuaalisesti palvelun tuottamisen, siihen vaadittavat resurssit sekä asiakkaiden kytkeytymisen palvelutuotantoon. Mallista käy ilmi asiakkaalle näkyvät toiminnot sekä palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla. Palvelumallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta. (Tuulaniemi 2011, 210–215.) Service blueprint-mallia (Taulukko 3) voidaan hyödyntää perehdyttäessä uusia työntekijöitä.

Fyysiset elementit	Kotisivut Puhelin Sähköposti Sosiaalinen media Mainokset	Parkkipaikka Kartanon ulko- ja sisätilat Sisustus Henkilökunnan ulkoinen olemus	Opasteet Menu Pöydän koristelu Vesipiste				Lasku	Internet ja sosiaalinen media
Asiakkaan toimet	Palveluun tutustuminen ja päätös asioida	Vohvelikahvilaan saapuminen ja asiakaspalvelijan kohtaaminen	Menuun tutustuminen	Asiakas tilaa	Asiakas tutustuu historiaan, joka löytyy menusta	Asiakas saa annoksen	Asiakas maksaa laskun	Asiakas jakaa ja arvostelee kokemuksen
Asiakkaalle näkyvät toiminnot Front Office	Neuvonta	Tarjoilija vastaanottaa asiakkaan, tervehtii ja ohjaa pöytään	Tarjoilija esittelee menua ja suosittelee tuotteita	Tarjoilija vastaanottaa tilauksen	Tarjoilija tarjoilee juomat	Tarjoilija tarjoilee annoksen ja lisäkahvin sekä huolehtii asiakkaan viihtyvyydestä	Tarjoilija vastaanottaa maksun, kiittää ja toivottaa hyvää päivänjatkoa	
Asiakkaalle näkymättömät toiminnot Back Office	Mahdollisen pöytävarauksen kirjaaminen varauskalenteriin			Tilaus viedään keittiöön ja juomat valmistetaan	Tilaus valmistetaan		Tarjoilija tekee laskun	
Tuki-toiminnot	Kotisivujen ja sosiaalisen median ylläpito Markkinointi	Kiinteistöhuolto Siivous					Kassajärjestelmä	

Taulukko 3. Service blueprint-malli

10 Uudistetun palveluprosessin arviointi

10.1 Teemahaastattelut asiakkaille

Kehitetystä palveluprosessista haluttiin kuulla myös asiakkaiden mielipiteitä. Asiakkaiden arvioita palveluprosessista kerättiin uusien teemahaastatteluiden avulla. Tavoitteena oli selvittää palveluprosessin toimivuutta ja kehitystyön onnistumista palvelun käyttäjien näkökulmasta. Teemahaastattelut vohvelikahvilan asiakkaille toteutettiin elokuussa 2021.

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on keskustelunomainen ja sopi toteutettavaksi työn ohella. Haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tässä tapauksessa vohvelikahvilan palveluprosessin, mikä on teemahaastattelulle ominaista. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.) Teema-alueet pidettiin samoina kuin ensimmäisissä haastatteluissa, sillä tavoitteena oli selvittää kehitystyön onnistumista.

Haastatteluissa käytiin läpi seuraavat teemat:

- Asiakkaan odotukset palvelusta. Vastaako palvelu asiakkaiden odotuksiin?
- Palveluprosessin selkeys. Koetaanko kahvilan vastaanotto ja opasteet pöytiin ohjauksesta selkeäksi? Onko menu toimiva ja selkeä muodoltaan ja sisällöltään?
- Asiakkaan kehitysideat. Mitä jatkokehittäisit? Jäitkö kaipaamaan jotain?

Teema-alueiden pohjalta keskusteluja oli mahdollista syventää haastateltavan kiinnostuksen ja edellytysten puitteissa. Haastatteluaineistoa analysoitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, nouseeko useasta haastattelusta esiin samoja ajatuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173.) Haastatteluvastauksia saatiin kahdeksan, kuten oli tavoitteena. Haastateltavat olivat noin 20–50-vuotiaita naisia ja miehiä.

Haastatteluvastausten sekä havaintojen perusteella voidaan todeta, että asiakkaat olivat tyytyväisiä kehitettyyn palveluprosessiin ja tehtyihin muutoksiin. Palvelu vastasi kaikkien vastanneiden odotuksiin ja odotukset jopa ylitettiin. Pöytiin ohjaus toimintatapana koettiin hyväksi ja opaste selkeäksi. Vastanneet kertoivat kahvilan vaativan pöytiin ohjauksen ja sen lisäävän palvelun tuntua.

