



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen service designin avulla - Case Café Beat

Tolonen, Timo

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen
service designin avulla - Case Café Beat

Tolonen Timo
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Tolonen, Timo

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen service designin avulla - Case Café Beat

Vuosi 2013

Sivumäärä 59

Opinnäytetyö käsitteli palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Kohdeena oli ammattikorkeakoulu Laurea Leppävaarassa toimiva kahvila Café Beat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kahvilan palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Tavoitteena oli aluksi kartoittaa kahvilan kontaktipisteiden vahvuudet sekä heikkoudet. Kahvilan kontaktipisteiksi määritettiin miljö, henkilöstö, palvelu sekä tuotteet. Tavoitteisiin kuului myös muodostaa kehitysideoita ja niiden pohjalta laatia kehityslistat toimeksiantajalle asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi. Kehityslistat sisälsivät kehitettävät kohteet kontaktipisteittäin sekä miten ja millä resurssein niitä tulisi kehittää. Muutosten konkretisoimiseksi tehtiin myös service blueprint -kaavio, jonka tehtävä on kuvata asiakkaan palvelukokemus alusta loppuun sisältäen mahdollisia kehitysideoita. Näin saadaan tarkempi kuva siitä, miten asiakas hyötyy muutoksista ja miten se vaikuttaa hänen palvelukokemuksensa.

Työn teoreettinen viitekehys koostui asiakaslähtöisestä palvelujen kehittämisestä, kontaktipisteistä ja asiakkaan palvelukokemuksesta. Kehitystyötä lähestyttiin service designin, eli palvelumuotoilun keinoin. Se tarjoaa palvelun suunnittelijalle mahdollisuuden asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen. Sen tarkoitus on luoda asiakkaalle selkeä ja yhdenmukainen palvelukokemus ymmärtämällä asiakkaan todellisia tarpeita.

Kontaktipisteiden vahvuuksia ja heikkouksia kartoitettiin viikon kestäneellä asiakaskyselyllä, joka toteutettiin lauseentäydennystehtävillä. Kysely oli suunnattu kaikille kahvilan asiakkaille ja tavoite oli kerätä 100 kappaletta täytettyjä lomakkeita. Lomake jaettiin kassalla jokaiselle asiakkaalle ja palautettua lomaketta vastaan asiakas sai karkkia. Tämä mahdollisti nopean ja helposti toteutettavan laadullisen aineiston hankinnan. Tutkimuksen tulokset jaettiin kontaktipisteittäin ja kullekin kontaktipisteelle muodostettiin kaksi top 3 -listaa: lista palvelun vahvuuksista ja heikkouksista. Listoille valittiin pääsääntöisesti kyselyssä eniten mainintoja saaneet vahvuudet sekä heikkoudet, mutta valintaa tukivat myös heikkouden kehittämismahdollisuudet. Tähän vaikutti muun muassa nykyiset resurssit sekä kahvilan fyysinen sijainti.

Tuloksista voitiin havaita asiakkaiden olevan tyytymättömiä kahvilan tuotteisiin. Valikoima oli jokseenkin suppea ja sen sisältämät tuotteet heikkolaatuisia. Etenkin sämpylät ja suolaisten tuotteiden valikoima aiheutti eniten negatiivista palautetta. Palvelun ja henkilöstön koettiin olevan ystävällistä ja toimivaa, mutta ruuhka-ajan tuomat jonot koettiin negatiiviseksi palvelussa. Miljö oli asiakkaiden mielestä viihtyisä ja tunnelmaltaan rento. Tulosten perusteella toteutettiin kuuden hengen aivoriihi, jossa pyrittiin löytämään kehitysideoita kunkin kontaktipisteen top 3 -listan heikkouksiin.

Kehitysideoiksi nousivat muun muassa sämpylöiden valmistaminen itse, kausittain vaihtuvat tuotteet, työntekijöiden vaatteiden uudistaminen, asiakaspaikkojen lisääminen, toisen kahvipisteen avaaminen ruuhka-ajaksi sekä työlistojen suunnittelu kahvilaan. Kehitysideoilla mahdollistetaan kahvilan tehokas toiminta sekä asiakkaiden tyytyväisyys kokemaansa palveluun.

Asiasanat: kontaktipisteet, palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen, palvelukokemus, service design

Tolonen, Timo

Developing Services from a Customer Oriented Perspective by Implementing Service Design - Case Café Beat

Year	2013	Pages	59
------	------	-------	----

The thesis covers the topic of customer oriented service development within the commissioner organization. The organization was cafeteria Café Beat which is located on Laurea University of Applied Sciences' Leppävaara campus. The purpose was to develop the cafeteria's services with service design's customer oriented development model. The objective was to first survey the strengths and weaknesses of the cafeteria's contact points. The contact points were specified as the environment, staff, service and products. A second objective was to create development ideas and form development lists for the commissioner to enhance the customers' service experience. The development lists were drawn up based on the survey results. The lists included all contact points and what resources are needed in order to develop them. A service blueprint was also created to concretize the development ideas. The blueprint shows a visual example of the customer's service experience from the very beginning and it included some of the development ideas. In this way it is easier to spot the benefits of the development ideas and how those have changed the customer's service experience.

The theory is based on customer oriented service development, contact points and customers' service experience. The development work was done with the help of service design methods. Service design offers an opportunity to customer oriented service development and its aim is to establish a clear and uniform service experience by understanding the customers' needs.

The weaknesses and strengths of the contact points were surveyed for a week. The survey included sentences which needed to be filled in by the answerer. It was aimed at all the cafeteria customers and the objective was to get 100 answers. The answer form was given by the cashier and the customer received candy when he gave back the filled paper. In this way it was easy and fast to gather the qualitative material. Two top 3 lists were made on every contact point based on the survey results. One list included the strengths and the other one the weaknesses. The lists included items that were most frequently mentioned in the survey. The second topic that mattered was how easy it is to develop the weaknesses. This was affected by the current resources and the cafeteria's physical location.

The customers were mostly disappointed with the products offered by Café Beat. The selection was somewhat compact and the products were of poor quality. The most negative feedback was given on stuffed rolls and on the salty product selection. The service and staff were mostly praised, but customers were not satisfied with the long lines during the rush hours. The cafeteria's environment was said to be laidback and cozy. A brainstorm with six people was executed to come up with development ideas for the different contact point weaknesses.

Some development ideas were for example self-produced stuffed rolls, seasonal products, renewing the staff uniforms, adding more customer seats, opening an additional coffee service point during rush hours and planning a work list for the cafeteria employees. The development ideas ensure efficient service and that the customers are satisfied with the service.

Key words: contact points, customer oriented service development, service design, service experience

Sisällys

1	Johdanto	6
2	BarLaurea-oppimisympäristö.....	7
2.1	BarLaurean tavoite oppimisympäristönä	8
2.2	Café Beat	8
3	Palveluiden kehittäminen	9
3.1	Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen	11
3.2	Asiakasymmärrys kehittämisen perustana	15
3.3	Asiakaskokemus.....	16
4	Service design osana palveluiden kehittämistä.....	17
4.1	Palvelukokonaisuuden ja -kokemuksen muodostuminen	18
4.2	Kontaktipisteet	19
5	Kahvilan nykytilan kartoitus kontaktipisteittäin.....	20
5.1	Asiakaskyselyn laadinta	21
5.2	Asiakaskyselyn toteutus	23
5.3	Kyselyn tulokset	23
5.4	Kehityskohteiden rajaus tuloksista.....	24
6	Service design -menetelmällä kehittäminen.....	26
6.1	Kehitysideoiden muodostaminen aivoriihimenetelmällä	27
6.2	Aivoriihen toteutus ja tulokset	28
6.3	Palvelukokemuksen kuvaus service blueprintin avulla	31
7	Asiakkaan uusi palvelukokemus	32
8	Uuden palvelukokemuksen toteuttamiseksi laaditut kehityslistat	37
8.1	Miljöö.....	38
8.2	Henkilöstö	42
8.3	Palvelu	44
8.4	Tuotteet	48
9	Johtopäätökset	50
	Lähteet	53
	Kuvat	55
	Kuviot	56
	Taulukot	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Palveluiden jatkuva kehittäminen antaa yrityksille mahdollisuuden selvitä yhä vaativammilla markkinoilla. Asiakkaat haluavat entistä enemmän unohtumattomia palvelukokemuksia, ja monesti kokemuksen ollessa mitänsanomaton tai huono, asiakas vaihtaa yritystä. Tästä johtuen monet palveluita tuottavat yritykset ovat huomioineet asiakkaidensa todelliset tarpeet palveluiden kehittämisessä. Puhutaankin usein asiakaslähtöisestä kehittämisestä, josta on tullut tämän päivän trendi. Toinen nouseva trendi palveluiden kehittämisessä on service design, eli palvelumuotoilu. Se on osa asiakaslähtöistä kehittämistä. Palveluiden sekä asiakaskokemuksen kehittäminen ovat tiukasti sidottuna palvelumuotoiluun.

Opinnäytetyön kohteena oli Laurea Leppävaaran kahvila Café Beat, joka on osa BarLaurea-oppimisympäristöä. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt syksyllä 2012 esimiesharjoittelijana BarLaureassa. Kiinnostus kahvilan kehittämiseen liittyvästä opinnäytetyön aiheesta muodostui jo esimiesharjoittelun aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kahvilan palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Tavoitteena oli aluksi kartoittaa kahvilan kontaktipisteiden vahvuudet sekä heikkoudet. Kontaktipisteet ovat osa asiakkaan palvelukonaisuutta ja niistä muodostuu hänelle palvelukokemus. Opinnäytetyössä kahvilan kontaktipisteiksi määritettiin miljö, henkilöstö, palvelu sekä tuotteet. Tavoitteina oli myös muodostaa kehitysideoita ja niiden pohjalta laatia toimeksiantajalle kehityslistat asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi.

Asiakaskysely toteutettiin lauseentäyttötehtävillä, sillä niiden avulla asiakas saadaan aktivoitumaan ja tulokset ovat näin ollen tarkempia. Kyselyn tuloksista tehtiin kaksi eri listaa. Toinen listoista sisälsi kunkin kontaktipisteen kolme vahvuutta ja toinen kolme heikkoutta. Näin voitiin havaita mitkä asiat kahvilan palvelun kontaktipisteissä tarvitsivat kehitystä. Vahvuudet haluttiin selvittää, jottei niitä muutettaisi kehittämistyössä. Kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun tarjoamia menetelmiä, joita olivat aivoriihityöskentely ja palvelun prosessi-analyysi.

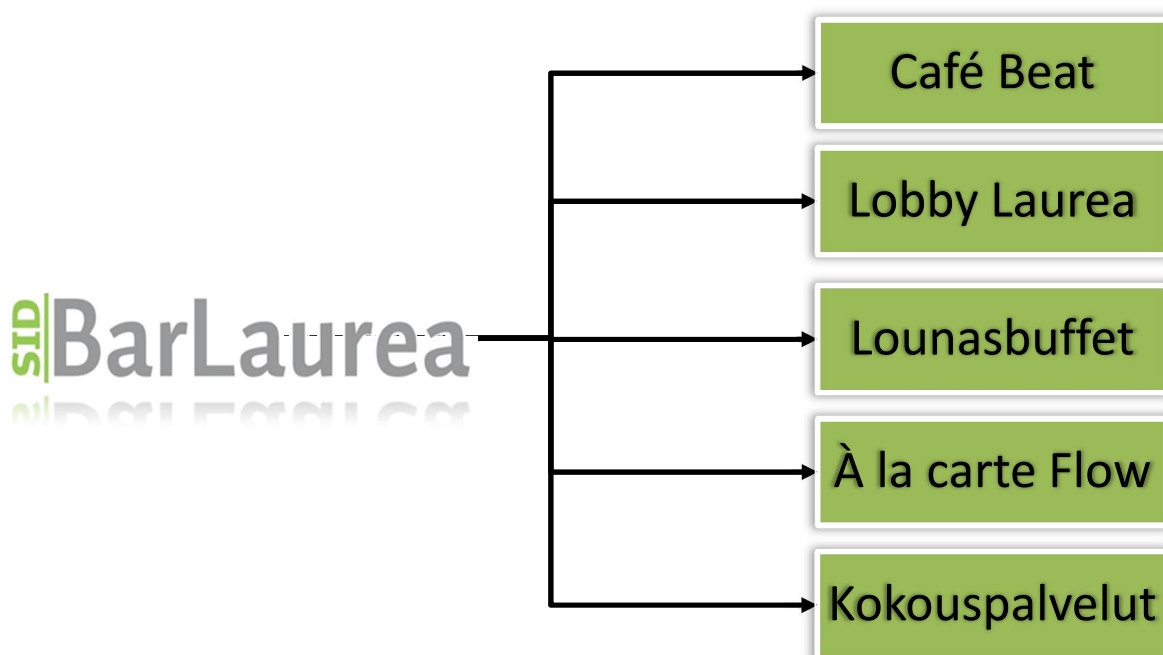
Aivoriihityöskentelyn avulla nousseista kehitysideoista valittiin parhaimmat ja toteuttamiskelpoisimmat. Ideoiden karsimisessa huomioitiin kustannukset sekä nykyiset resurssit niiden toteuttamiseen. Kehitysideoiden pohjalta luotiin asiakkaan uusi palvelukokemus, jonka visualisoimiseen on hyödynnetty palvelumuotoilun tarjoamaa palvelun prosessi-analyysiä. Sen on tarkoitus korostaa niitä hyötyjä, joita kehitysideat voivat parhaimmillaan tuoda asiakkaan kokemaan palveluun. Valituista kehitysideoista tehtiin myös kehityslistat opinnäytetyön toimeksiantajalle. Kehityslistojen on tarkoitus kartoittaa mitä toimeksiantajan tulee tehdä, jotta kehitysideat voidaan panna käytäntöön. Niiden avulla on yksinkertaista nähdä, mitä kahvilan eri kontaktipisteissä halutaan muuttaa.

2 BarLaurea-oppimisympäristö

BarLaurea on Laurea Leppävaaran toimipisteessä sijaitseva ravitsemuspalvelujen kehittämiskeskus ja oppimisympäristö. Se on aloittanut toimintansa vuonna 2002. Ravintolapäällikkönä ja ohjaajana opetusravintolassa toimii Miia Vakkuri. BarLaureassa tehdään kehitys- ja tutkimustyötä yhteistyössä eri yritysten kanssa. Täten opiskelijat saavat kerättyä kokemusta ja informaatiota toimialaansa liittyen. BarLaurean päätoimi on tuottaa ravitsemuspalveluita Laurean opiskelijoille, henkilökunnalle sekä muille sidosryhmille. Lähes 1000 henkilöä käyttää BarLaurean palveluita päivittäin. Vilkkain sesonki on syksyllä, kun uudet opiskelijat aloittavat Laureassa, jolloin pelkästään lounasbuffetissa saattaa käydä noin 800-900 ihmistä. (Vakkuri 2011, 15-16.)

Ravintolapäällikkö, keittiömestari ja opintojaksoilla toimivat lehtorit kuuluvat BarLaurean vakituiseen henkilökuntaan. Myös kausittain vaihtuvat esimiesharjoittelijat ovat osa henkilökuntaa. Pääasiallisesti henkilökunta koostuu ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoista. Ensimmäisen vuoden opiskelijat toimivat eri tehtävissä muun muassa koulun kahvilassa, ruokalan linjastossa ja kassalla sekä astiahuollossa. Toisen vuoden opiskelijat toimivat ruokalan ateriantuotannossa ja erilaisissa esimiestehtävissä. BarLaurea on hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman oppimisympäristö ja se antaa opiskelijalle mahdollisuuden oppia perusedellytyksiä asiakaspalvelutyöstä ja suurtalouskeittiössä toimimisesta. (Vakkuri 2011, 16-17.)

BarLaurea muodostuu nykyisin viidestä eri palvelusta: Café Beat, lobby Laurea, lounasbuffet, à la carte Flow sekä kokouspalvelut. Ne tarjoavat asiakkaille kahvila-, aula-, lounas-, à la carte- ja kokouspalveluita. (Vakkuri 2011, 17.) Palvelut on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: BarLaurean palvelut.

Kuviossa 1 esitetyt palvelut kuuluvat BarLaurean alaisuuteen. Palveluiden toimivuudesta vastaa pääsääntöisesti ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijat, jotka suorittavat BarLaureaan liittyvää opintojaksoa. Esimiesharjoittelijoiden sekä ravintolapäällikön ja keittiömestarin tehtävänä on huolehtia opiskelijoiden perehdyttämisestä ja ohjaamisesta. BarLaurean eri palveluissa saattaa työskennellä lähes 30 opiskelijaa päivisin.

2.1 BarLaurean tavoite oppimisympäristönä

Laurealla on noin kaksikymmentä eri tutkimus- ja kehittämistoiminnan yksikköä, joista BarLaurea on yksi. Sen merkittävimiksi prosesseiksi on valittu palvelu- ja oppimisprosessit. BarLaurean toiminnan tavoitteiksi on asetettu opetuksellisuus, tutkimuksellisuus ja esimerkillisyys. (Vakkuri 2011, 16.)

BarLaureassa oppimista kuvataan usein tutkivaksi ja kehittäväksi. Tärkeintä oppimisessa on osata hyödyntää tietoa kehittääkseen uusia toimintatapoja, malleja, tulkintoja ja selityksiä. Oppimisympäristössä tieto muuttuu todeksi, sillä sitä voidaan soveltaa suoraan olemassa oleviin prosesseihin. Tämä auttaa opiskelijan oppimisprosessissa, sillä oppimisesta syntyy hänelle omakohtainen kokemus aidossa palveluympäristössä. Autenttinen palveluympäristö luo myös tarpeen onnistumiselle, sillä kehitysideoiden toimivuus joutuu käytännön testiin BarLaureassa. Se mahdollistaa nopean palautteen kehityksen tuloksesta, toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta. (Vakkuri 2011, 16.)

BarLaurean tavoitteet ja arvot tukevat vastuullista liiketoimintaa. Sen tarjoaman oppimisympäristön tavoite on kehittää uusia ja innovatiivisia ideoita, joita voidaan hyödyntää todellisessa ravintolaympäristössä. BarLaureassa kiinnitetään erityistä huomiota sosiaaliseen vastuuseen, jonka päätehtävä on opiskelijan oppiminen. Liiketoiminnan tulee olla myös taloudellista sekä ekologisesti vastuullista. Lainsäädäntö asettaa myös omia määräyksiä BarLaurean toimintaan ja niitä tulee noudattaa oppimisympäristön tuomien haasteiden lisäksi. (Vakkuri 2011, 17.)