Menun haastateltavat kokivat selkeäksi ja helppolukuiseksi. Suolaiset ja makeat vohvelivaihtoehdot ovat omilla sivuillaan ja juomavalikoima on eritelty alkoholittomiin ja alkoholillisiin. Vaihtoehtoja ja valikoimaa kerrottiin olevan sopivasti. Erityisesti vastanneet pitivät historiasta ja, että käytettävät raaka-aineet oli tuotu esille. Palveluprosessi koettiin toimivaksi eikä siihen liittyen asiakkailta ollut esittää jatkokehitysideoita.

10.2 Henkilöstökeskustelu ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Kirjoittaja teki kesän aikana osallistuvaa havainnointia työntekijän näkökulmasta. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan tutkimuskohteen ehtoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa (Vilkkä 2006, 44.) Havainnoidessa kiinnitin huomiota erityisesti palvelun toteuttamiseen ruuhka-aikana sekä asiakkaiden toimintaan ja reaktioihin. Osallistuvan havainnoinnin avulla pystyttiin tehokkaasti arvioimaan palveluprosessin toimivuutta ja havaitsemaan mahdolliset kehitystarpeet. Henkilöstökeskustelu pidettiin elokuussa 2021. Keskusteluun osallistuivat lisäksi kartano- ja keittiövastaavat. Havaintojen pohjalta arvioitiin kehitystyön onnistumista ja pohdittiin jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Haasteeksi muodostui liian vähäinen henkilöstömäärä suhteessa kasvaneisiin asiakasmääriin. Pian huomattiin, että lisätylläkään henkilöstömäärällä ei pystytty palvelemaan asiakkaita sujuvasti ja kesken kesän jouduttiin palkkaamaan yksi työntekijä lisää. Jatkotoimenpide palveluprosessin parantamiseksi onkin henkilökunnan lisääminen. Saliin tarvitaan yhden sijaan kaksi tarjoilijaa, jotka hoitavat koko palveluprosessin alusta loppuun. Toimivaksi koettiin, että oli erikseen työntekijä, joka huolehti pöytien siivouksesta, kattamisesta ja tiskaamisesta.

Vohvelikahvila oli usein ruuhkautunut heti kello 12 avaamisen jälkeen. Jos aukioloaikoja laajennettaisiin heinäkuussa esimerkiksi kello 11–20, asiakasmäärät todennäköisesti jakautuisivat tasaisemmin koko aukioloajalle. Sen lisäksi, että laajemmat aukioloajat voisivat helpottaa ruuhkapiikkejä, on niille ollut kysyntää.

Henkilökuntavajetta lukuun ottamatta kehitetty palveluprosessi ja tehdyt muutokset koettiin toimiviksi. Henkilökunnan on helpompi tuottaa palvelu asiakkaalle ja palvelu on sujuvampaa. Asiakkailta saadun positiivisen palautteen ja henkilöstön havaintojen perusteella voidaan todeta kehitystyön onnistuneen.

11 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön keskeisin tavoite oli kehittää Tiittalan kartanon vohvelikahvilan palveluprosessia toimivammaksi työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää alkuperäisen palveluprosessin ongelmakohdat, ja pohtia millaisilla muutoksilla ja palvelumuotoilun keinoilla niitä voidaan parantaa. Lähtökohtaisesti palveluprosessin tuli olla helposti toteutettavissa ruuhka-aikana, mutta toiminta-ajatuksen mukaisesti sisältää paljon palvelua.

Tavoitteeksi asetettiin, että kehitetty palveluprosessi voidaan ottaa käyttöön vohvelikahvilassa kesällä 2021. Kehitetystä palveluprosessista luotiin palvelumalli eli *Service blueprint*, joka havainnollistaa asiakkaan palvelupolun, palveluntuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Tiittalan kartano voi hyödyntää palvelumallia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin palvelua ja sen laatuun vaikuttavia ominaisuuksia, palveluprosesseja ja niiden kehittämistä sekä palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä. Nämä aiheet olivat olennaisia työn toteuttamisen kannalta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä. Teemahaastattelut mahdollistivat palveluprosessin asiakaslähtöisen kehittämisen. Työsuhde yritykseen oli merkittävä etu kehittämisprosessin kannalta. Osallistuva havainnointi työntekijän ominaisuudessa loi hyvän pohjan opinnäytetyölle. Työskennellessä yrityksessä pääsin kokemaan sekä alkuperäisen, että uudistetun palveluprosessin käytännössä. Näin sekä alkuperäisen, että kehitetyn palveluprosessin vahvuudet, haasteet ja jatkokehitystarpeet palvelun toteuttamisen näkökulmasta oli helppo tunnistaa.