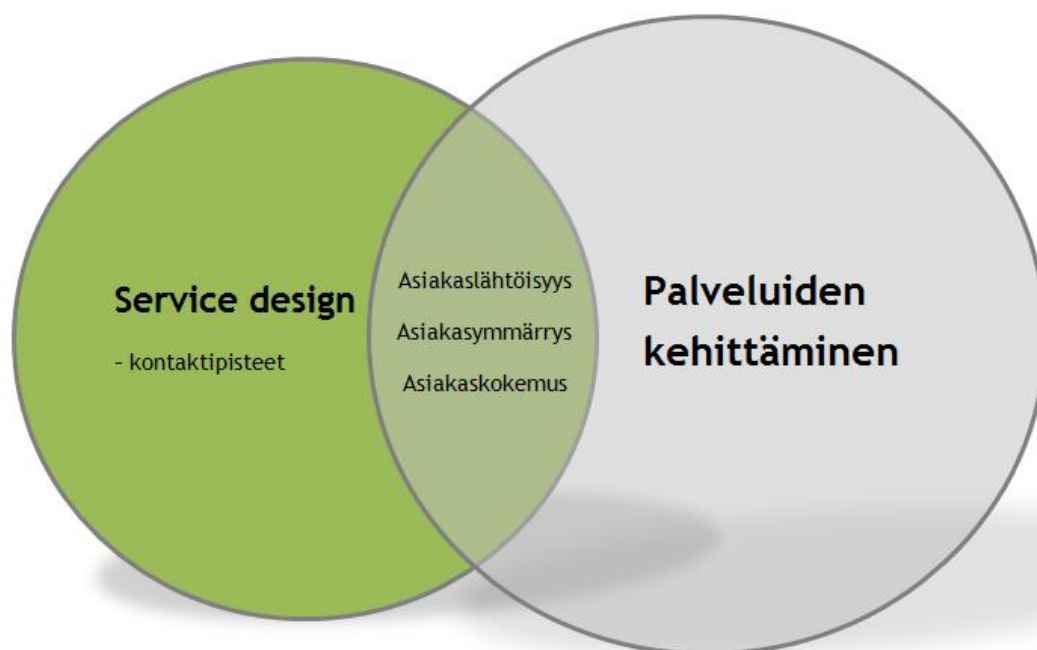
2.2 Café Beat

Café Beat on osa BarLaurean tarjoamista palveluista. Se sijaitsee Laurea Leppävaaran ensimmäisen kerroksen pääaulassa aivan sisäänkäynnin vastapäätä. Kahvilaan kuuluu myös osana aula- ja infopistepalvelut, joista Laurea Leppävaarassa vieraileva henkilö voi halutessaan kysyä neuvoa talossa liikkumiseen (Vakkuri 2011, 17). Nimi Café Beat on valittuna kuvaamaan elämän rytmiä ja paikkaa, jossa ihmiset viihtyvät ja tapaavat toisiaan. Kahvilassa myydään kahvia ja teetä, tuoretta suolaista syötävää kuten sämpylöitä, makeaa kahvileipää, erikoiskahveja, virvoitusjuomia ja erilaisia makeisia. Hintatasoltaan kahvila on varsin edullinen. (Vakkuri 2011, 17-18.)

Kahvilassa työskentelee pääsääntöisesti kaksi ensimmäisen vuoden opiskelijaa ja yksi toisen vuoden opiskelija. Toisen vuoden opiskelija toimii kahvilan esimiehenä ja hänen vastuullaan on, että kahvilan palvelu toimii ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden tehtävä on palvella asiakkaita ja varmistaa kahvilan siisteys. Työntekijät tulevat vuoroihinsa kello 7:30 ja he avaavat kahvilan kello 8:00. Kahvila suljetaan normaalisti kello 16:00, ja päivän aikana kahvilassa käy lähes 300 asiakasta. Suurin osa asiakkaista ostaa take away -kahvin, jonka osuus myydyistä kahviannoksista on peräti 90 prosenttia. (Vakkuri 2011, 17-19.)

3 Palveluiden kehittäminen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kuvion 2 osoittamalla tavalla. Kuviosta ilmenee opinnäytetyön keskeisten käsitteiden suhteet. Pääkäsitteinä opinnäytetyössä ovat palveluiden kehittäminen sekä service design.



Kuvio 2: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kahvilan palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilussa palveluiden kehittäminen tapahtuu usein kontaktipisteiden kautta. Käsitteet asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys sekä asiakaskokemus liittyvät vahvasti palvelumuotoiluun. Ne tukivat asiakkaan näkökulmaa palveluiden kehittämisessä ja toimivat yhdistävänä tekijänä opinnäytetyön pääkäsitteiden välillä. Palvelumuotoilun kehittämismallin mukaisesti toteutettu kehittämisprosessi asetti tarkat kehukset opinnäytetyölle. Palveluiden kehittäminen eteni asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja prosessia tuki palvelumuotoilun käsitteistö.

Opinnäytetyön tavoitteena oli aluksi kartoittaa kahvilan kontaktipisteiden vahvuudet sekä heikkoudet. Kartoitus suoritettiin asiakaslähtöisen kehittämismallin mukaisesti yhdessä kahvilan asiakkaiden kanssa. Näin muodostettiin asiakasymmärrystä, ja saatujen tietojen pohjalta aloitettiin kahvilan palveluiden kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteisiin kuului myös muodostaa kehitysideoita ja niiden pohjalta laatia kehityslistat toimeksiantajalle asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi. Palvelumuotoilussa on tyypillistä jakaa palvelun muodostama kokonaisuus, eli palvelupolku pienempiin osiin, jotta kehittäminen olisi mahdollisimman yksityiskohtaista. Opinnäytetyössä palveluita kehitettiin parantamalla kahvilan palvelun keskeisimpiä kontaktipisteitä: miljöötä, henkilöstöä, palvelua sekä tuotteita. Näin pystytään kehittämään asiakkaan palvelukokemusta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu ensimmäisestä pääkäsitteestä, asiakaslähtöisestä palveluiden kehittämisestä. Asiakaslähtöiseen kehittämiseen kuuluu yhteistyö asiakkaiden kanssa, sillä heiltä saadaan palvelun ja kokemuksen kehittämisen kannalta tärkeää tietoa ja ymmärrystä. Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen on myös palvelumuotoilun ensisijainen tarkoitus. Henkilökunnan osuutta ei tule myöskään unohtaa. Erityisen tärkeitä ovat henkilöt, jotka työskentelevät asiakkaiden kanssa ja suunnittelevat palveluprosessit. Heiltä saa ensikäden tietoa asiakkaiden käytöksestä sekä he voivat itse ehdottaa muutoksia palvelun toteuttamiseen. Asiakaslähtöisen kehittämisen jälkeen tutkitaan asiakasymmärrystä ja sen vaikutusta kehitystyöhön. Lopuksi käsitellään asiakaskokemusta ja sen muodostumista.

Neljäs luku muodostuu palvelumuotoilusta ja siitä mistä palvelumuotoilussa on kyse, ja miten asiakaslähtöisyys sekä asiakasymmärryksen hyödyntäminen liittyvät siihen. Luvussa käydään läpi miten ja mistä asiakkaan palvelu muodostuu ja miten sitä voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin. Esimerkkinä toimivat palvelun kontaktipisteet, joiden kautta opinnäytetyössä kehitettiin asiakkaan palvelukokemusta.

Perusajatus asiakaslähtöisessä kehittämisessä ja palvelumuotoilussa on asettaa asiakas kehittämisen keskiöön. Erityisesti palveluita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta tuotettu palvelu toisi mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaan palvelukokemukseen. Kehittämisessä pyritään vaikuttamaan asiakkaan kokemaan palveluun tuomalla palveluun jotain uutta, tai kehittämällä nykyisiä palvelun prosesseja. Ennen palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä yritys tarvitsee asiakasymmärrystä, eli tietoa asiakkaistaan ja heidän arvon muodostumisesta. Kaikilla asiakkailla ei ole samoja tarpeita ja odotuksia, joten yrityksen tulee ensin selvittää millaisia heidän asiakkaansa ovat. Vasta asiakasymmärryksen pohjalta yritys voi kehittää palveluitaan ja täten asiakkaan palvelukokemusta. (Arantola & Simonen 2009, 3-5.)

Asiakasymmärrystä voi kartoittaa erilaisin tiedonkeruumenetelmin. Näitä ovat muun muassa kyselyt, haastattelut, asiakaspalautteet ja asiakastietojärjestelmät. Tiedon hyödyntäminen kehittämisessä on yksi yrityksen avaintaidoista. Tämä ei ole aina helppoa, sillä yritykset hukkuvat asiakastiedon määrään. Haaste onkin osata poimia oleelliset tiedot kaiken turhan joukosta. (Arantola & Simonen 2009, 7; Hyysalo 2009, 12-13, 17-18.)

Palveluiden kehittäminen vaatii yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä. Palvelun asiakkaalle tuottamaa arvoa on helpompi kehittää yhteistyön kautta. Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset tiedostetaan, voidaan olettaa kehittämisen tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. On myös hyvä muistaa henkilöstön merkitys palveluita kehitettäessä, sillä heillä on usein ensikäden tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. (Grönroos 2009, 478-493; Miettinen & Koivisto 2009, 64.)

3.1 Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen

On tärkeää tarkastella asiakkaan näkökulmasta hänen tarpeitaan ja pyrkiä täten tuomaan markkinoille juuri hänelle suunniteltu palvelu tai tuote. Tämä tuottaa ongelmia nykymaailmassa, sillä uusia palvelutarjoajia ja tuotteita syntyy jatkuvasti. On siis vaikea toimittaa mahdollisille asiakkaille oikeita palveluita tai tuotteita. Onkin erityisen tärkeää yritykselle olla tietoinen ihmisten tarpeista ja kuunnella heitä tarkkaavaisesti osatakseen ratkaista heidän tarpeensa ja vaatimuksensa. (Aarnikoivu 2005, 14-18.)

Asiakaslähtöisyydellä pyritään luomaan asiakkaille unohtumaton palvelukokemus tai palvelu, jossa hinta-laatusuhde kohtaa asiakkaan toiveet. Markkinoilla selvitäkseen onkin tärkeitä pystyä luomaan asiakkaille uudenlainen palvelukokemus, sillä pelkästään asiakaspalvelun laadulla ei voida kilpailla. Tarvitaankin siis jotain aivan uutta ja ennennäkemätöntä. Erilaiset innovaatiot ovat suuressa huudossa palvelualalla. (Aarnikoivu 2005, 13-36; Palta 2013.)

Hyvän palvelun tuottaminen vaatii jatkuvaa yhteistyötä asiakkaiden sekä yrityksen henkilöstön kesken. Yhteistyö sisältää palveluiden jatkuvaa ja hallittua kehittämistä. (Rissanen 2004, 96.) Palveluiden kehittäminen vaatii luovuutta ja kykyä ajatella nykyistä toimintaa uudesta näkökulmasta. Idea on parantaa jo olemassa olevia toimintatapoja, tai mahdollisesti kehittää jotain aivan uutta. Tarkoituksena on luoda toimivampia, tehokkaampia, käytännöllisempiä sekä taloudellisempia palveluita. Luovuuden lisäksi kehittäminen vaatii innovatiivisuutta. Innovoinnilla tarkoitetaan kykyä tehdä uutta ja hyödyllistä luovuuden aikaansaamasta tiedon määrästä. (Kinnunen 2003, 10.) Innovaatio nähdään usein kehittämisprosessina sekä varsinaisena lopputuotoksena. Innovaatioprosessin ei aina tarvitse luoda jotain uutta, vaan sen avulla voidaan kehittää jo olemassa olevaa palvelua tai tuotetta. Kehitysideoita voi tulla monesta eri lähteestä. Ne voivat tulla esimerkiksi asiakkailta itseltään, teknologisista muutoksista, asiakastietojärjestelmistä, väestötilastoista sekä henkilökuntaa voidaan kouluttaa kuuntelemaan asiakkaita ja heidän huoliaan. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 65-66.)

Palveluiden kehittämistä ei ole olemassa montaa mallia, kun puolestaan tuotekehityksen prosessista on lukuisia esimerkkejä. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008, 66-67) sekä Kinnunen (2003, 40-60) käyttävät nelivaiheista mallia kuvaamaan palveluiden kehittämisprosessia. Kehittämisprosessi alkaa ideoinnista, tai jo aikaisemmin syntyneestä hyvästä kehitysehdotuksesta. Esiinnousseet ideat käydään läpi ja samalla ne arvioidaan. Tätä vaihetta kutsutaan ideoiden analysoinniksi. Jatkokehitykseen valitaan ideat, joiden oletetaan tuottavan eniten hyötyä ja arvoa niin yritykselle itselleen kuin myös heidän asiakkailleen. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 66-67; Kinnunen 2003, 40-60.)

Ideoiden analysointia seuraa niiden vieminen konkreettisempaan muotoon. Niin sanotussa suunnitteluvaiheessa ideoista tehdään tuotantokonsepteja. Tuotantokonseptin tarkoitus on antaa toiminnallinen kuvaus kehitettävästä palvelusta, eli mitä tehdään ja miten tehdään. Kun kehitettävästä palvelusta on laadittu tuotantokonsepti, on se tarkoitus testata. Testissä lupaavimmiksi osoittautuneet konseptit valitaan edelleen jatkokehittelyyn. Jatkokehittelyssä konsepteista laaditaan tarkemmat palvelun prosessianalyysit. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 66-67; Kinnunen 2003, 64-74.) Prosessianalyysin pohjana toimivat asiakkaan palvelupolku sekä asiakkaan päätökset palvelun käyttäjänä. Palvelun prosessianalyysi on kuvaus palvelun tuotantokaaviosta sen tuottajan silmin. Se on konkreettinen kuvaus palvelusta, joka sisältää runsaasti yksityiskohtia ja kuvaa palvelun toimenpiteet tarkasti. Analyysiä laadittaessa on mahdollista löytää ongelmakohtia. Tämä voi estää suunnitellun palvelun toteutumisen, tai vaatia palaamaan suunnitteluprosessissa taaksepäin. (Kinnunen 2003, 77-79.)

Ennen palvelun lopullista lanseeraamista, tulee kehitetystä palvelusta laatia käyttöönotto-suunnitelma. Se sisältää laaditun palvelumallin testaamisen mahdollisimman autenttisissa olosuhteissa, henkilökunnan koulutuksen sekä motivoinnin uutta palvelua varten sekä tapauksen mukaan asiakkaiden koulutuksen palvelun käyttäjiksi. Suunnitelman tulee myös sisältää palvelulle laadittu hinnoittelu, miten palveluympäristö toteutetaan sekä palvelun eri vaiheiden ohjeistus. Mikäli testaamisessa on osoittautunut, että ihmiset ovat innostuneita palvelun kokeilemisesta ja haluavat käyttää sitä uudestaan, voidaan olettaa kehitetyn palvelun olevan onnistunut. Puolestaan vähälle huomiolle jäänyt palvelu vaatii vielä jatkokehitystä, tai sen kokonaan toteuttamatta jättämistä. (Kinnunen 2003, 80-97.)

Viimeisenä vaiheena on palvelun lanseeraus ja sen suunnittelu. Lanseeraus tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, sillä niillä on todettu olevan suuri merkitys palvelun menestykseen. Tässä vaiheessa on hyvä vielä varmistua, että asiakkaalle tuotettava hyöty perustuu samaan palveluun, jota lähdettiin alun perin kehittämään. Keskeinen tavoite on tuoda markkinoille palvelu, joka tuo asiakkaille hyötyä. Sen on myös vastattava asiakkaan laadullisia odotuksia, sekä yrityksen omaa tavoitetasoa. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 66-67; Kinnunen 2003, 113-132.)

Asiakslähtöinen palvelujen kehittäminen vaatii yritykseltä asiakkaiden mukaanottoa kehittämisprosessiin. Tästä käytetään usein termiä co-creation. Asiakkaat voivat olla tietoisesti, tai tiedostamattaan mukana yrityksen asiakslähtöisessä kehittämisessä. Heistä voidaan kerätä monenlaista tietoa ilman, että siitä tulee kertoa heille. Monesti myös asiakas itse kertoo tärkeitä tietoa yritykselle, esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. Tärkeintä asiakslähtöisessä kehittämisessä on asiakkaan asettaminen keskipisteeksi. Yrityksen tulee kuitenkin välttää antamasta liikaa valtaa asiakkaille. Kaikkia asiakkaiden toiveita ja vaatimuksia ei tule toteuttaa, vaan niistä tulee tehdä selkeä kooste kehittämisen kohdentamiseksi. Oikean kohdentamisen avulla voidaan kehittää palveluita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaan kokemaan palveluun. Kehittämisen kohdentaminen ei onnistu yritykseltä ilman kattavaa tietoa heidän asiakkaistaan. Tämä vaatii asiakasymmärrystä, joka syntyy asiakastiedon pohjalta. (Edvardsson & Olsson 1996, 141-143; Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2000, 81 - 96, 208.)

Asiakkaiden toiveiden orjallinen noudattaminen on huonoksi yrityksen kehitykselle, mutta on tärkeitä muistaa heidän osansa palvelun syntymisessä. Asiakkaalla on suuri rooli palvelun tuottamisessa, ja tämän vuoksi heille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa saamaansa palveluun. Monesti asiakkaalla on mahdollisuus itse vaikuttaa saamaansa palveluun. Esimerkiksi elokuvateatterissa asiakas voi itse valita istumapaikkansa, tai autoa ostaessa hän voi valita erikseen tarvittavia lisävarusteita tai palveluita. Palvelun onnistuminen sekä palveluilmapiirin säilyminen myönteisenä riippuu myös asiakkaasta ja hänen käyttäytymisestään. (Edvardsson & Olsson 1996, 141-143; Ylikoski 2002, 242 - 243.)

Kehityshankkeet sekä projektit toteutetaan lopulta asiakkaita varten ja niillä on tarkoitus tuoda uutta lisäarvoa asiakkaille sekä luoda uusia palvelutuotteita. Tästä johtuen ne toteutetaan usein yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Onnistunut lopputulos vaatii yritykseltä syvää ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Yhteistyö asiakkaiden kanssa vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen sekä lisäarvon muodostumiseen. Kehitystyöhön osallistunut asiakas kokee itsensä tärkeäksi ja näin ollen kokee saaneensa erinomaista palvelua. (Rissanen 2005, 217.)

Asiakas voidaan ottaa kehitysprojektiin testaajaksi, tai hän voi arvioida kehitettävää palvelua projektin ajan. Näillä toimenpiteillä voidaan varmistua, että tulos vastaa asiakkaan tarpeita ja tuottaa lisäarvoa asiakkaan kokemaan palveluun. Osallistumisen laajuuteen vaikuttaa yrityksen sekä palvelun luonne. Toisinaan palvelun kehittämisessä voi olla mukana vain muutama asiakas, tai sitten voidaan koota useamman hengen asiakaspaneeli testaamista varten. Yrityksen tulee muistaa riskit, jotka liittyvät asiakkaiden mukaanottoon. Vain yhtä asiakasta kuunnellussa palvelusta tulee räätälöity kyseiselle asiakkaalle. Hänen tarpeensa eivät välttämättä vastaa muiden tarpeita tai odotuksia palvelusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 214.)

Asiakkaat toimivat tärkeänä tiedonlähteenä yrityksille. Heitä tulee kuunnella, ja oikeiden kysymysten kautta voi saada oivallista tietoa kehittämistä varten. Asiakas ei toimi kuitenkaan palvelun kehittäjänä eikä hänen tehtävänsä ole ratkaista yrityksen ongelmia. Asiakkaan tehtävä kehittämisessä on toimia sanansaattajana yritykselle. Hän ilmaisee oman mielipiteensä ja yrityksen tulee kyetä jatkojalostamaan asiakkaalta saatu aineisto. Aina asiakaskaan ei tiedosta ratkaisuja palvelun kehittämiseen. Mikäli yrityksellä on kuitenkin olemassa oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa ohjaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä on hakea vastauksia näihin haasteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 3-4; Mattinen 2006, 43-44.)

Palveluyrityksen menestys on pitkälti asiakaspalvelijoiden varassa. Palveluhenkilöstö toimii lähimpänä varsinaista asiakasta ja heidän toimintansa heijastuu suoraan asiakkaiden tyytyväisyyteen. Huonosti voiva henkilöstö on haitaksi yritykselle, sillä he eivät jaksu palvella asiakkaita yrityksen toivomalla tavalla. Tärkeää onkin muodostaa hyvinvoiva työyhteisö. Tyytyväiset asiakaspalvelijat muodostavat tyytyväisiä asiakkaita. On myös tärkeää huomioida henkilöstön mielipide, kun yritystä ja sen prosesseja ollaan kehittämässä. Henkilöstö vaatii jatkuvaa kouluttamista ja kannustamista, jotta heidän työmotivaatio säilyy. Mikäli henkilöstöön ei sitouduta riittävällä tasolla, eivät hekään sitoudu yritykseen. (Grönroos 2009, 478-493; Gutek & Welsh 2000, 285-296.)

Mattinen (2006, 235) sanoo hyvän asiakaspalvelun olevan heijastuma yrityskulttuurista. Mikäli työntekijöiden on hyvä olla, on todennäköisesti asiakkaidenkin hyvä olla. Ja kun asiakkaiden on hyvä olla, niin voi yrityksen talouskin hyvin. (Mattinen 2006, 235.) Yrityksessä tulee olla vahva yrityskulttuuri, sillä se ohjaa henkilöstön toimia yrityksen haluamaan suuntaan. Henkilöstön mukaan ottaminen palveluiden kehittämiseen auttaa heitä sitoutumaan yrityksen toimintaan. Näin ollen he ovat haluttomampia lähtemään yrityksestä. Samalla se on keino kertoa henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tulevaisuuden visiosta. Johdon tulee kommunikoida henkilöstönsä kanssa. Ilman toimivaa sisäistä kommunikointia henkilöstö ei osaa toimia yrityksen palvelustrategian mukaisesti. Heidän tulee tietää yrityksen tavoitteet ja mitä heiltä odotetaan, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Samalla tiedon tulee kulkea myös henkilöstöltä johdolle. Henkilöstöllä on usein ensimmäisen käden tietoa asiakkaiden ongelmista, toiveista sekä tarpeista. (Grönroos 2009, 478-493.)

Henkilöstölle tulee antaa palautetta heidän työstään. Sen avulla he voivat kehittyä työssään ja tulla yhä tärkeämmäksi osaksi yritystä. Mikäli palautetta ei anneta, loppuu työntekijän motivaatio. Motivointi on tärkeä osa kehittyvää yritystä. Henkilökuntaa tulee rohkaista ideoimaan uusia kehitysehdotuksia sekä palkita heitä aikaansaamistansa ideoista. Suurin osa uusista ideoista syntyy palvelutilanteista, joissa palveluhenkilöstö toimii osana prosessia. Palveluliiketoiminnassa on tyypillistä, että työntekijä saa välittömän palautteen asiakkaalta. Kuitenkin ongelmana on usein tiedon kulku eteenpäin, jotta se hyödyttäisi yritystä palvelujen kehittämisessä. (Edvardsson ym. 2000, 81-83; Grönroos 2009, 478-493; Rissanen 2005, 173.)

3.2 Asiakasymmärrys kehittämisen perustana

Ennen kuin yritys voi kehittää palveluitaan asiakaslähtöisesti, täytyy heillä olla selkeä ymmärrys asiakkaistaan. Ymmärryksellä tarkoitetaan tietoa asiakkaiden toiveista ja tavoitteista. Tieto voi liittyä myös esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, tyytyväisyyteen sekä odotuksiin. Tärkeitä tiedonlähteitä yritykselle ovat asiakaskohtaamiset, sillä yritys oppii aina uutta kohdatessaan asiakkaan. Tätä opittua tietoa voidaan myöhemmin hyödyntää esimerkiksi palveluita kehittäessä. (Aarnikoivu 2005, 37-38; Löytänä & Korteso 2011, 20-21.)

Yrityksen kaikilta tasoilta vaaditaan tarkkaa ja aktiivista kuuntelemista asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi. Tällä tavoin he saavat ajantasaista tietoa asiakkaista, heidän mieltymyksistä, tottumuksista, mielipiteistä ja kriteereistä. Asiakkaiden kuunteleminen voi paljastaa myös niin kutsuttuja piileviä markkinamahdollisuuksia, joita kutsutaan heikoiksi signaaleiksi. Esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen muutos voi olla merkki piilevästä mahdollisuudesta. Asiakasymmärrys auttaa yritystä kohdentamaan palvelunsa oikeille asiakasryhmille sekä millaisella hintatasolla palveluita tarjotaan heille. Tyypillisesti asiakasymmärrystä hankintaan erilaisilla tutkimuksilla, haastatteluilla sekä havainnoinnilla. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehitys edellyttää yritykseltä asiakasymmärrystä sekä kykyä kehittää toimintaansa tämän tiedon pohjalta. Avain menestykseen on luoda osaamisesta sekä uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. (Arantola & Simonen 2009, 4-5; Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 52-53; Viitala & Jylhä 2010, 92.)

Asiakasymmärryksen muodostuminen on vaikeaa monelle yritykselle. Tietoa on paljon eikä sitä osata hyödyntää riittävällä tasolla. Joskus ongelmaksi muodostuu, ettei olemassa olevaa tietoa tunnisteta asiakastiedoksi. Asiakaspalautte on hyödyllistä tietoa yritykselle ja sen kehitykselle. Palveluiden kehittäjät tarvitsevat asiakaspalautetta työssään, sillä sen avulla voidaan kartoittaa palvelun vahvuudet ja heikkoudet. Asiakasymmärrystä voidaan kehittää erilaisin asiakastietojärjestelmin. Esimerkiksi myynnin seuranta on yksi tavanomaisista tavoista kehittää asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen 2009, 7-8.)

Palveluiden kehittämisen alkuvaiheessa tulisi hyödyntää olemassa olevaa asiakasymmärrystä. Sen avulla voidaan päätellä onko kehitettävälle palvelulle jo olemassa markkinat, vai luodaanko kokonaan uusi markkina. Myös itse asiakas voidaan ottaa mukaan kehittämiseen, jolloin kehittämiselle saadaan asiakasnäkökulma. Yrityksen tulee kuitenkin rajata saamansa tieto sen mukaan, minkä oletetaan olevan kehityksen kannalta tärkeintä. Tarkat ja selkeät linjaukset auttavat kehittäjää valitsemaan oleelliset tiedot, joka myös vauhdittaa kehittämisprosessia. (Arantola & Simonen 2009, 8; Mäntyneva 2003, 76-77.)

Ulrich ja Eppinger (2004, 55) ovat jakaneet asiakasymmärryksen muodostumisen viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäiseksi kerätään tietoa asiakkaista, jonka jälkeen tiedoista poimitaan asiakkaiden tarpeet. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan lista, jossa tarpeet ovat jäsenneiltyi-

nä ensisijaisten ja toissijaisten mukaisesti. Neljännessä vaiheessa valitaan oleelliset tarpeet, jotka sitten hyödynnetään kehittämisessä sekä lopputuloksessa. (Ulrich & Eppinger 2004, 55.)

3.3 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemukseen vaikuttaa oleellisesti asiakkaan tarpeet, toiveet sekä odotukset. Myös tunteilla ja mielialalla on suuri vaikutus. Tulee kuitenkin muistaa, että asiakaskokemus on jokaisen ihmisen oma tulkinta saamastaan palvelusta. Toisille keskinkertainenkin palvelu voi olla riittävää. Yritysten ei siis ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun, mutta he voivat valita millaisia kokemuksia haluavat tarjota asiakkailleen. (Grönroos 2000, 265-266; Löytänä & Korteso 2011, 11; Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 64.)

Käyttäjä saa aina uuden kokemuksen, kun hän käyttää jotakin palvelua. Palvelun pituudella ei ole vaikutusta tähän, sillä se voi olla niin pitkä kuin lyhytkin. Kokemus on joka tapauksessa se mistä palvelu muistetaan. Asiakkaat eivät enää halua vain yksinkertaista palvelua, joka ratkaisee heidän ongelmansa, sillä tätä pidetään jo itsestäänselvyytenä. Ongelman ratkaisemisen lisäksi palvelun pitää tuottaa mielihyvää sekä kokemuksia. Palveluntarjoajat pyrkivätkin luomaan erilaisia palveluita kilpailijoihinsa nähden tarjoamalla asiakkaille unohtumattomia palvelukokemuksia. (Stickdorn & Schneider 2010, 141; Zeithaml ym. 2009, 60.)

Asiakaskokemus on laaja käsite eikä tarkoita vain palvelutapahtumaa yrityksen sisällä. Siihen voi vaikuttaa jo alkutekijät, eli esimerkiksi se, kun asiakas etsii yrityksestä ja sen palveluista tietoa, tai millaiset opasteet ovat paikalle. Palvelu on siis prosessi, joka sisältää monia vaiheita. Jotkin vaiheet vaativat asiakkaan omatoimisuutta ja toiset käydään asiakaspalvelijan kanssa. Joissakin palveluissa osallisena voi olla useampi yritys tai yrityksen eri osastoja. Jokaisella palveluun osallistuvalla on merkitys kokemuksen syntymisessä, myös asiakkaalla itsellään. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13; Zeithaml ym. 2009, 60.)

Asiakaskokemuksilla pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo. Ne voivat myös vahvistaa asiakkaan suhdetta yritykseen ja siten lisätä asiakasuskollisuutta. Onnistuneet asiakaskokemukset lisäävät asiakastyytyväisyyttä, sekä vahvistavat asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Asiakkaiden sitoutuminen yritykseen kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää. Tämä vahvistaa yrityksen brändiä ja sen kehitystä muuttuvilla markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Asiakkaan yllättäminen on yksi tapa muodostaa unohtumattomia asiakaskokemuksia. Niissä tulee kuitenkin olla tarkkana, sillä yllätys ei välttämättä miellytä kaikkia. Yllätys ei saa olla myöskään liian arkinen asia. Yllättymisen tunne on konteksti- ja kulttuurisidonnainen. Esimer-

kiksi Japanissa kaupoissa on kone, joka käärii märän sateenvarjon muoviin, jottei se kastuta kaupan lattiaa ja asiakkaan vaatteita. Suomessa vastaava palvelu koettaisiin yllättävänä sekä lisäarvoa tuottavana palveluna. Joskus yhdelle arkinen itsestänselvyyys voi olla toiselle vahva asiakaskokemus. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 51-53) ovat jakaneet asiakaskokemuksen kolmeen eri tasoon. Tasot vaihtelevat sen mukaan miten johdettuja ne ovat. Alin taso on satunnainen kokemus, joka määräytyy ajan, paikan ja ennen kaikkea henkilön mukaan. Satunnainen kokemus vaihtelee laidasta laitaan sen mukaan, milloin ja missä palvelu tapahtuu sekä ketkä siihen osallistuvat. Keskimäinen taso on ennalta odotettava kokemus. Se on suunniteltu ja sisältää aina tietyt elementit, eikä ole riippuvainen ajasta tai paikasta. Ylimpänä on johdettu kokemus, joka on myös suunniteltu, mutta erona keskimäiseen tasoon on kokemuksen erottuvuus sekä arvon tuottaminen asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 51-53.)

Myös Tuulaniemi (2011, 74) on muodostanut asiakaskokemuksesta kolme eri tasoa: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tasossa tutkitaan yrityksen kykyä vastata asiakkaiden funktionaalisiin tarpeisiin. Niihin lukeutuvat muun muassa prosessien sujuvuus, saavutettavuus, käytettävyys sekä monipuolisuus. Ilman näitä peruselementtejä palvelulla ei ole mahdollisuutta pärjätä. Tunnetasossa seurataan asiakkaille välittömästi syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Näitä ovat esimerkiksi kokemuksen miellyttävyys, helppous, tunnelma, tyyli sekä kyky koskettaa asiakkaan aisteja. Merkityksen tasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuvia, unelmia, tarinoita, lupauksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen laajuudesta huolimatta sitä on mahdollista kehittää. Tämä vaatii yritykseltä tarkkaavaisuutta sekä jatkuvaa panostusta asiakkaiden seurantaan ja kuuntelemiseen. Asiakkaita tutkimalla yritys kerää itselleen asiakasymmärrystä, jonka avulla on mahdollista kehittää erilaisia arvoa tuottavia asiakaskokemuksia. Palveluiden ja kokemusten kehittäminen alkaa asiakasymmärryksen muodostamisesta. (Miettinen 2011, 18-23; Tuulaniemi 2011, 74.)

4 Service design osana palveluiden kehittämistä

Palvelumuotoilu valittiin opinnäytetyön kehittämismalliksi, sillä se sisältää oleelliset työkalut palveluiden ja asiakkaan palvelukokemuksen kehittämiseksi. Tätä tukee palvelumuotoilun asiakaslähtöinen ajattelu laittamalla käyttäjä kehityksen keskiöön. Palveluiden co-creation, eli yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa, on tyypillistä palvelumuotoilussa. Tällä tavoin saadaan kasvatettua asiakasymmärrystä, ja palveluita voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden todellisia tarpeita. Näin voidaan myös luoda asiakkaille unohtumattomia palvelukokemuksia.

Service design, eli palvelumuotoilu on vielä kehitteillä oleva tutkimus- ja osaamisala, joten mitään tarkkaa määritelmää sille ei ole olemassa. Kyseessä on vasta aivan tuore trendi. Ideana on suunnitella ja innovoida palveluja menetelmillä, joissa suunnittelun keskipisteenä toimii palvelun käyttäjä. Tosin useita vaihtelevia määrittelyitä on kyseiselle termille tehty. (Koivisto 2007, 64.)

Yleisesti ottaen palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua sekä sen käyttäjälähtöistä innovointia. Sen tarkoitus on laajentaa toiminta-alueen tuotokeskeisyyttä käsittämään myös kokemusten, prosessien ja systeemien suunnittelua. Palvelumuotoilun tutkimus ja kehittäminen on ollut melko vähäistä, mistä johtuen sille ei ole pystytty esittämään aukotonta määritelmää. Se on toimintaa, jossa kehitetään palveluja tiettyjä tarpeita vastaaviksi. Palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä aineettomista ja aineellisista tekijöistä, jotka muodostavat suunnitellun palvelukokemuksen. Palvelukokemus muodostuu palvelun kontaktipisteistä, palvelutuokioista ja palvelupolusta. (Koivisto 2007, 64-75; Saffer 2007, 176.)

Palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohtana on palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle. Tarkoituksena on tuoda esille asiakkaan palvelukokemuksen kannalta tärkeät ja näkyvät kontaktipisteet, jotka laaditaan niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen, joka korostaa asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilulla yritetään vaikuttaa muun muassa palvelun haluttavuuteen, käyttötarkoitukseen, toiminnallisuuteen, käytettävyyteen sekä sen miellyttävyyteen. Palvelumuotoilulla voidaan innovoida markkinoille uusia ja kehittää vanhoja olemassa olevia palveluita. Sen avulla voidaan myös tuotteistaa aineeton palvelu näkyväksi fyysisiä elementtejä käyttäen. Tällaista tapaa voidaan verrata tuotteistamiseen eli brändäämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on tuottaa taloudellisesti joustavasti erottuvia palveluita, jotka tuottavat kuluttajalle positiivisen kokemuksen. (Koivisto 2007, 64-75.)

4.1 Palvelukokonaisuuden ja -kokemuksen muodostuminen

Palvelupolku muodostaa asiakkaan läpikäymän palvelukokonaisuuden, jonka avulla kuvataan asiakkaan kokema palvelu aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa pieniin osiin, joka mahdollistaa palvelun täsmällisen ja yksityiskohtaisen kehittämisen. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Safferin (2007, 179) mukaan palvelupolku muodostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, joiden kautta syntyy asiakkaan kokema palvelukokemus. Asiakkaan palvelukokemusta kehittäessä on hyvä aluksi määritellä se tietty kohta asiakkaan palvelupolusta, jota halutaan parantaa (Tuulaniemi 2011, 78-79).

Palvelupolkuja voi olla hyvin erilaisia, joten palvelupolkuihin on syytä määritellä muutama vaihtoehtoinen palvelutuokio ja sen kontaktipisteet, jotta poikkeavuuksiin osattaisiin varautua riittävän tehokkaasti (Tuulaniemi 2011, 78-79). On selvää, ettei jokaista erilaista variaa-

tiota voida erikseen määritellä, mutta suunnittelijan tulee määrittää niistä tyypillisimmät. Näin voidaan varmistaa, että asiakkaan palvelukokemus on palvelupolusta riippumatta aina hyvällä tasolla. (Saffer 2007, 178-179).

Palvelupolku voidaan jakaa eri palvelutuokioihin. Palvelutuokiot muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluun erilaisten kontaktipisteiden kautta. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Safferin (2007, 192-193) mukaan jokainen palvelutuokio tulee suunnitella tarkkaan ja hyödyntäen oikeanlaisia ja tarkoin harkittuja kontaktipisteitä. Palvelutuokion suunnittelu piirustuksella tai kuvien avulla on suositeltavaa, sillä siinä palvelun heikkoudet tulevat herkemmin esille. On myös ensisijaisen tärkeää osata kohdentaa suunnittelu palvelutuokioihin, jotka voidaan toteuttaa edullisesti, tuottaen kuitenkin suuren lisäarvon asiakkaan kokemassa palvelussa. (Saffer 2007, 193.)

Yhdelle palvelutuokiolle voi olla monta erilaista toteutusta, sillä asiakkaan palvelupolku ei ole aina välttämättä samanlainen (Saffer 2007, 192). Esimerkiksi kahvilan hinnasto voi olla internetissä, fyysisesti kahvilassa tai kahvilan henkilöstö voi kertoa hinnaston asiakkaalle. On siis tärkeää hyödyntää oikeanlaista kontaktipistettä kussakin palvelutuokiossa, aina riippuen asiakkaan palvelupolusta.

4.2 Kontaktipisteet

Asiakkaan palvelutuokioihin sisältyy erilaisia kontaktipisteitä, joiden kautta hän on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan (Tuulaniemi 2011, 79). Safferin (2007, 176) mukaan service design keskittyy useisiin kontaktipisteisiin, kun puolestaan perinteinen muotoilu tarkastelee käyttäjän ja tuotteen välistä suhdetta.

Kontaktipisteissä palveluntarjoajat pyrkivät vaikuttamaan asiakkaan aistiärsykkeisiin. Suunnittelualoilla käytetään tästä termiä ambient design, jonka keskeinen tarkoitus on hyödyntää kaikkia ihmisen aisteja. Siinä voidaan hyödyntää muun muassa värejä, valoja, tuoksua, ääniä, makuja ja erilaisia materiaaleja tunnelman luomisessa. Näiden kautta pyritään tekemään suunniteltu vaikutus asiakkaaseen. Puhutaankin, että service design muistuttaa parhaimmillaan ambient designia. (Tuulaniemi 2011, 79-80.)

Kahvilan kontaktipisteitä voivat esimerkiksi olla erilaiset mainokset, internetsivut, palvelutiski, tuotevitriini, kahvilan henkilökunta sekä laitteet, myytävät tuotteet, sisustus ja hinnasto. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: ympäristöt, esineet, toimintamallit sekä ihmiset. Kaikilla näillä kontaktipisteillä on suuri vaikutus siihen, millainen on asiakkaan kokema palvelupolku. (Tuulaniemi 2011, 80.)

Ympäristöllä tarkoitetaan paikkaa, jossa palvelu toteutuu. Palveluympäristö voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Fyysinen paikka voi olla esimerkiksi kahvila ja virtuaalinen ympäristö inter-

netsivut. (Tuulaniemi 2011, 81.) Ympäristön täytyy tarjota riittävästi tilaa palveluiden tarjonnalle, sekä antaa vihjeitä, mitä asiakkaan on mahdollista tehdä (Saffer 2007, 177). Virtuaalisessa ympäristössä, esimerkiksi internet-sivuilla, on hyvä muistaa käyttöliittymän sujuvuus asiakkaan näkökulmasta. Palvelun onnistuminen on usein sidoksissa palveluympäristöön, sen ollessa usein asiakkaan ensimmäinen kosketus palveluntarjoajaan. (Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Fyysiseen palveluympäristöön on sijoitettu tarkoituksella erilaisia esineitä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Esineet voivat olla niin isoja kuin pieniäkin, ja ne mahdollistavat asiakkaan ja palvelun välisen vuorovaikutuksen. Niillä voidaan myös osallistaa asiakasta esimerkiksi palvelun kehittämiseen tai sen toteuttamiseen. (Saffer 2007, 177-178; Tuulaniemi 2011, 82.) Esimerkkejä kahvilan palveluun liittyvistä esineistä ovat kahvinkeitin, kassakone, kylmäkaapit sekä myytävät tuotteet.

Toimintamallit muodostavat kokonaisuuden, jolla yrityksen palvelu näyttäytyy asiakkaalle. Toimintamallit voivat olla lyhyitä ja yksinkertaisia, tai laajoja sekä mutkikkaita. Vaikka jotain toimintamalleja on standardoitu, niiden laatu voi silti vaihdella suuresti. Palveluhenkilöstön työtapaperustuu usein ennalta määriteltyihin toimintamalleihin. Tämän avulla pyritään minimoimaan laadun vaihtelut asiakaspalvelutilanteissa. (Saffer 2007, 178; Tuulaniemi 2011, 82.) Hyvä esimerkki kahvilan toimintamallista on, miten kahvilan palveluhenkilökunta huomioi asiakkaansa.