Palvelun kehittäminen on jatkuva prosessi, mitä täytyy tehdä tilanteiden ja ajan muuttuessa. Onnistunut palveluprosessin kehittäminen vaatii ymmärrystä palvelun tuottamisen kokonaisuudesta sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta. Olennaista on luoda kokonaisuus, joka on toimiva niin asiakkaiden kuin palvelua tuottavan henkilöstön kannalta. Tämän vuoksi työssä oli tärkeää kuulla sekä asiakkaiden, että henkilöstön mielipiteitä ennen muutoksia, sekä niiden jälkeen.

Teemahaastatteluissa saatu positiivinen palaute ja kehitysideoiden vähyyys kertovat siitä, että asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä vohvelikahvilan palveluihin jo ennen kehitystyötä, sekä sen jälkeen. Palveluprosessin kehittämisen myötä myös henkilökunta koki palvelun tuottamisen helpommaksi ja sitä kautta muutokset onnistuneiksi. Työlle asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja onnistumisesta kertovat myös vähäiset jatkotoimenpide-ehdotukset.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilatuotteisiin, jotka oli rajattu tämän työn ulkopuolelle. Jos yritys toteuttaa ehdotuksen laajemmista aukioloajoista, voitaisiin tutkia niiden vaikutusta asiakasmäärien jakautumiseen ja vohvelikahvilan ruuhkautumiseen.

Opinnäytetyön aihe oli minulle mieluisa ja työn tekeminen luontevaa. Opinnäytetyöprosessini kesti projektiluontoisuuden vuoksi pitkään, mutta juuri siksi koen työn tekemisen olleen sujuvaa. Haasteena oli tuoda selkeästi ilmi palveluprosessiin tehdyt muutokset. Kehittämisprosessi oli opettavainen ja uskon työn toteuttamisesta olevan minulle hyötyä työelämässä. Tiittalan kartanon henkilökunnan mukana olo toi kehittämiseen erilaisia näkökulmia ja kasvatti myös omaa ammatillista osaamistani.

Lähteet

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Grönroos C, 2015. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Haywood, M. 1987. Service Management Concepts: Implications for Hospitality Management. Viitattu 11.5.2021. Saatavissa

https://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol5/iss2/6?utm_source=digitalcommons.fiu.edu%2Fhospitalityreview%2Fvol5%2Fiss2%2F6&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy

Johnston, R. & Clark, G. 2008. Service operations management: improving service delivery. 3. painos. Harlow: Prentice Hall

Justin. 2018. Erinomaista asiakaskokemusta ei luoda lonkkalaukauksilla. Viitattu

11.5.2021. Saatavissa <https://www.justin.fi/fi/2018/02/08/erinomaista-asiakaskokemusta-ei-luoda-lonkkalaukauksilla/>

Kokko, T. 2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu? Aromi. Nro 8/2017. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>

Komulainen, J. 2020a. Juhlasali. Viitattu 22.8.2021

Komulainen, J. 2020b. Tiittalan kartano. Viitattu 22.8.2021

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Helsinki: WSOY

Palvelumuotoilu Palo. 2018a. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>

Palvelumuotoilu Palo. 2018b. Palvelumuotoilun vaiheet. Viitattu 19.5.2021. Saatavissa <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Pareigis, J., Edvardsson, B. & Enquist, B. 2008. The role and design of the service environment in creating favourable customer experiences. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa <https://www.researchgate.net/publication/252538500> The role and design of the service environment in creating favourable customer experiences

Reponen, I. 2020. Kartanovastaava. Tiittalan kartano. Haastattelu kesäkuu 2020.

Richardson, A. 2010. Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Touchpoints-Bring-the-Customer-Experience-to-Life.pdf>

Servicedesign.tv, Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämistä. Osa 9. Helsinki: Lönnberg Painot Oy

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media

Suomen Riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Viitattu 7.6.2021. Saatavissa <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Tiittalan kartano. 2020. Viitattu 28.11.2020. Saatavissa <https://www.tiittalankartano.fi>

Tirkkonen, T. 2013. Palveluprosessi – Palveluprosessin määrittäminen ja kuvaaminen. Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://terhotirkkonen.com/2013/11/20/palveluprosessi/>

Tirkkonen, T. 2014. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Turunen, T. 2014. Palveluympäristö ja palvelukokemus. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa <https://tiinaturunen.wordpress.com/2014/04/14/palveluymparisto-ja-palvelukokemus/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Törrönen, V. 2019. Kreapal. Mitä on palvelumuotoilu. Viitattu 17.5.2021 Saatavissa <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuotoilu/>

Udd, H. & Sore, S. 2018. LAMK Pro. Palvelukokemuksen tuottaminen laadukkaasti ja jouhevasti. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <http://www.lamkpub.fi/2018/06/20/palvelukokemuksen-tuottaminen-laadukkaasti-ja-jouhevasti/>

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi

Yachin, J. 2018. The Customer Journey: Learning from customers in tourism experience encounters. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973618300795>

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu Oy