Yksi tärkeimmistä kontaktipisteistä on ihmiset, sillä heidän kauttaan palvelu herää eloon. Ihmiset voidaan jakaa asiakkaisiin sekä palveluhenkilöstöön. Service designissa määritellään tarkasti kunkin palveluhenkilön roolit ja toimintatavat. Määrittelyn avulla pyritään selkeyttämään asiakkaalle henkilöstön roolit. Se auttaa myös henkilökuntaa työtehtävien jakamisessa, sillä jokaiselle on määritelty omat roolinsa ja toimintamallinsa. Roolien visuaalinen toteutus tapahtuu usein erilaisilla vaatteilla tai käyttäytymiskoodilla. (Saffer 2007, 178; Tuulaniemi 2011, 82.)

Opinnäytetyössä kahvilan kontaktipisteiksi määritettiin miljöö, henkilöstö, palvelu sekä tuotteet. Tarkoituksena oli kohdistaa kehitystyö kahvilan palvelujen keskeisimpiin kontaktipisteisiin. Valittuja kontaktipisteitä hyödynnettiin asiakaskyselyn laatimisessa.

5 Kahvilan nykytilan kartoitus kontaktipisteittäin

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta lähdettiin toteuttamaan opinnäytetyön ensimmäistä tavoitetta, eli kontaktipisteiden heikkouksien ja vahvuuksien kartoittamista. Kartoituksessa toteutuivat asiakaslähtöisen kehittämisen ajatusmalli sekä asiakasymmärryksen muodostaminen. Asiakasymmärryksen muodostaminen opinnäytetyössä toteutettiin yhteistyössä kahvilan asiakkaiden kanssa tekemällä heille kyselytutkimus. Tällä tavoin saatiin tarkka käsitys siitä, mitkä asiat palvelun kontaktipisteissä tarvitsevat kehitystä asiakkaiden mielestä. Näin myös

asiakkaat osallistuivat kahvilan kehitystyöhön. Luvussa tullaan käsittelemään muun muassa sitä, miten asiakaskysely laadittiin, toteutettiin ja miten kyselyn tulokset analysoitiin kehittämistä varten.

Kahvilan nykytilanteen kartoitus oli osa opinnäytetyön kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, pyritään kuvaamaan todellista elämää, sillä aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tässä tutkijan tulee huomioida, ettei todellisuutta voi paloittaa eri osiin, sillä erilaiset tapahtumat ovat yhteyksissä toisiinsa. Tästä syystä on mahdollista havaita monensuuntaisia suhteita eri tapahtumien välillä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. Yleisesti on väitetty, että laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-164.)

Laadullisen tutkimuksen perusajatus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimus saa usein alkunsa siitä, kun tutkija kartoittaa kentän, jossa hän toimii. Oli kyse ilmiön tai ympäristön tutkimisesta, niin tutkija voi valita esimerkiksi yhden ryhmän, joka kuuluu tutkittavaan kohteeseen. Aineisto määräytyy usein sen mukaan, montako ihmistä tarkasteltavaan ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi ym. 2009, 181.)

Usein laadullisen tutkimuksen aineiston määrään liitetään käsite saturaatio, jolla viitataan kylläisyyteen sekä riittävyteen. Tutkija ei suunnittele etukäteen, montako kohdetta hän aikoo tutkia, vaan hän toistaa tutkimusta niin kauan, kunnes tulokset eivät tuota enää mitään uutta. Kun on havaittavissa selkeää toistoa tuloksissa, on tapahtunut niin sanottu saturaatio. Tällöin tutkija on kerännyt riittävän määrän aineistoa tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Opinnäytetyössä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin laatimalla kyselylomake. Kyselylomakkeeseen suunniteltiin avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat täydensivät lauseen tyhjät kohdat oman mielensä mukaisesti. Kyse on niin kutsutusta lauseentäydennyslomakkeesta, jonka etuja ovat muun muassa vastaajan mahdollisuus ilmaista itseään avoimesti. Samalla saadaan vastaaja ajattelemaan asiaa syvällisemmin verrattuna rasti ruutuun menetelmään (Hirsjärvi ym. 2009, 201).

5.1 Asiakaskyselyn laadinta

Kyselytutkimus tulee aloittaa perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin. On syytä perehtyä oman tutkimusalansa aineistoihin ja julkaisuihin sekä aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyihin aineistoihin. Kyselytutkimuksessa lomakkeen suunnittelu perustuu niihin tavoitteisiin, jotka tutkija on työlleen laatinut. Tavoitteiden tulee olla selvillä, tai muuten lomakkeen suunnittelua ei voida aloittaa. Kyselylomakkeen tulee sisältää vain ja ainoastaan ne kysymykset, jotka vievät tutkijaa kohti tavoitteitansa. Jotta tutkija osaa laatia omiin tavoitteisiinsa sopi-

van kyselylomakkeen, tulee hänen ensin perehtyä kohdeilmiöön sekä kerätä vankka tietopereusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 115-116.)

Ojasalon ym. (2009, 116) mukaan lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat yhdet tärkeimmät tekijät kyselylomakkeen suunnittelussa. Lomakkeella toteutetun tutkimuksen tulee olla riittävän kattava kehittämistehtävän kannalta, mutta samalla kuitenkin yksinkertainen ja helppotajuinen vastaajan näkökulmasta. Liian pitkä ja hankala kyselylomake voi heikentää huomattavasti vastaajien määrää. (Ojasalo ym. 2009, 116.)

Kyselylomakkeen laadinta tulee aloittaa helpoista kysymyksistä, jotka tulee laatia mahdollisimman tarkoiksi. Tämä helpottaa tutkijaa analysointivaiheessa, sillä tulokset on helpompi käsitellä. Puolestaan laajoilla kysymyksillä saadut tulokset on hankala muuttaa hienojakoisemmaksi. Täysin avoimia kysymyksiä ei kannata sisällyttää tutkimukseen, sillä vastaajat harvoin vastaavat niihin, eivätkä tulokset vastaa tutkijan odotuksia. Kysymyksistä tulee laatia mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta vastaaja ymmärtää kysymyksen kuten tutkija haluaa hänen sen ymmärtävän. Lomakkeeseen tulee merkitä selkeät vastausohjeet, jotta vältetään mahdollisilta vastausvirheilä. Tämä myös kohentaa kyselytutkimuksen reliabiliteettia. (Ojasalo ym. 2009, 117.)

Lauseentäydennyslomakkeen laatiminen aloitettiin ensin perehtymällä tutkittavaan ympäristöön. Tätä varten hankittiin teoriapohjaista tietoa, jotka käsittelivät kontaktipisteitä. Kahvilan kontaktipisteiksi määritettiin miljö, henkilöstö, palvelu sekä tuotteet, sillä ne ovat kahvilan palvelun keskeisimmät kontaktipisteet. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen, joka aloitettiin ensiksi tutkimalla kahvilan eri kontaktipisteitä ja löytämällä niistä vahvuudet sekä heikkoudet. Kyselytutkimuksen tavoite oli saada selville, mikä tai mitkä asiat kussakin kahvilan kontaktipisteessä vaativat kehitystä. Epäkohtien lisäksi haluttiin saada selville jo toimiviksi koetut asiat kahvilan kontaktipisteissä.

Kyselyn tavoitteiden selkiytyttyä, alkoi kysymysten muodostaminen. Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä nopea ja yksinkertainen täyttää, mutta samalla paljon informaatiota sisältävä. Tästä syystä päädyttiin lauseentäydennystehtäviin, joista osa selvitti kahvilan kontaktipisteiden heikkouksia ja osa vahvuuksia. Kriteerien täyttämiseksi lomakkeeseen valittiin yhteensä kahdeksan lauseentäydennystehtävää, eli kaksi per kontaktipiste. Nämä kaksi täydennystehtävää muodostuivat jokaisessa kohdassa siitä, mitä hyvää ja mitä huonoa on kahvilan nykyisessä kontaktipisteessä. Positiivisiksi koetut asiat haluttiin saada mukaan tutkimukseen, sillä niiden avulla kehityskohtien rajaaminen oli helpompaa. Tällöin välttyttiin turhalta kehitystyöltä jo toimiviksi koettujen asioiden kannalta.

Lomakkeesta tuli yhden A4:n kokoinen kuvineen ja täyttötehtävineen. Jokaisen kontaktipisteen jälkeen jätettiin yksi rivi tyhjää tilaa avoimelle palautteelle. Kyselylomakkeen ulkoasuun pyrittiin kiinnittämään mahdollisimman paljon huomiota, jottei se muistuta liian nopeasti

laadittua raakiletta. Myös selkeät ohjeet kyselyn täyttämiseen ja palauttamiseen sisällytettiin lomakkeeseen. Kyselylomake tuli vielä hyväksyttäväksi opinnäytetyöohjaajilla ennen yleistä jakoa. Lopullinen lomake on nähtävissä liitteenä opinnäytetyön lopussa (Liite 1).

5.2 Asiakaskyselyn toteutus

Laadullisen aineiston hankinta toteutettiin Laurea Leppävaaran kahvila Café Beatissa aikavälillä 17.5 - 24.5.2013. Lauseentäydennyslomakkeita jaettiin kaikille kahvilan asiakkaille, jotta mielipiteitä olisi saatu mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin Laurea Leppävaaran ensimmäisen vuoden opiskelijoita. He jakoivat lomakkeita kahvilan asiakkaille työskennellessään kahvilavuorossa. Myös ravintolapäällikkö Miia Vakkuri osallistui tutkimuksen toteutukseen tarjoamalla irtokonvehtirasian, josta jokaista palautettua lomaketta vastaan asiakas sai kaksi konvehtia. Houkuttimen avulla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti. Lomakkeita tulostettiin hieman yli 100 kappaletta ja tavoitteena oli kerätä asiakastietoa yhden viikon ajan.

Loppukevät on tavanomaisesti hiljaista aikaa Laurea Leppävaaran toimipisteessä. Tämä aiheutti pientä epäilyä siitä, että saadaanko riittävästi asiakastietoa kasaan, mutta monien opinnot jatkuivat vielä kesäkuuhun asti. Tämä näkyi tutkimuksen suosiossa, ja jo heti kahtena ensimmäisenä päivänä palautettujen lomakkeiden määrä oli arviolta 60 kappaletta. Aina ei kuitenkaan yhteistyö opiskelijoiden kanssa ollut aivan mutkatonta. Heitä joutui monesti muisuttamaan lomakkeiden jakamisesta. Pienistä ongelmista huolimatta asiakastietoa saatiin kerättyä haluttu määrä.

5.3 Kyselyn tulokset

Lauseentäydennyslomakkeita jaettiin kaikkiaan hieman päälle 100 kpl, joista melkein jokainen palautettiin. Lopulliseksi määräksi muodostui 109 kappaletta täytettyjä lomakkeita yhdessä viikossa. Lomakkeet käytiin yksittäin läpi, ja niistä muodostettiin alustavat tulokset kontaktipisteiden mukaisesti. Tulokset listattiin paperille neljään eri sarakkeeseen. Ensimmäinen sarake käsitti miljööseen saatuja vastauksia ja toinen henkilökuntaan, kolmas käsitteli palvelua ja neljäs tuotteita. Näin saatiin ensimmäinen silmäys, millaisia vastauksia kuhunkin kohtaan oli saatu.

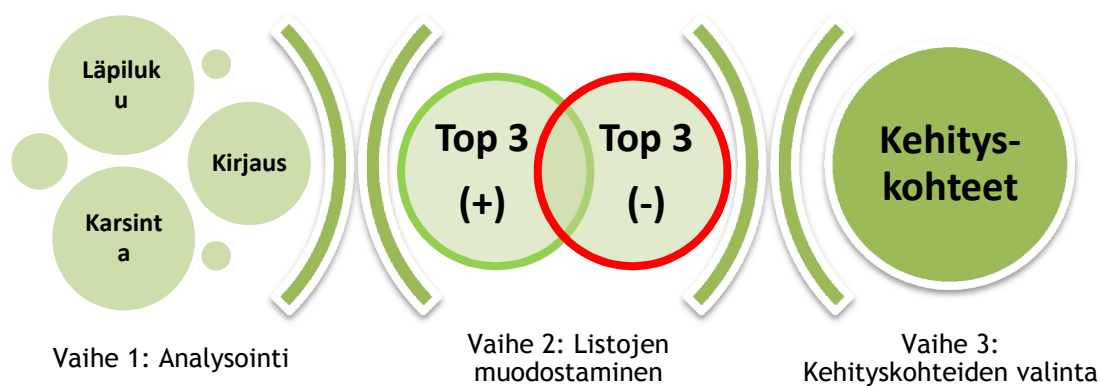
Kun jokainen palautettu lomake oli tarkastettu ja tulos kirjattu ylös, alkoi varsinainen karsintatyö. Tässä vaiheessa kuhunkin kontaktipisteeseen oli tarkoitus tehdä kaksi top 3 -listaa. Toinen listoista sisälsi vahvuudet ja toinen puolestaan heikkoudet. Sen avulla oli helppo havaita, mitkä kolme asiaa koettiin toimivaksi ja mitkä koettiin puutteellisiksi kahvilan palvelussa. Lista muodostui vastausten lukumäärän perusteella, toisin sanoen, mitä useammin sama asia oli toistunut kyselyssä, sitä varmemmin se joutui listalle. Toistojen määrä ei ollut ainut kriteeri top 3 -listalle pääsyyn. Listalle haluttiin valita asiat, joita olisi mahdollista kehittää

tai toteuttaa. Tämän avulla vältyttiin turhilta ideoilta, joita ei ole yksinkertaisesti mahdollista toteuttaa nykyisin resurssein.

5.4 Kehityskohteiden rajaus tuloksista

Lopullisia kehityskohteita valittiin yhteensä 12 kappaletta, joita oli kolme per kontaktipiste. Kehityskohteet määräytyivät toteuttamiskelpoisuuden ja mahdollisuuksien mukaan, sekä sen, miten suuren suosion ne olivat saaneet tutkimustuloksissa. Tutkimuksessa nousi esiin lukuisia kehityskohteita ja ideoita kahvilan suhteen, ja tästä johtuen rajaus oli välttämätöntä. Rajauksessa haluttiin myös huomioida jo toimiviksi koetut asiat. Niiden huomioiminen koettiin tärkeäksi, etteivät tulevat kehitysideat vaikuttaisi negatiivisesti kahvilan vahvuuksiin.

Kuvio 3 on tehty havainnollistamaan analysointiprosessia ja sitä, miten lopullisiin kehityskohteisiin päästiin tulosten pohjalta. Prosessi oli jaettu kolmeen vaiheeseen: ensimmäinen koostui lomakkeiden läpilukemisesta, tulosten kirjaamisesta ja niiden karsimisesta. Vaiheessa kaksi tulokset jaettiin top 3 -listoihin kahvilan kontaktipisteiden vahvuuksien ja heikkouksien mukaisesti. Näistä syntyi lopulliset kehityskohteet, jotka ovat top 3 -listan negatiivisiksi mainitut kohteet.



Kuvio 3: Tulosten analysointiprosessi.

Kuviossa 3 esitetty prosessi kesti odotettua pidempään, sillä vastauslomakkeiden läpiluku oli työlästä, ja monesti piti päätellä, voiko jonkin vastauksen yhdistää laajempaan käsitteeseen. Esimerkiksi, voiko television ja lautapeliin puutteen laskea vajavaisuudeksi kahvilan viihdykkeissä. Myös top 3 -listojen muodostaminen osoittautui hankalaksi, sillä kehitettäviä asioita ilmeni niin monta, että oli vaikea erottaa niistä tärkeimmät kahvilan kehityksen kannalta.

Seuraavat kaksi taulukkoa sisältävät tutkimuksessa esiin nousseet vahvuudet sekä heikkoudet. Taulukko 1 sisältää kunkin kontaktipisteen vahvuuksiksi koetut asiat. Henkilöstöön ja palveluun liittyvissä täyttötehtävissä havaittiin samankaltaisia vastauksia, joka osittain kieli täyttötehtävien samankaltaisuudesta.

Top 3 / Vahvuudet			
Miljöö	Henkilöstö	Palvelu	Tuotteet
Tunnelma	Ystävällisiä	Ystävällistä	Kohtalainen valikoima
Sijainti	Nopeita	Nopeaa	Kahvi
Sohvat	Hyvää palvelua	Erinomaista palvelua	Hintataso

Taulukko 1: Top 3 -lista kahvilan kontaktipisteiden vahvuuksista.

Taulukon 1 tuloksista voidaan todeta, että asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä saamaansa palveluun sekä henkilöstön toimintaan. Myös kahvilan miljöö koettiin viihtyisäksi. Kahvilan tuotteiden valikoima oli asiakkaiden mielestä kohtalainen ja hintataso sopiva. Kaikista kontaktipisteistä löytyi myös kehittämisen varaa, josta on tarkemmin seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2 sisältää kyselyiden pohjalta havaitut kehitystä vaativat kohteet. Nämä ovat lopulliseksi rajatut kehityskohteet, joihin uskottiin olevan helpoin ja nykyisin resurssein mahdollista tehdä muutoksia. Taulukossa mainitut kehityskohteet ovat niitä, joihin haettiin ratkaisuja palvelumuotoilun tarjoamalla aivoriihimenetelmällä.

Top 3 / Heikkoudet			
Miljöö	Henkilöstö	Palvelu	Tuotteet
Sisustus	Palvelualttius	Ruuhkajonot	Sämpylät
Istumapaikkojen määrä	Työvaatetus	Tuotetiedot	Suolaiset tuotteet
Viihdykkeet	Eivät hymyile	Työntekijöiden seisoskelu	Makeisvalikoima

Taulukko 2: Top 3 -lista kahvilan kontaktipisteiden heikkouksista.

Taulukon 2 kontaktipisteistä eniten negatiivisia kommentteja keräsivät palvelu ja tuotteet. Kolmantena oli miljöö, ja vähiten kommentteja sai henkilöstö. Tämä oli jokseenkin tiedossa jo ennen varsinaisia tuloksia, sillä kahvilalle on aikaisemminkin tullut palautetta esimerkiksi sämpylöiden heikosta laadusta.

Kyselyn avulla saadut tulokset vastasivat opinnäytetyön tavoitetta, joten kyselyä voi pitää onnistuneena. Etenkin kehityskohteita saatiin lukuisia määriä, ja niiden rajaus ja yhdistäminen oli oletettua työläämpää. Vahvuuksien tutkimisessa oli pieniä puutteita etenkin palvelun ja henkilöstön suhteen, sillä vastaukset olivat kummassakin käytännössä identtiset. Täyttötehtävät muistuttivat niissä kohdin liian paljon toisiaan, joka johti samanlaisiin vastauksiin.

Saatujen tulosten pohjalta ja kehityskohteiden rajauksen myötä siirryttiin opinnäytetyön toiseen päätavoitteeseen, kehitysideoiden muodostamiseen. Ideoimisessa hyödynnettiin kahta erilaista service design -menetelmää. Menetelminä toimivat aivoriihityöskentely sekä service blueprint -palvelun prosessianalyysi. Seuraava luku paneutuu menetelmien esittelyyn ja siihen, miten ne käytännössä toteutettiin.

6 Service design -menetelmillä kehittäminen

Palvelumuotoilu tarjoaa lukuisia lähestymistapoja palvelun kehittämiseen. Palveluiden suunnittelu on ollut olemassa jo kauan ennen palvelumuotoilua, mutta palvelumuotoilu on tuonut mukanaan asiakaslähtöisyyden, visuaalisuuden, prototypoinnin ja yhteiskehittämisen osaksi palvelujen suunnittelua. Loppukäyttäjä on keskiössä, kun puhutaan palvelumuotoilulla kehittämisestä. Tätä varten palvelumuotoilu tarjoaa erilaisia työkaluja sekä menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää palveluita asiakaskokemuksen tehostamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 110.)

Opinnäytetyössä kahvilan kontaktipisteitä kehitettiin yhdessä asiakkaiden sekä henkilöstön kanssa. Tällä tavoin niitä voitiin kehittää mahdollisimman luotettavasti, sillä asiaan saatiin kaksi näkökulmaa: asiakkaiden toiveet, sekä henkilöstön kehitysideat toiveiden toteuttamiseksi. Aina kaikki asiakkaiden toiveet eivät ole toteutettavissa, jonka vuoksi henkilöstö voi arvioida niiden toteuttamiskelpoisuutta esimerkiksi olemassa olevin resurssein.

Palvelumuotoilussa tavoitteena on ymmärtää asiakasta, jonka pohjalta voidaan havaita uusia mahdollisuuksia palvelun kehittämisessä. Asiasymmän avulla voidaan suunnitella uusia toimivia palveluja, ja joista lopulta valitaan toteuttamiskelpoisimmat ideat. Palvelumuotoilussa käytetään iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää. Inkrementaalissa kehitysmenetelmässä laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityskohteisiin. Kehitetty kokonaisuus muodostuu siis useista pienistä ratkaisuista. Iteratiivisuus tarkoittaa puolestaan ratkaisun kehittämistä nopeasti: ensimmäinen versio syntyy nopeasti ja sitä kehitetään iteroiden, kunnes päästään tavoitteeseen. Iterointi tarkoittaa toistoa. (Tuulaniemi 2011, 111-112.)

Luovan ongelmanratkaisumenetelmät ovat tyypillisiä palvelumuotoilussa. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva). Divergenssillä tarkoitetaan ideoiden tuottamista, joka perustuu lapsenomaiseen mielikuvitukseen sekä asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergenssista puhuttaessa tarkoitetaan analyysiä ja karsintaa, joka pohjautuu tietoon ja analyttiseen päättelyyn. Suunnittelutyössä on tärkeä osata pitää nämä kaksi lähestymistapaa erillään ja toteuttaa ne peräkkäin selvästi toisistaan eriyettyinä. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Kehittäminen alkaa divergenssijattelusta, eli uusien ideoiden sekä ratkaisujen löytämisestä. Tätä seuraa saatujen ideoiden arvioiminen ja karsiminen konvergenssijattelulla. Iteratiivisessa kehittämisessä nämä vaiheet toistuvat aina, kunnes päästään tavoitteeseen. Nämä kolme ovat hyvin keskeisiä piirteitä palvelumuotoilussa. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Tyypillistä palvelumuotoilussa on yhteiskehittäminen. Eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen on yksi palvelumuotoilun keskeisistä ajatuksista. Palvelussa keskiössä on aina asiakas. Asiakkaan lisäksi palveluun liittyy useita ihmisiä palveluntuottajan puolelta, kuten esimerkiksi asiakaspalvelija sekä asiakasrajapinnan taakse jäävä henkilöstö. Tästä syystä muutkin kuin vain asiakas tulee huomioida kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa oivat välineet yhteiseen kehittämiseen käyttäjille sekä palveluasiantuntijoille. (Tuulaniemi 2011, 116-117.)

Loppukäyttäjän tarpeet ohjaavat kehittämistä, ja tästä johtuen on hyvä ottaa loppukäyttäjä osaksi kehitysryhmää. Yhteiskehittämisessä etuja ovat osallistujien vahva sitoutuminen kehittämiseen ja palvelujen tuottamiseen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on saada mahdollisimman laaja-alainen näkemys palveluun liittyvistä asioista ja näkökannoista. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Seuraavassa luvussa käydään läpi yksi yhteiskehittämisen menetelmä. Aivoriihi on hyvä esimerkki palvelumuotoilun tarjoamista luovan ongelmanratkaisumenetelmistä. Aivoriihimenetelmää käytettiin opinnäytetyössä kehitysideoiden löytämiseksi. Tämän jälkeen esitellään toinen service design -menetelmä, service blueprint, jonka pohjalta on laadittu asiakkaan uusi palvelukokemus. Uutta palvelukokemusta varten käytettiin aivoriihessä löydettyjä ratkaisuja palvelun ongelmakohtiin.

6.1 Kehitysideoiden muodostaminen aivoriihimenetelmällä

Aivoriihessä pyritään luovaan ongelmanratkaisuun tuottamalla ideoita ryhmässä. Ryhmä koostuu pääsääntöisesti 6-12 hengestä, joista yksi toimii ryhmän vetäjänä. Vetäjän tehtävä on saada ryhmä ideoimaan uusia lähestymistapoja sekä ratkaisuja johonkin ennalta määrättyyn ongelmaan. Aivoriihi alkaa tavoitteiden asettamisella ja samalla ryhmän vetäjä kertoo toimintaperiaatteet. Kun pelisäännöt ovat kaikille selvät, alkaa varsinainen ideointivaihe. (Ojasalo ym. 2009, 145-146.)

Ideointivaiheen alussa kirjataan ylös kaikki ehdotukset ilman, että niitä tarvitsee perustella. Myös ideoiden arvioiminen on tässä vaiheessa kiellettyä. Mikäli ei ole toisin sovittu, niin ryhmän vetäjän tehtävä on kirjata saadut ideat ylös esimerkiksi taululle. Kirjattuja ehdotuksia tulee yhdistellä ja kehittää koko aivoriihi-prosessin ajan. Post-It-lappujen hyödyntäminen on suotavaa, sillä niiden avulla ideoiden yhdistäminen on erittäin yksinkertaista. Mikäli ideoiden

synty hidastuu, tulee vetäjän pyrkiä vauhdittamaan sitä uudelleen käyttämällä esimerkiksi muita menetelmiä apunaan. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Ideointivaihetta seuraa valintavaihe, jossa tutkitaan syntyneitä ideoita kriittisesti. Tässä vaiheessa saatuja ideoita arvioidaan vetäjän antamien ohjeiden mukaisesti. Jokaiselle osallistujalle annetaan puheenvuoro, jolloin he voivat sanoa mielipiteensä annetuista ehdotuksista. Vetäjä voi hyödyntää 3+-tekniikkaa, jossa jokainen voi antaa mieleiselleen idealle plusmerkinnän. Eniten plussia keränneet ideat ovat arvioitsijoiden mielestä toteuttamiskelpoisimmat. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Aivoriihen voi toteuttaa pöydän ääressä mind mapin tai ideakorttien avulla. Ideakorttiversiossa osallistujat kirjoittavat ehdotuksensa erillisille kortteille. Kun ideoita ei enää synny, annetaan kortit toiselle henkilölle, joka jatkaa ideointia. Lopuksi syntyneet ideat voidaan ripustaa seinälle ja arvioida esimerkiksi plus-menetelmällä. (Ojasalo ym. 2009, 146.)

Aivoriihessä ryhmän koko voi vaikuttaa suuresti lopputulokseen. Aivoriiheen tottumattomat eivät välttämättä osaa toimia pienessä ryhmässä, kun puolestaan isossa ryhmässä he voivat helposti jäädä syrjään. Suuren ryhmän edut ovat, että siihen voi osallistua kaikki ratkaisuun liittyvät henkilöt. Ihmiset myös sitoutuvat helpommin, mikäli ovat olleet mukana suunnittelemassa uusia ideoita omiin palveluihinsa. (Ojasalo ym. 2009, 146-147.)

Ryhmän vetäjällä on iso vastuu aivoriihen onnistumisessa. Vetäjän tehtävä on ylläpitää järjestystä aivoriihen ajan ja varmistaa, että osallistujat toimivat laadittujen tavoitteiden ja sääntöjen mukaisesti. Hänen tehtävänsä on myös aktivoida osallistujia, jotta ideoita syntyisi tasaiseen tahtiin. Ideointihetket voivat kestää minuuteista aina useisiin tunteihin, joten taukoja tulee pitää varsinkin pitkissä sessioissa. Hänen tulee myös pitää huoli siitä, ettei syntyneitä ideoita arvioida heti ideointivaiheessa, vaan vasta myöhemmin sovittuna ajankohtana. Tällöin voidaan yhdessä katsoa ideoista parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat. (Ojasalo ym. 2009, 147.)

6.2 Aivoriihen toteutus ja tulokset

Aivoriihi toteutettiin Laurea Leppävaarassa maanantaina 10.6.2013. Työskentelyyn osallistui yhteensä kuusi henkilöä mukaan lukien ryhmän vetäjä. Osallistujia olivat kaksi BarLaurean esimiesharjoittelijaa, keittiömestari, Laurea Eventsin tapahtumakoordinaattori sekä koulun lehtori. Aivoriihen toteutusta varten oli hankittu fläppitaulupaperia, Post-It-lappuja sekä tuseja.

Aivoriihen kulku oli jaettu neljään osaan: ensimmäisenä etsittiin ratkaisuja tuotteissa esiin-nousseisiin ongelmiin, jonka jälkeen siirryttiin henkilöstön, palvelun ja miljööön ongelmien ratkaisemiseen. Idea oli ryhmän kanssa käydä läpi kehitysideoita per kontaktipiste. Aluksi jo-

kainen osallistuja sai Post-It-lappuja sekä kynän. Tämän jälkeen ryhmän vetäjä neuvoi miten tuli toimia, ja mikä on aivoriihen tarkoitus ja tavoite. Kun pelisäännöt olivat selvät, ryhmä aloitti ideoinnin. Aivoriihi toteutettiin suuren pöydän ääressä, jonka keskelle laitettiin fläppipaperi. Fläppipaperissa luki otsikkona kehitettävä kohde, ja sen alapuolelle oli sijoitettu kolme kyselyssä eniten huomiota saanutta kehityskohtaa. Paperi oli siis jaettu kolmeen osioon, jotta kehitysehdotukset voi helposti sijoittaa oikean kohdan alapuolelle. Paperiin oli myös merkitty kolme vahvuudeksi koettua asiaa kehityskohteeseen liittyen. Toimiviksi koetut kohdat haluttiin pitää esillä, jotta osallistujat tietävät, mitkä asiat heidän tulisi huomioida kehitysideoissansa.

Jokainen kirjoitti omat kehitysideansa Post-It-lapuille ja asettivat ne kehitettävän kohdan alapuolelle. Tätä jatkettiin niin kauan, kunnes ideoita ei enää syntynyt. Ideoidessaan osallistujat pystyivät katsomaan muiden tekemiä ehdotuksia. Paperille laitettut ideat käytiin ääneen läpi, kun niitä ei enää syntynyt. Samalla periaatteella käytiin kaikki kehityskohteet läpi. Aikaa aivoriihiyöskentelyyn kului likemmäs kolme tuntia. Kehitysideoista valittiin erikseen parhaimmat. Valinnat tehtiin samalla, kun ideat käytiin ääneen läpi. Kustakin kohteesta pyrittiin valita 2-3 parasta kehitysideaa, riippuen mikä kehitettävä kohde oli, ja millaisia ehdotukset olivat. Taulukossa 3 on esitetty kunkin kontaktipisteen parhaimmat kehitysideat.

Kehitysideat			
Miljö	Sisustus	Istumapaikkojen määrä	Viihdykkeet
	Café Beat -logo	Loosit kahvilan eteen	Aikakausilehdet/Sanomalehdet
	Kasveja	Enemmän pöytiä/tuoleja	Lautapelejä
	Musiikkiaiheisia tauluja	Fat Boy -säkkituoleja	TV
Henkilöstö	Palveluaittius	Työvaatteet	Eivät hymyile
	Lisämyynnin opastus	Uudet eriväriset paidat	Työviihtyvyyden lisääminen
	”Asiakaspalvelun perusteet” -perehdytys	Logolla varustetut paidat	”Asiakaspalvelun perusteet” -perehdytys
	-	-	-
Palvelu	Ruuhkajonot	Tuotetiedot	Työntekijöiden seisoskelu
	Lisäkahvipiste	Liitutaalujen hyödyntäminen	Aikataulutus/Checklistit
	Lisäkassa	Lista raaka-aineista kassalle	To-do -listat
	Maidot ja sokerit eri paikkaan	Helposti päivitettävä lista	Enemmän vastuuta
Tuotteet	Sämpylät	Muut tuotteet	Makeisvalikoima
	Itse tehdyt versiot, esim. 2-3 eri makua	Itse tehdyt patongit	Haribon yms. pienet makeispussit
	Uusi valmistaja	Kausittaiset tuotteet esim. smoothiet	Valikoiman vaihtuvuus tietyssä ajassa
	Kausittain vaihtuva sämpylä	Aamiainen	Uutuuskarkkien pilotointi

Taulukko 3: Kontaktipisteiden kehityskohteet.

Taulukko 3 on tehty luettavaksi ylhäältä alas. Se on jaettu neljään eri osioon kunkin kontaktipisteen mukaisesti. Vihreällä on merkitty kontaktipisteet ja niiden kehityskohteet. Vaalealla taustalla on puolestaan merkitty kaikki valitut kehitysideat.

Aivoriihellä saadut kehitysideat vastasivat tavoitteita, ja moni saaduista ehdotuksista oli toteuttamiskelpoisia jo olemassa olevin resurssein. Taulukosta 3 voi todeta, että henkilöstön kehityskohteisiin oli kaikista vaikein löytää ideoita. Muihin kolmeen kohteeseen ideoita syntyi niin monta, että niistä joutui karsimaan huonoimmat pois. Saatujen kehitysideoiden pohjalta suunniteltiin asiakkaan uusi palvelukokemus, joka on esitetty palvelun prosessianalyysinä. Se on ikään kuin laajennettu ja tarkempi versio asiakkaan palvelupolusta. Luvussa 6.3, Palvelu-

kokemuksen kuvaus service blueprintin avulla, käydään aluksi läpi mitä käsitteellä service blueprint tarkoitetaan, jonka jälkeen on uuden palvelukokemuksen esittely.

6.3 Palvelukokemuksen kuvaus service blueprintin avulla

Prosessianalyysi auttaa tutkimaan ja kehittämään palveluun liittyviä prosesseja, esimerkiksi sitä, mitä tapahtuu kun asiakas saapuu yritykseen. Sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää prosessiin kuuluvien osapuolten roolit, palvelun kriittiset vaiheet, sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Löydettyihin ongelmiin pyritään löytämään ratkaisuja. Prosessikaavio on osa menetelmää, ja siinä on havainnollistettu palveluprosessin eri vaiheet ja niiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut niiden välttämiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 158.)

Service blueprinting on lähestymistapa, jota käytetään palveluprosessien analysointiin. Se on hyvin yksityiskohtainen kuvaus palveluprosessin etenemisestä, joka on toteutettu usein prosessikaaviona. Siinä käy myös ilmi osallistujien eri roolit ja myös millainen on asiakkaan rooli palvelussa. Blueprintingin lähtökohtainen ajatus on antaa mahdollisimman objektiivinen kuvaus palveluprosessista, jotta henkilöstö, asiakkaat sekä johtajat ymmärtävät millainen on palvelun kokonaisuus. (Ojasalo ym. 2009, 158-159.)

Blueprintingin mahdollistama palvelun kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa palvelun kehittämisessä. Siinä käyvät ilmi palvelun tuotannon kokonaisprosessi, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit, asiakaskontaktit, sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Blueprintingissä asiakkaan toiminnot muodostavat asiakkaan läpikäymän prosessin, eli kaikki hänen toimensa ja valintansa sekä vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajan kontaktihenkilöt voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin toimijoihin. Ne toimijat, jotka ovat asiakkaalta näkymättömissä, tukevat ja valmistelevat asiakkaan näkyviä toimia. (Ojasalo ym. 2009, 159-160.)

Tukiprosessit ovat blueprintingissä yrityksen sisäisiä palveluita, joiden on tarkoitus tukea asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden palvelutuotantoa. Vuorovaikutuksen rajapinta sisältää tilanteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Sen avulla voidaan helposti havaita, kuinka iso osa yrityksen palvelutuotannosta tapahtuu asiakkaan kanssa. Näkyvyyden rajapinnassa palveluyrityksen kontaktihenkilöiden toimet jaetaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta jakaa asiakaskontakteissa olevan henkilöstön toimet muun henkilöstön toimista. Sisäisestä palvelutilanteesta puhutaan, kun prosessi ylittää sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan. Blueprintingin yläosaan liitetään tärkeimmät fyysiset ja tekniset osat, jotka liittyvät kuhunkin asiakkaan vuorovaikutustilanteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 160.)

Opinnäytetyössä käytettiin blueprintingiä havainnollistamaan asiakkaan uusi palvelukokemus. Siihen on huomioitu joitakin kehitysehdotuksia, jotka saatiin aivoriihimenetelmällä. Luvussa seitsemän, asiakkaan uusi palvelukokemus, on tehty palvelun blueprint, jonka avulla voi nähdä, kuinka uudet kehitysideat tuottavat asiakkaalle paremman palvelukokemuksen.

7 Asiakkaan uusi palvelukokemus

Palvelun blueprint valittiin yhdeksi menetelmäksi opinnäytetyöhön, sillä se mahdollistaa tarkan visuaalisen kuvauksen palvelusta sekä siihen liittyvistä tekijöistä ja prosesseista. Sen on myös tarkoitus pohjustaa luvussa kahdeksan esitettäviä kehityslistoja, joista ilmenee millaisia hankintoja sekä prosessien muutoksia kehitysideoiden toteuttaminen vaatii BarLaurean henkilökunnalta. Blueprint havainnollistaa sen, miksi muutoksia tulee tehdä Café Beatin palveluprosesseihin. Muutokset eivät koske ainoastaan asiakkaalle näkyvää palvelua, vaan osa niistä liittyy kahvilan sisäisiin prosesseihin.

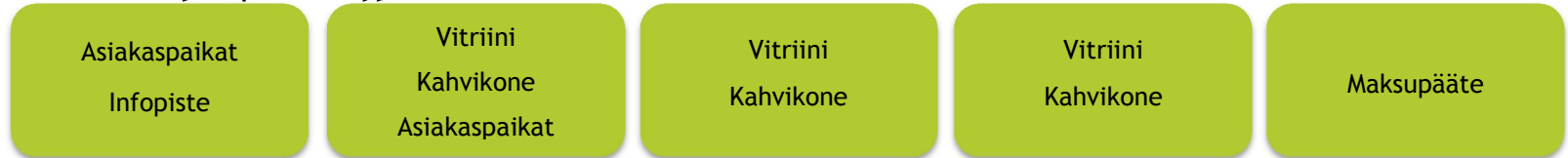
Prosessianalyysyjä tehtiin kaksi kappaletta: yksi nykyisestä palvelusta ja toinen uudesta palvelusta. Nykyinen palvelu kuvastaa Café Beatin tämän hetkistä toimintaa ja sitä, miten asiakkaan ja henkilöstön palveluprosessi kulkee palvelutapahtuman läpi. Uuteen palvelun kuvaukseen on huomioitu esiinnoitteita kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten avulla palveluprosessi muuttuu oleellisesti nykyisestä. Se saa aikaan erilaisen palvelukokemuksen, jonka on tarkoitus saada asiakas viihtymään paremmin Café Beatissa sekä samalla nostaa kahvilan kannattavuutta ja asiakasvirtaa. Nykyisen palvelun kuvaus otettiin mukaan herättämään huomio palvelun epäkohtiin ja asiakaskyselyssä esiinnoitteisiin ongelma-kohtiin. Näin ollen on helpompi vertailla kehitysideoiden tuomia etuja asiakkaan sekä henkilöstön palveluprosessissa.

Molempiin palveluprosessianalyysihin on otettu vertailun vuoksi kolme erilaista asiakkaan palvelupolkua. Tällä tavoin analyysistä saadaan mahdollisimman monimuotoinen. Palvelupolut ovat yksinkertaisia esimerkkejä kolmesta erilaisesta asiakkaan kulkemasta palveluprosessista. Ensimmäisenä on kuvaus nykyisestä blueprintistä (kuvio 4), jota seuraa uuden blueprintin (kuvio 5) esittely.

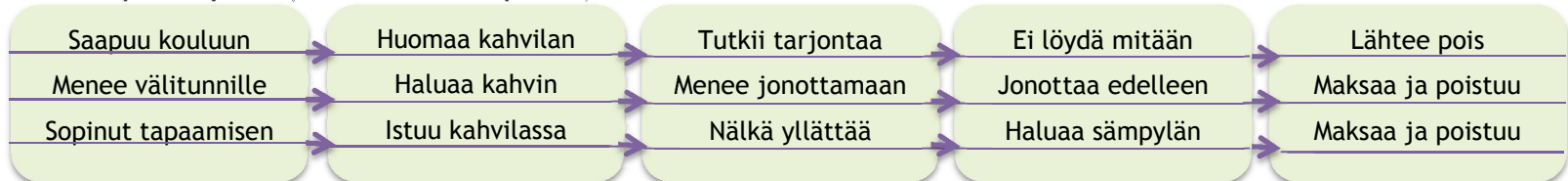
Nykyinen Service Blueprint

Kohde: Café Beat

Asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat

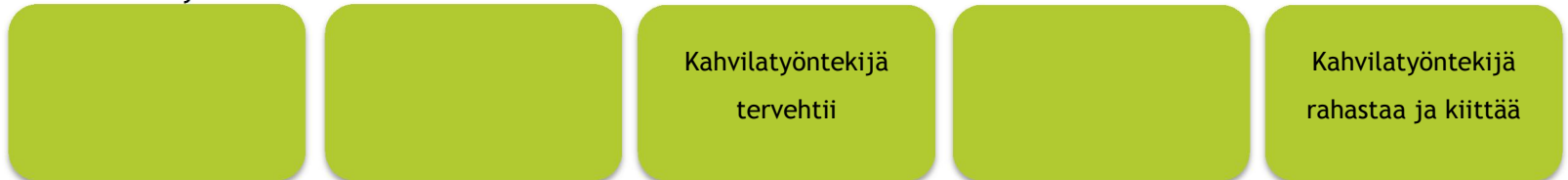


Asiakkaan palvelupolku (Kolme erillistä tapausta)



Vuorovaikutuksen rajapinta

Asiakkaalle näkyvät kontaktihenkilöiden toimet



Näkyvyyden rajapinta

Asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet



Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta

Tukiprosessit



Kuvio 4: Nykyinen Service Blueprint.

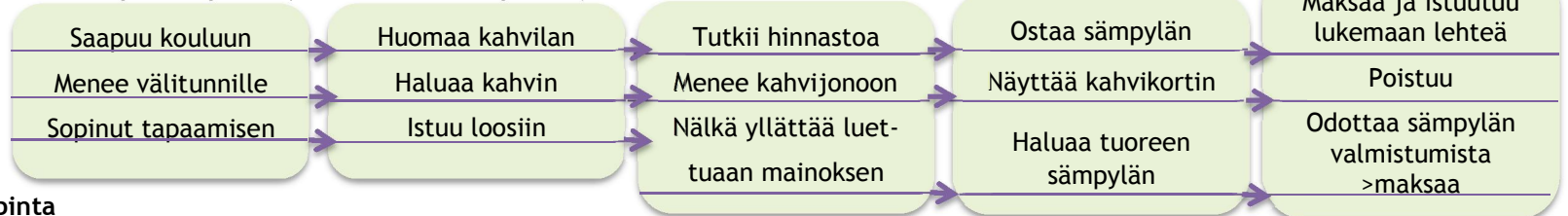
Uusi Service Blueprint

Kohde: Café Beat

Asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat

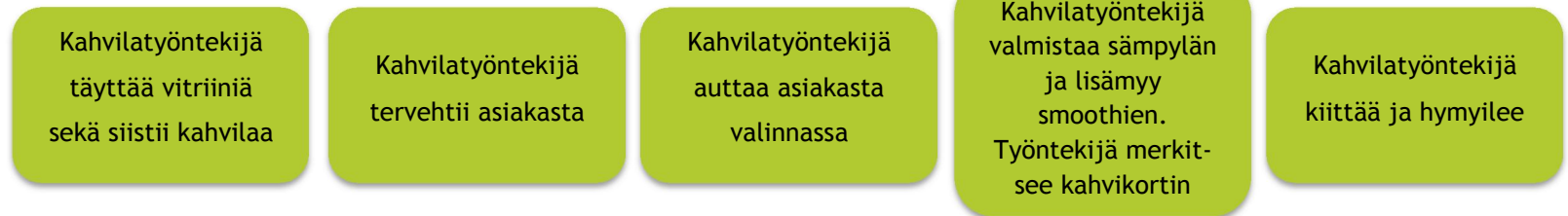


Asiakkaan palvelupolku (Kolme erillistä tapausta)



Vuorovaikutuksen rajapinta

Asiakkaalle näkyvät kontaktihenkilöiden toimet



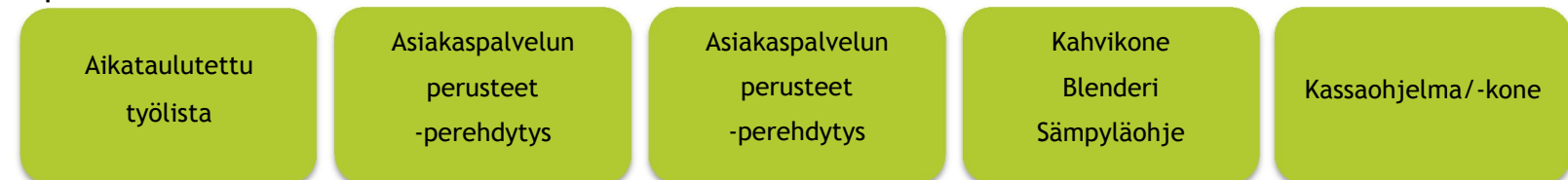
Näkyvyyden rajapinta

Asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet



Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta

Tukiprosessit



Kuvio 5: Uusi Service Blueprint.

Nykyisen (kuvio 4) ja uudelleen suunnitellun palvelun (kuvio 5) välillä on suuri ero, joka korostuu etenkin siinä, miten henkilökunta toimii. Nykyisessä palveluprosessissa henkilökunta lähinnä tervehtii ja laskuttaa asiakasta. Sen lisäksi hän satunnaisesti siivoaa kahvilaa ja täyttää tarvikeastioita tai vitriiniä. Uuden palvelun myötä henkilökuntaa halutaan osallistaa enemmän palvelun tuottamiseen. Aikataulutettu työlista auttaa henkilökuntaa pysymään paremmin kiinni päivärutiineissa ja se mahdollistaa järjestelmällisen toiminnan kahvilassa. Työntekijät eivät enää seisoskele tehtävälisan ansiosta, vaan he toimivat sen asettaman aikataulun mukaan. Nykyiset kahvilan tuotteet eivät aseta haasteita henkilöstölle, sillä lähestulkoon kaikki ovat valmistuotteita. Tämä ei anna heille oikeaa kuvaa kahvilassa työskentelystä ja on yksi osasyy siihen, miksi henkilökunta seisoskelee suurimman osan ajastaan. Itse tehdyt sämpylät tuovat oikean kahvilan tunnelmaa niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Tämä kuitenkin edellyttää, että kaikki työntekijät saapuvat paikalle, joka on välillä pienimuotoinen ongelma BarLaureassa.

Lisämyyntiä ei nykyisellään harrasteta, joka on yksi isoimmista virheistä. Pienellä lisämyynnillä on erittäin helppo kasvattaa asiakkaan keskiostosta, eikä se vaadi kummoisia ponnistuksia henkilökunnalta. Uudessa blueprintissä on huomioitu henkilökunnan koulutus asiakaspalvelun perusteista, joka sisältää lisämyynnin opettamisen. Tällä tavoin asiakas saa tehokkaampaa palvelua henkilökunnalta ja samalla Café Beatin kannattavuus nousee. Erilaiset pakettihinnat mahdollistavat helpomman lisämyymisen ja samalla BarLaurean henkilökunta, eli opiskelijat saavat hyödyllistä kokemusta lisämyymisestä ja myyntityöstä. Myynnin ja asiakaspalvelun perehdytys voitaisiin toteuttaa joko harjoittelukerralla BarLaureassa, tai vaihtoehtoisesti opin-
tojakson teoriaopetuksessa.

Yksi kehitysidea liittyi itsetehtyihin smoothieisiin. Ideana se ei ole vaikea toteuttaa eikä vaadi henkilökunnalta suuria ponnisteluja. Marjat, tai vaihtoehtoisesti hedelmät sekä jogurtti blenderiin ja tuote on valmis. Tämä myös mahdollistaa henkilökunnalle tekemistä päivän ajaksi. Myös asiakkaat arvostavat mahdollisuutta ostaa tuoretta vastatehtyä smoothieta.

Suurimpina fyysisinä muutoksina asiakkaan palvelukokemukseen ovat liitutauluille tehdyt hinnastot/tuotelistat ja lehtinurkkaus sekä kahvilan eteen sijoitettavat loosit. Nykyinen hinnasto sijaitsee vitriinin päädyssä ja on vain A4:n kokoinen. Se on myös hankala päivittää, sillä jokainen hinnan tai tuotteen muutos täytyy tehdä tietokoneella, ja tämän jälkeen hinnasto täytyy tulostaa uudelleen. Vitriinissä sijaitsevat hintalaput ovat usein väärän tuotteen kohdalla tai niissä ilmoitettu hinta on väärin. Ratkaisuksi tähän muodostui aivoriihessä ideoitu liitutauluilla toteutettu hinnasto ja tuotelista. Liitutaulut sijoitettaisiin eri paikkoihin, yksi vitriinin alapuolelle, toinen kahvilan takaseinälle ja yksi hinnaston nykyiselle paikalle vitriinin pätyyn. Useampi taulu mahdollistaa monipuolisemman markkinoinnin: vitriinin alapuolella on lista kaikista tuotteista ja hinnoista, kahvilan takaseinällä mainostetaan tuoretta sämpylää ja smoothieta ja vitriinin päädyssä esimerkiksi pakettihintaa kahville ja pullalle/sämpylälle. Myös koulurakennuksen ulkopuolelle tai aulaan laitettava mainoskyltti mahdollistaa esimer-

kiksi päivän tuotteen markkinoinnin. Tämä auttaa myös kiinnittämään asiakkaan huomion ja kiinnostuksen. Liitutauluilla toteutettu hinnasto on erittäin helppo päivittää ja siinä voi hyödyntää visuaalisten opiskelijoiden luovuutta ja taitoa tehdä näyttävä hinnasto, jolla kiinnitetään asiakkaan huomio.

Jonottaminen oli yksi yleisimmistä heikkoudeksi mainituista asioista asiakaskyselyssä ja tähän haettiin ratkaisua erillisellä kahvipisteellä. Asiakas voi ohittaa muut ja mennä suoraan hakemaan kahvinsa erilliseltä kahvipisteeltä. Kahvipisteessä on mahdollista käyttää ainoastaan kahvilassa myytävää kahvikorttia. Tällä tavoin jonosta saadaan vain kahvia haluavat henkilöt pois, ja kahvikortista on oikeasti hyötyä.

Asiakaskyselyssä moni vastanneista halusi kahvilaan luettavaa, ja tästä johtuen lehtinurkkauksen mahdollisuus nousi esiin aivoriihessä. Nykyisellään kahvila ei tarjoa luettavaa, vaikka asiakkaita istuu kahvilassa vielä iltapäivälläkin. Lehtinurkkauksen voi toteuttaa esimerkiksi lehtitelineellä, joka sijoitetaan yhteen kahvilan tukipylväistä, tai vaihtoehtoisesti seinään kiinnitettävillä laudoilla, jonka päälle lehdet sijoitettaisiin. Asiakkaiden on helppo napata mukansa lukemista ja istahtaa tuolille lukemaan päivän lehteä tai vaihtoehtoisesti jotain aikakausilehteä. Mahdollisuus lehden lukemiseen tuo varmasti monelle asiakkaalle miellyttävän kokemuksen kahvilasta.

Kyselyssä ilmeni myös asiakkaiden tyytymättömyys asiakaspaikkoihin ja niiden määrään. Tällä hetkellä kahvilan edessä on korkeat pöydät, joita ympäröivät baarituolien tapaiset istuimet. Ne ovat epämukavat eivätkä tarjoa montaa asiakaspaikkaa. Kahvilaan toisi rennompaa tunnelmaa ja tyyliä, mikäli eteen sijoitettaisiin loosien tapaiset istumapaikat. Esimerkiksi Laurea Leppävaarassa käytetyt puolikuun muotoiset sohvot voitaisiin siirtää kahvilan eteen. Kaksi sohva muodostaisi yhden loosiin, ja niiden keskelle sijoitettaisiin pöytä. Yhteensä looseja mahtuu kahvilan eteen kahdesta kolmeen kappaletta.

Blueprintiin ei ole valittu kaikkia esiinnousseita kehitysideoita, vaan valitut kehitysideoit ovat niitä, joilla on oleellisin muutos palvelukokonaisuudessa sekä asiakkaan kokemassa palvelussa. Valitut kehitysideoit kuvaavat sitä, miten pienillä asioilla saadaan muutettua palvelua houkuttelevammaksi, ja miten niiden avulla saadaan asiakkaalle parempi palvelukokemus. Visuaalisen toteutuksen avulla on helppo verrata nykyisen ja uuden palvelun eroja, ja miten palvelukokemusta saadaan kehitettyä. Se toimii motivoivana tekijänä lähteä tekemään muutoksia Café Beatin palveluihin.

Seuraavan luvun avulla käydään tarkemmin läpi, mitä kaikkia toimenpiteitä kehitysideoit vaativat henkilöstöltä ja millaisin resurssein niitä voidaan toteuttaa. Laadittujen kehityslistojen tarkoitus myös motivoida henkilökuntaa muutoksiin, sillä se tarjoaa helppoja ratkaisuja, miten kukin kehitysideoit voidaan toteuttaa. Osa kehitysideoista on helpompi toteuttaa kuin

toinen, mutta syntyneitä ideoita on niin monta, että niistä on helppo valita aluksi vain muutamia kokeiluun.

8 Uuden palvelukokemuksen toteuttamiseksi laaditut kehityslistat

Opinnäytetyön viimeinen tavoite oli kehityslistojen muodostaminen toimeksiantajalle. Kehityslistojen on tarkoitus kerätä yhteen muutosta vaativat kohteet, jotka ilmenivät asiakaskyselyssä. Kehityslistoihin on myös merkitty kunkin kehityskohdan korjaustoimenpiteet, joita ideoitiin aivoriivessä. Listat haluttiin pitää mahdollisimman selkeinä, jotta kehityskohteet ja niihin suunnitellut kehitysideat ovat nopeasti luettavissa. Listat on jaettu neljään eri kategoriaan kontaktipisteiden mukaan: miljö, henkilökunta, palvelu sekä tuotteet. Kuhunkin kategoriaan on valittu noin kolme kehityskohdetta ja niiden kehittämiseksi vaadittavat toimenpiteet.

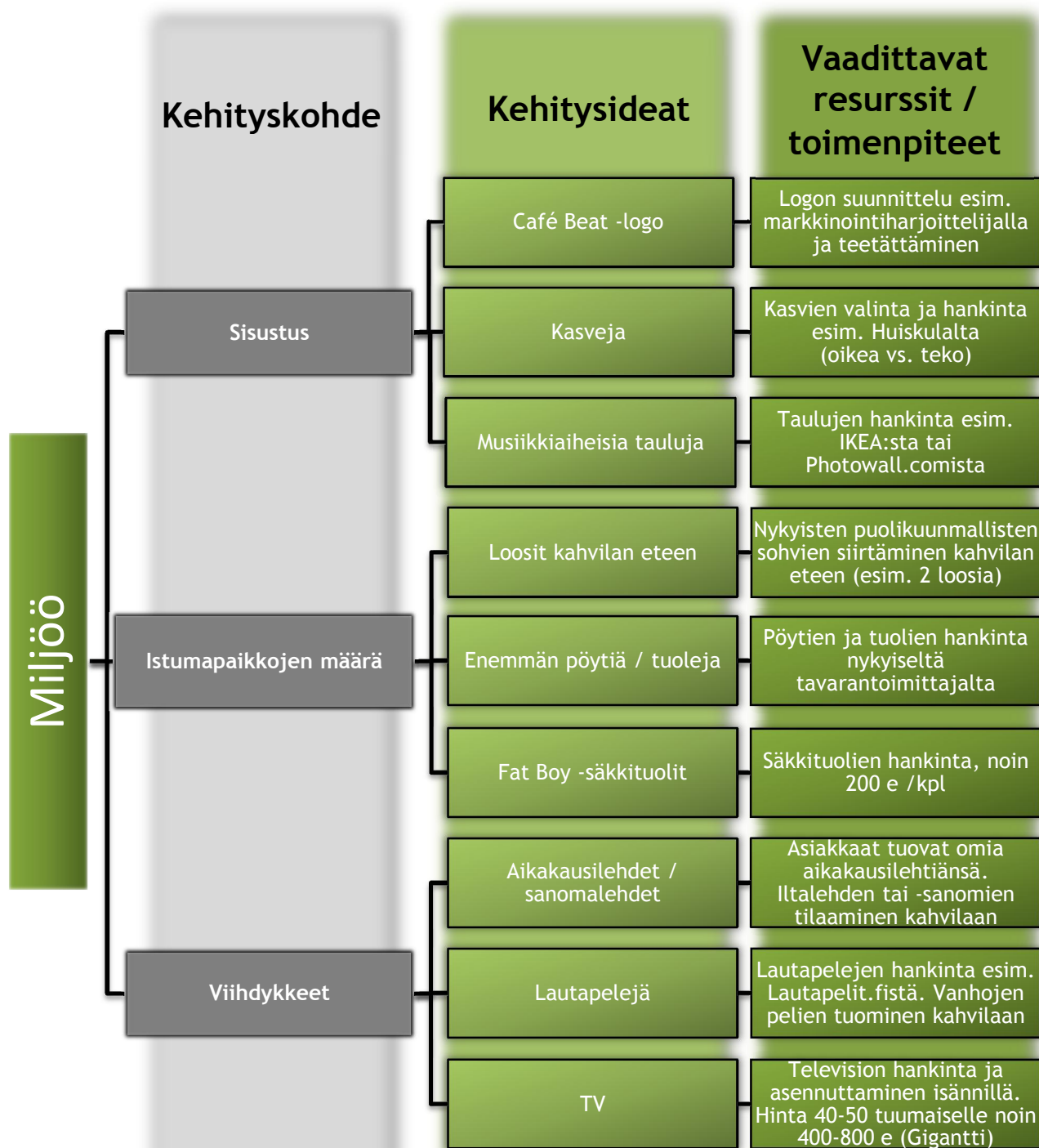
Kehityslistat on rakennettu kolmeen eri sarakkeeseen luettavaksi vasemmalta oikealle. Vasen, eli ensimmäinen sarake kuvastaa kehityskohdetta. Keskimäinen (kehitysidea) sarake sisältää korjaustoimenpiteen ja oikeanpuoleinen sarake (vaadittavat resurssit / toimenpiteet) resurssit, joita kukin korjaustoimenpide vaatii BarLaurealta. Kehityslistoja on yhteensä neljä kappaletta, ja ne on tehty erikseen jokaisesta kontaktipisteestä. Syynä erillisiin listoihin on niiden laajuus ja selkeyden säilyttäminen.

Kehityslistojen ei ole tarkoitus olla orjallisesti noudatettavia, vaan ne toimivat suuntaa antavana tiedonlähteenä. Niistä käy ilmi esimerkkejä, miten kukin kehitysidea voidaan toteuttaa tai mitä resursseja ne vaativat. Toteuttamismahdollisuuksia on myös erilaisia, joten tämä tulee huomioida ideoita arvioidessa. Kehittämisideoita syntyi monta, ja tästä syystä oletta-
mus on, ettei niistä kaikkia tulla toteuttamaan. On kuitenkin parempi olla useampi idea, sillä silloin on suurempi todennäköisyys, että jokin niistä toteutetaan. Listasta on helppo havainnoida erilaiset ideat kuhunkin kehitettävään kontaktipisteeseen, ja näin ollen niistä on yksinkertais-
ta valita kahvilan kehityksen kannalta oleellimmat.

Listoista ensimmäisenä esitetään miljöön kehitysideat (kuvio 6) ja siihen vaadittavat resurssit sekä toimenpiteet. Toisena on henkilöstön (kuvio 7) kehityslista, jota seuraa palvelun (kuvio 8) ja tuotteiden (kuvio 9) kehityslistat. Listojen jälkeen tulevat opinnäytetyön johtopäätökset, joka sisältää muun muassa arvioinnin kehityslistojen ideoiden toteuttamiskelpoisuudesta ja niiden toimivuudesta asiakaskokemuksen kehittämisessä.

8.1 Miljöö

Miljööön kehitysideoita sekä tarvittavat resurssit ja toimenpiteet ovat havainnollistettu kuviossa 6. Tärkeimmiksi kehitysideoiksi valittiin Café Beatin logon suunnittelu, loosien rakentaminen kahvilan eteen sekä aikakauslehtien ja sanomalehtien hankkiminen kahvilaan. Näiden sekä muutaman muun kuviossa mainitun kehitysideoita toteuttamista tullaan kuvaamaan kuvion jälkeen.



Kuvio 6: Miljööön kehityslista.

Miljööön kehityslista (kuvio 6) koostuu yhteensä yhdeksästä eri kehitysideasta, joiden toteuttamista varten on kehitetty erilaisia ratkaisuja. Ensimmäinen kehityskohde oli sisustus, johon avoriiveissä kehitettiin kolme kehitysideaa. Café Beatilla ei ole tällä hetkellä varsinaista logoa. Tämän ajateltiin kuitenkin olevan hieno sisustuksellinen ratkaisu kahvilaan. Logon voi suunnitella markkinoinnin harjoittelija, tai joku opiskelija, joka suorittaa BarLaurean opintojakson. Valmiin logon voi teetättää esimerkiksi puusepällä, tai edullisempi vaihtoehto on tehdä siitä iso printti. Logon teetättäminen vaatii rahallista panostusta, mutta se tuo kahvilalle näkyvyyttä ja tunnettavuutta ihmisten keskuudessa. Logon suunnittelusta voi myös järjestää kilpailun kahvilan asiakkaiden kesken. Paras logo palkitaan, ja näin saadaan asiakkaat osallistumaan kahvilan suunnitteluun.

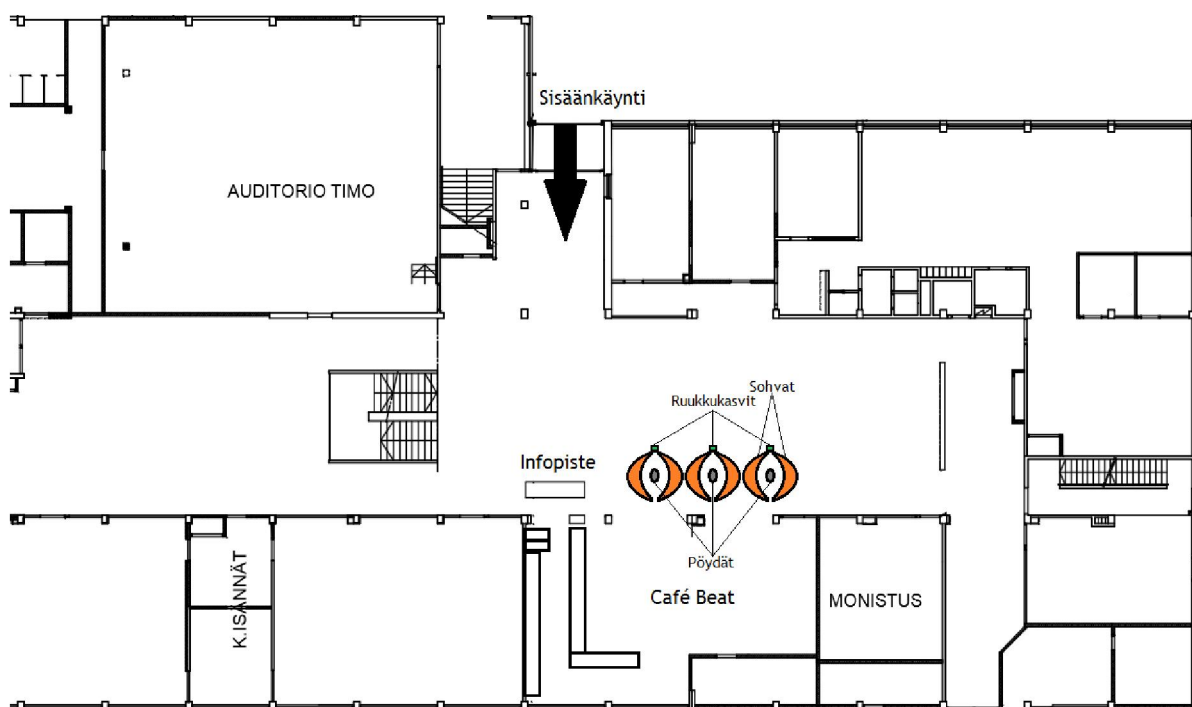
Yksi sisustukseen liittyvistä kehitysideoista oli musiikkiaiheisten taulujen hankinta kahvilaan. Nimensä mukaisesti kahvilaan sopisi erilaiset instrumenttien kuvat, jotka luovat teeman mukaista tunnelmaa kahvilaan. Logon kanssa yhdistettynä kahvilaan tulisi yhtenäisempi teema, sillä tällä hetkellä kahvilalta puuttuu identiteetti. Musiikkiaiheisia tauluja saa lähestulkoon mistä tahansa tauluja myyvistä liikkeistä, mutta esimerkiksi internetissä toimiva Photowall.com tarjoaa näyttäviä kuvia eri instrumenteista. Kuvassa 1 on kolme erilaista esimerkkiä millaisia kahvilan taulut voivat olla.



Kuva 1: Esimerkkitaulut (Pixhill 2013).

Kehittämisen kohteena oli myös kahvilan istumapaikkojen määrä. Yksi kehitysideoista oli loosien rakentaminen kahvilan eteen. Tämän hetkiset baarituolit ja korkeat pöydät siirrettäisiin muualle ja tilalle tulisi kaksi tai kolme kappaletta looseja. Loosit on mahdollista toteuttaa koulun nykyisellä kalustuksella hyödyntäen puolikuunmuotoisia sohvia. Kahdesta vastakkain asetetusta sohvasta muodostuisi yksi loosi ja niiden väliin tulisi pöytä. Tämä luo rentoa tunnelmaa kahvilaan ja samalla mahdollistaa useamman asiakaspaikan kuin mitä nykyiset baarituolit. Kuvassa 2 on esitetty kuinka loosit voitaisiin muodostaa kahvilan eteen. Jokaista loosin päätyä koristelee suuri ruukkukasvi. Ruukkukasvien on tarkoitus elävöittää harmaata aulaa ja antaa looseille ”seinät”. Ne ohjaavat ihmiset kulkemaan looseihin kahvilan kautta eikä suoraan aulasta. Tämä ansiosta harvemmalta jää huomaamatta kahvilan tarjonta, ja näin ollen useamman uskotaan päätyvän asiakkaaksi. Yhteen loosiin mahtuu istumaan arviolta kahdeksan

ihmistä. Nykyiset baarituolit ja -pöydät tarjoavat istumapaikan yhteensä hieman päälle kymmenelle ihmiselle.



Kuva 2: Loosit kahvilan edessä.

Kuvassa 2 esitetyn idean voi toteuttaa myös Fat Boy -säkkituoleilla, jolloin tunnelmasta tulisi vieläkin rennompaa ja tuolit toimisivat houkuttimina kahvilan edustalle. Kyse on trendikkästä ja modernista ideasta, joka olisi hauska ratkaisu kahvilan asiakaspaikkojen laajennukseksi. Kuvassa 3 näkyy kaksi Fat Boy -säkkituolia, joiden välissä on pieni pöytä. Kuva on esimerkki, miten ideaa voisi hyödyntää myös Café Beatissa.



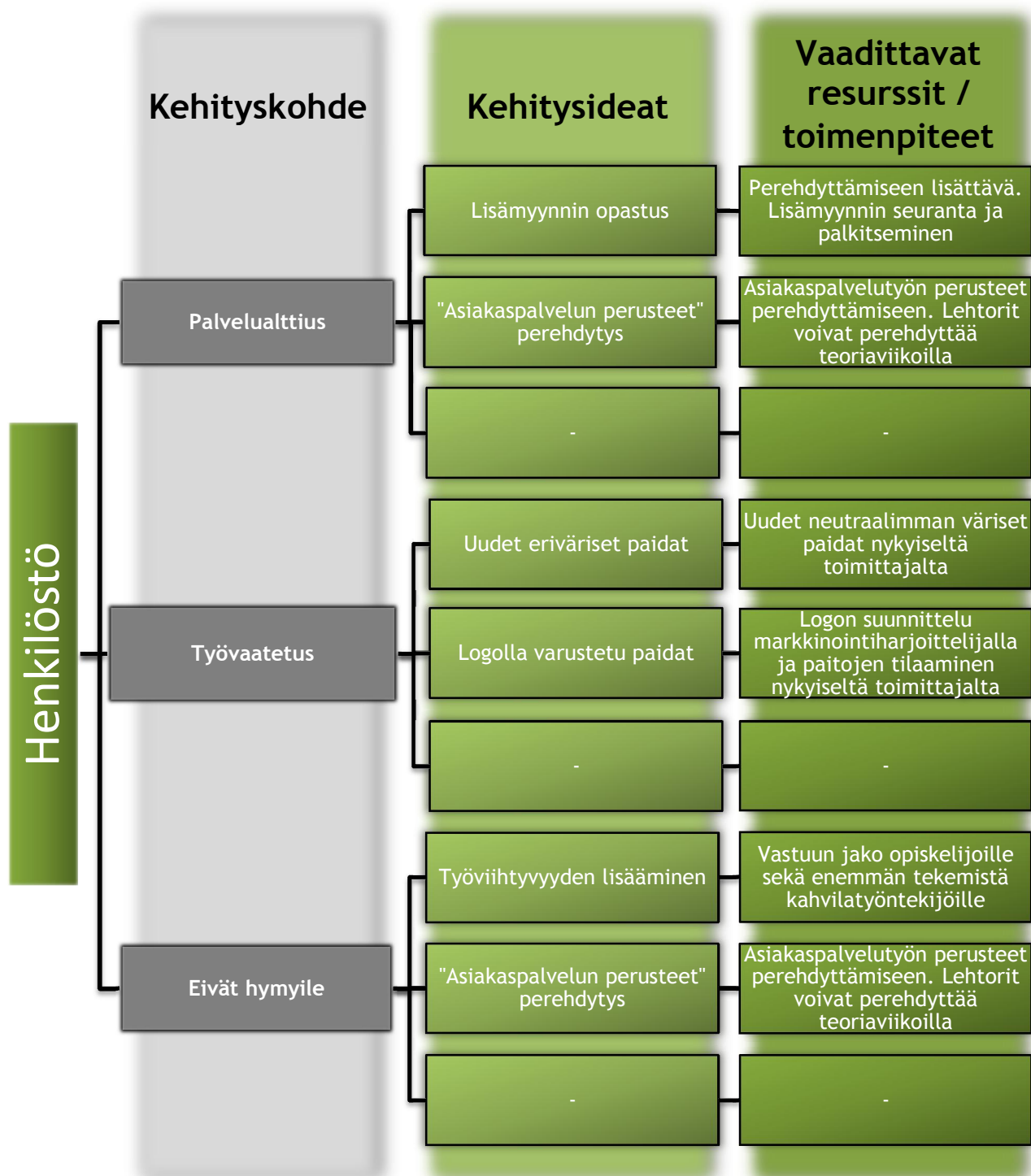
Kuva 3: Fat Boy -säkkituolit (Pixhill 2013).

Miljööön viimeinen kehityskohde oli erilaisten viihdykkeiden hankkiminen kahvilaan. Kannattavimmat kehitysideat olivat lautapeliä, aikakauslehtien sekä sanomalehtien hankkiminen kahvilaan. Lautapelejä myy Lautapelit.fi ja heillä on valtava valikoima erilaisia pelejä. Niiden hinta liikkuu noin kahdestakymmenestä eurosta ylöspäin. Kahvilaan voi myös laittaa ilmoituksen, jossa ehdotetaan asiakkaita tuomaan vanhat lautapelinsä kahvilan asiakkaiden käyttöön, jolloin niitä ei tarvitsisi erikseen hankkia.

Samaa ilmoitusta voi hyödyntää aikakauslehtien hankkimisessa, eli asiakkaat toisivat omat vanhat lehtensä kahvilaan muiden luettavaksi. Kahvilaan tulisi myös tilata useampi kopia Helsingin Sanomista sekä jostain muusta lehdestä. Nämä ideat eivät vaadi suuria rahasummaa, mutta miellyttävät asiakkaita ja takaavat viihtyisemmän ympäristön.

8.2 Henkilöstö

Kuviossa 7 on esitetty henkilöstöön liittyvät kehitysideoita sekä niihin vaadittavat resurssit ja toimenpiteet. Henkilöstöön liittyviä kehitysideoita syntyi ainoastaan kaksi kutakin kehityskohdetta kohden. Tähän vaikutti muun muassa asiakkaiden antama hyvä palaute henkilöstöä koskien. Suurimmiksi kehitysideoiksi nousivat uusien paitojen suunnittelu ja henkilöstön tehokkaampi perehdyttäminen asiakaspalvelutyöhön sekä lisämyynnin toteuttamiseen.



Kuvio 7: Henkilöstön kehityslista.

Henkilöstön kehityslistasta ei muodostunut yhtä laajaa kuin mitä muista kehityslistoista. Asiakkaat eivät osanneet mainita kyselyssä riittävästi erilaisia kehityskohteita. Henkilöstö oli myös kehitysideoiden suhteen kaikista vaikein kontaktipiste. Siitä huolimatta jokaiseen kolmeen kehityskohteeseen löydettiin kaksi kehitysideaa. Ensimmäinen kehityskohde oli henkilöstön palveluallttius, jonka asiakkaat kokivat heikoksi.

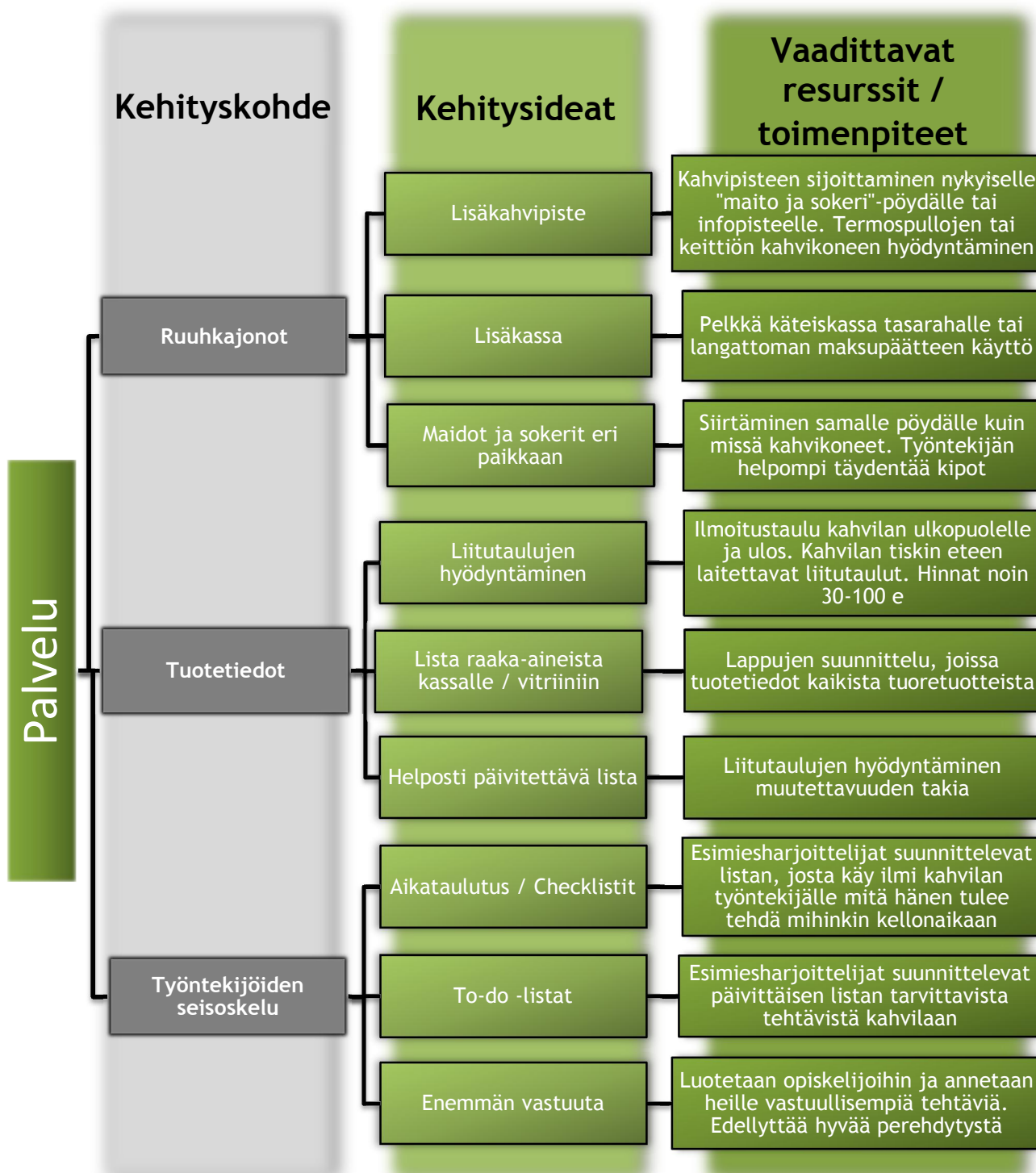
Kehitysideaksi nousi lisämyynnin opastus, joka toteutettaisiin BarLaureassa jonain iltapäivänä, kuten nykyinen viinikoulutus. Toinen vaihtoehto on opiskelijoiden teoriaviikot, jolloin he eivät työskentele BarLaureassa. Luennoilla lehtorit voivat opettaa opiskelijoille lisämyynnin alkeita, joita he voivat hyödyntää kahvilassa työskennellessään. Paras vaihtoehto on vierailijan luento, jolla on vankka kokemus myyntityöstä ja lisämyynnin kouluttamisesta. Myyntitaitoa vaaditaan lähestulkoon jokaisella alalla, ja olisi hienoa saada se suuremmaksi osaksi BarLaurean opintojaksoa. Aivoriihessä nousi esiin myös mahdollinen perehdytys, jossa käsiteltäisiin nykyistä tarkemmin asiakaspalvelun perusteita. Siinä käytäisiin läpi asiakaskohtaamisen perustilanteita, ja näin ollen opiskelijalla olisi paremmat valmiudet toimia kahvilassa. Sama perehdytys on varmasti monelle hyödyksi myös koulun ulkopuolisessa työssä. Lisämyynnin ja asiakaspalvelun perusteiden koulutus voisivat kuulua samaan perehdytykseen, jolloin opiskelijat saavat siitä kattavan paketin. Kehitysideat vaativat muutoksia nykyiseen opintojakson sisältöön, mutta muutos tuo tärkeää osaamista palvelupainotteiseen työelämään.

Työvaatteet olivat yksi henkilöstön kehityskohteista. Nykyiset oranssit paidat näyttävät vanhentuneilta ja väri on turhan räikeä nykymuotia ajatellen. Kehitysideoiksi nousivat uudet eriväriset sekä Café Beatin logolla varustetut paidat. Logon suunnittelee markkinointiharjoittelija ja paidat tilataan nykyiseltä toimittajalta. Paidan väriksi sopisi esimerkiksi musta, jossa on selässä Café Beatille suunniteltu logo.

Viimeinen kehityskohde liittyi henkilöstön tyytymättömyyteen, joka ilmenee asiakkaille, sillä ettei henkilöstö hymyile. Parempi perehdytys asiakaspalvelutyöhön on yksi tavoista välttää tämä. Kehitysidea liittyy siis jo aiemmin mainittuun opintojaksolla toteutettavaan perehdytykseen. Samalla työviihtyvyyttä lisäämällä saadaan henkilöstöstä iloisempia ja aktiivisempia. Nykyisellään työntekijät seisoskelevat päivät pitkät ja miettivät miten saisivat ajan kulumaan. Tähän on myös ratkaisuna luvussa 8.3 mainittu työlista, jossa kahvilan henkilöstölle on annettu kellontarkat ohjeistukset päivän etenemisestä ja siitä, mitä heidän tulee tehdä. Tästä ideasta on enemmän seuraavassa luvussa, jossa käsitellään palveluun liittyviä kehitysideoita.

8.3 Palvelu

Palvelun kehityslista muodostui muun muassa siitä, miten ruuhkajonoja voisi minimoida, tuotetietoja saisi paremmin esille sekä miten välttää työntekijöiden seisoskelu. Näihin on esitetty erilaisia ratkaisuja kuvion 8 avulla. Kuviosta käy myös ilmi kaikki resurssit ja toimenpiteet, joita kehitysideoita tarvitsevat toteuttamista varten. Tärkeimmät kehitysideoita olivat lisäkahvipisteen suunnittelu ruuhka-aikoja varten, liitutaalujen hyödyntäminen hintojen ja tuotteiden esillepanossa sekä työntekijöitä varten laadittu aikataulutettu työlista.



Kuvio 8: Palvelun kehityslista.

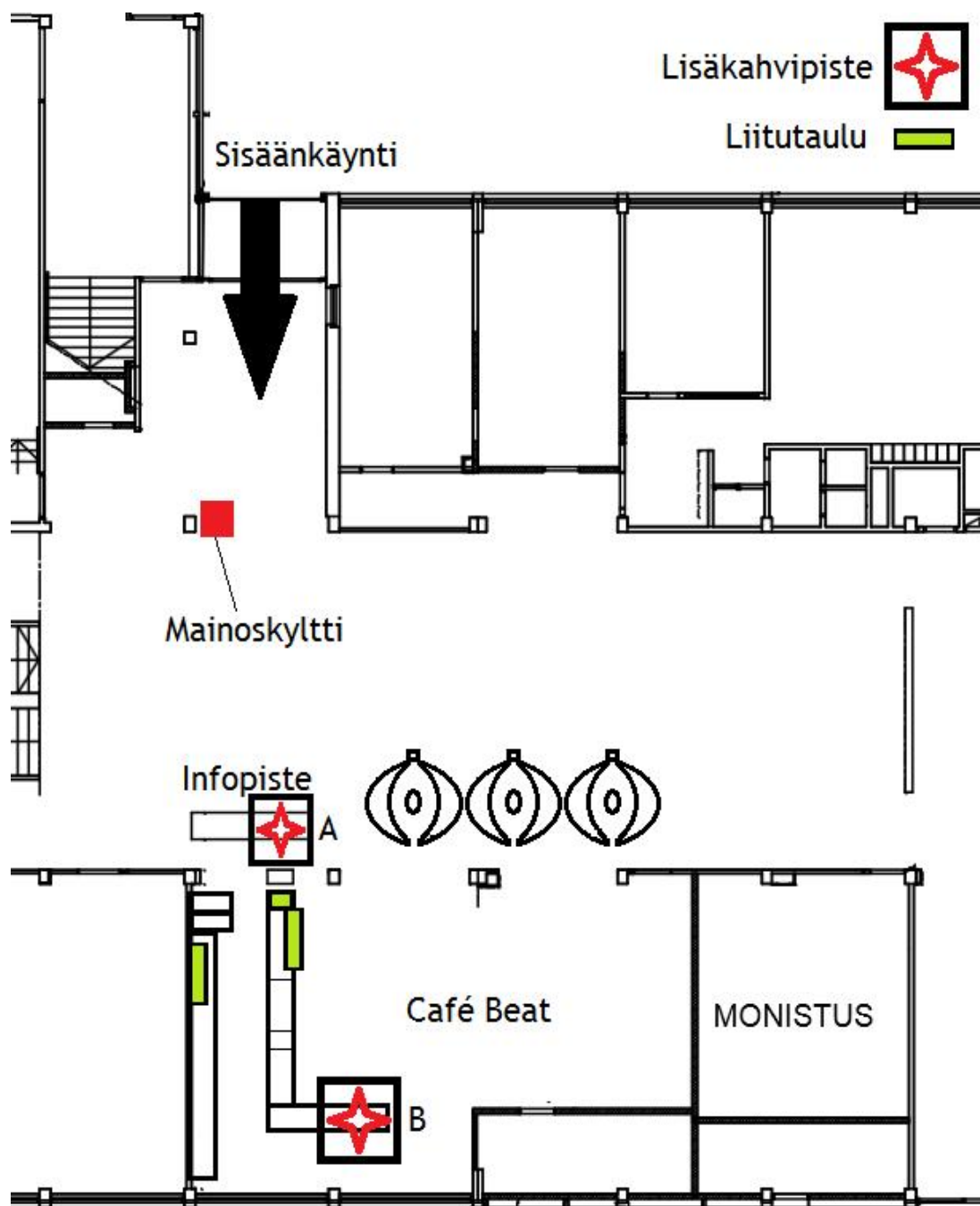
Asiakaskyselyssä suurta huomiota saivat palveluun liittyvät epäkohdat. Kolmeksi pääkehitys-kohteeksi nousivat ruuhkajonojen minimointi, tuotetietojen selkeämpi esillepano sekä työntekijöiden toimimattomuuden vähentäminen. Ruuhkajonojen minimointiin saatiin kolme erilaista ideaa. Lisäkahvipiste oli niistä ideaalisin toteuttaa, sillä se ei vaadi suuria toimenpiteitä BarLaurealta. Sen toteuttamiseksi ajateltiin käyttää muutamaa termospulloa tai koulun keittiön kahvikonetta. Nykyisen maito- ja sokeripöydän tilalle tulisi lisäkahvipiste pahimpiin ruuhka-aikoihin. Toinen vaihtoehto on hyödyntää nykyistä infopistettä kahvipisteen sijoittamiseen. Asiakas voi ohittaa muun jonon ja siirtyä suoraan kahvipisteelle. Kahvipisteeltä saisi kahvin mukaan, kunhan näyttää henkilökunnalle kahvikorttia. Näin pelkän kahvin haluavat voivat asioida nopeammin, ja he saavat enemmän hyötyä ostamastaan kahvikortista. Toteutus vaatii henkilöstön perehdyttämistä ja tarkan tiedon siitä, milloin kahvipiste tulisi olla valmis asiakkaita varten.

Toisena kehityskohteenä oli tuotetietojen näkyvyys asiakkaille. Nykyinen hinnasto sijaitsee vitriinin päädystä ja on vain A4:n kokoinen. Tästä johtuen tilalle ajateltiin liitutauluilla toteutettua hinnastoa/tuotelistaa, joka lisää tuotteiden näkyvyyttä sekä muuttaa kahvilan ilmettä modernimmalle tasolle. Ne ovat lisäksi helposti päivitettävissä. Samalla kahvilan eteen voisi hankkia mainoskyltin, jolla saataisiin kahvilalle lisää näkyvyyttä. Hintaa liitutauluilla ja mainoskyltillä on noin 30-100 euroa. Ne tarjoavat varsin edullisen ratkaisun nykyiseen ongelmaan ja ovat varmasti monen asiakkaan mieleen. Liitutauluja saa useammasta sisustusliikkeestä ja niiden sisällön voi teetättää opiskelijoilla. Aamun kahvilavuoro tekee muutokset tauluihin aina tarpeen tullen, ja mikäli joukossa on visuaalisesti lahjakkaita oppilaita, he voivat suunnitella tauluista näyttävät. Tarkoitus on sijoittaa kolme liitutaulua eri paikkoihin. Yksi vitriinin pätyyn, jossa nykyinen hinnasto sijaitsee, toinen kahvilan takaseinälle ja yksi vitriinin alapuolelle. Kuva 4 on malliesimerkki millainen voisi olla kahvilan edustalle sijoitettava mainoskyltti, sekä samalla se havainnollistaa, miltä kahvilan takaseinällä ja vitriinin alapuolella olevat liitutaulut voisivat näyttää.



Kuva 4: Kahvilan mainoskyltti sekä vitriinin alapuolella ja takaseinällä olevat liitutaulut (Stockvault 2009; Stock.XCHNG 2008).

Kuvassa 5 on esitetty liitutaalujen ja mainoskytlin sijainnit kahvilassa sekä kaksi mahdollista kohtaa lisäkahvipisteelle. Kohta A kuvassa esittää lisäkahvipisteen mahdollista sijaintia infopisteellä. Infopisteen sijainti olisi kulkuväylällisesti viisain ratkaisu, sillä jonon ei tarvitsisi olla kahvilan sisällä. Kohta B on lisäkahvipisteen toinen vaihtoehtoinen sijainti, joka on nykyisen sokeri- ja maitopöydän yhteydessä kahvilan sisällä.



Kuva 5: Lisäkahvipisteen mahdollinen sijainti sekä liitutaalujen ja mainoskytlin sijoittelu.

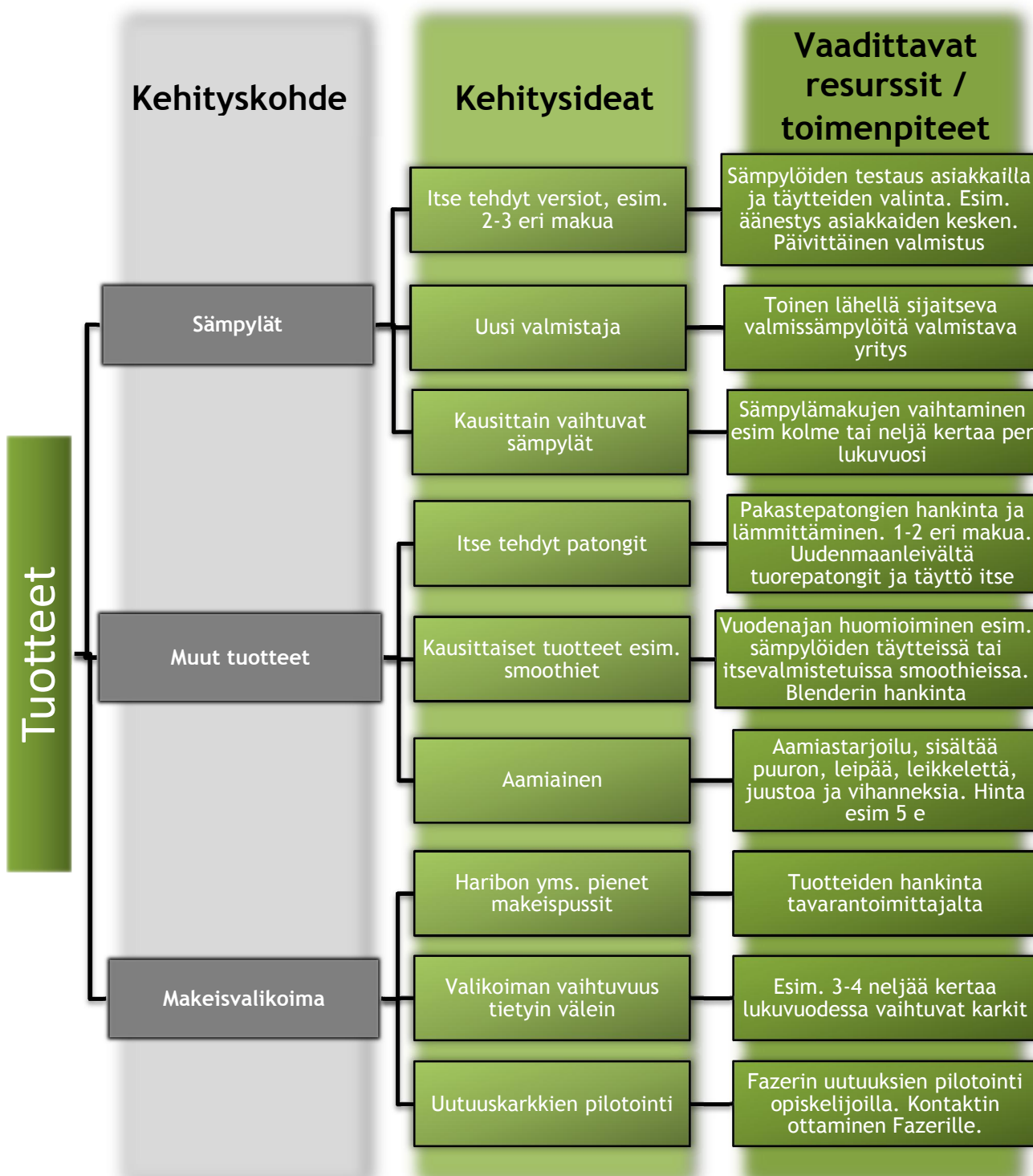
Vitriinin alapuolella olevassa liitutaalussa voisi olla kaikki kahvilan tuotteet ja hinnat. Vitriinin päädyssä pakettituotteen mainos, esimerkiksi kahvi plus sämpylä hintaan x euroa. Takaseinällä sijaitsevassa liitutaalussa lukisi päivän sämpylävaihtoehdot ja smoothievalikoima. Näin myös myytävät tuotteet tulisivat paremmin markkinoitua ja varmasti houkuttaisi useat ostamaan tai kokeilemaan niitä.

Viimeinen kehityskohde oli työntekijöiden seisoskelu. Tällä hetkellä kahvila ei tarjoa suuria haasteita opiskelijoille - tekemistä on yksinkertaisesti liian vähän. Kaksi ensimmäistä kehitysideaa liittyvät työlisteriin, joista käy ilmi, mitä henkilökunnan tulee tehdä päivän aikana. Listoista syntyi kaksi erilaista versiota. Yksi versio olisi aikataulutettu työlista, jota henkilökunnan tulisi päivittää päivän myötä. Tällä tavoin kaikki tulisi tehtyä suunnitelman mukaisesti ja työnetenemisestä pidettäisiin kirjaa. Mikäli jokin kohta on jäänyt tyhjäksi, tulee se suorittaa myöhemmin tehtävästä riippuen. Toinen listoista sisältäisi vain erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä, joita henkilökunnan tulee suorittaa päivän aikana, muttei kellontarkasti. Lista ei vaikuttaisi henkilökunnan kannalta yhtä orjamaiselta kuin kellotettu lista. Työn tekemättä jättämisen riski nousee kuitenkin tässä versiossa.

Työlistojen suunnittelun voivat esimiesharjoittelijat tehdä kehitystyönään. Listoja suunniteltaessa tulee huomioida mille päivälle listaa tehdään. Eri päiville on omat siivouskohteensa ja tämän tulee näkyä listoissa, jotta henkilöstö osaa siivota kunakin viikonpäivänä oikeat kohteet. Listojen avulla henkilöstölle voidaan antaa enemmän vastuuta, sillä tehtävien toteutusta on helpompi seurata listan avulla. Niiden avulla voidaan myös luottaa enemmän siihen, että tehtävät tulevat tehdyiksi. Nykyinen käytäntö nojaa pitkälti siihen, että esimiesharjoittelijat seuraavat ja suunnittelevat kahvilan henkilöstölle tekemistä hiljaisille ajankohdille. Edeltä käsin suunniteltu tehtävälista vähentäisi myös esimiesharjoittelijoiden taakkaa.

8.4 Tuotteet

Viimeisenä esittelyssä on tuotteiden kehityslista. Kuvio 9 on laadittu kuvaamaan aivoriihessä syntyneitä kehitysideoita sekä vaadittavia resursseja ja toimenpiteitä. Keskeisimmät kehitys-ideat olivat itse tehtyjen sämpylöiden sekä smoothieiden valmistus, aamupalan tarjoaminen sekä makeisvalikoiman muuttaminen. Kuviossa 9 on myös esitetty muut mahdolliset kehitys-ideat tuotteistoa koskien.



Kuvio 9: Tuotteiden kehityslista.

Tuotteet saivat paljon huomiota asiakaskyselyssä, ja suurimmaksi kehityskohteeksi nousivat sämpylät. Nykyisen tavarantoimittajan, Uudenmaanleivän, sämpylät eivät vastaa asiakkaiden odotuksia, ja tästä johtuen kehitysideaksi nousi itse tehtyjen sämpylöiden valmistaminen. Sämpylöitä olisi maksimissaan kolmea eri versiota. Maut vaihtuisivat kausittain hyödyntäen kaudelle ominaisia raaka-aineita. Sämpylät voisi tilata esimerkiksi Uudenmaanleivältä, mutta ilman täytteitä. Sämpylät täytetään kahvilassa tai keittiössä menekin mukaan, ja näin ollen hävikkiä ei synny yhtä paljon kuin mitä nykyisistä sämpylöistä aiheutuu. Tuore leipä houkuttelisi varmasti useamman asiakkaan hakemaan aamupalaa Café Beatista.

Itse tehtyjä sämpylöitä varten henkilökunta tulee ensin kouluttaa uunin käytössä sekä sämpylöiden kokoamisessa. Kokoamisesta tulee tehdä ohje kahvilan henkilökuntaa varten, jotta he osaavat valmistaa sämpylät ilman jatkuvaa ohjeistusta. Ohjeen voi teettää esimiesharjoittelijalla. Kustannukset itse tehdyissä sämpylöissä jäävät helposti alle nykyisten valmissämpylöiden. Se myös mahdollistaa monipuolisemman tarjonnan, sillä makuja voi vaihdella kausittain. Tällöin asiakkaiden ei tarvitse ostaa samoja makuja vuoden ympäri. Suurin ongelma itse tehdyissä sämpylöissä on työntekijöiden sitoutuminen asiaan. BarLaureassa on usein ihmisiä poissa tai kipeinä, joka tuo omat haasteensa BarLaurealle. Mikäli näin pääsee käymään, on sämpylöiden valmistus vaakalaudalla. Toisaalta tällaisessa tilanteessa ei yksinkertaisesti tarjoilla sämpylöitä, joka asiakkaiden tulee ymmärtää. Asiasta on helppo huomauttaa esimerkiksi käytettävien liitutaalujen ansiosta. Tällöin tilanne ei tule asiakkaille yllätyksenä.

Sämpyläideaa voidaan aluksi testata kahdella eri täytevaihtoehdolla: kinkku- ja juustosämpylällä. Juustosämpylässä käytettäisiin mozzarella ja tomaattia sekä basilikaa. Levitteenä käytettäisiin pestoa, jolloin sämpylästä tulisi maukas ja mehevä. Kinkkusämpylän valmistuksessa käytetään hyvää maukasta palvikinkkua sekä rapeaa salaattia. Lisäksi leivässä on juustoviipale sekä tomaattia ja levitteenä hieman majoneesia, joka antaa mehevyyttä leivälle. Makuja on helppo muokata kokeilemalla erilaisia variaatioita sämpylöistä. Niistä voisi pitää myös äänestysten asiakkaiden kesken aina ennen täytteiden vaihtoa. Tämä osallistaisi asiakkaita kahvilan palvelun tuottamiseen ja he olisivat osa sämpylöiden kehitysryhmää.

Lisäksi aivoriihessä ajateltiin smoothieiden valmistamista kahvilassa. Kahvilaan tulisi hankkia blenderi ja jogurttia sekä marjoja ja hedelmiä. Smoothiet valmistettaisiin asiakkaan tilauksesta ja muutama tehtäisiin vitriiniin valmiiksi. Makuvaihtoehtoja olisi tarjolla kahdesta maksimissaan neljään. Kuten sämpylöissä, niin tulisi smoothieita varten olla myös oma valmistusohje. Tämän voi myös antaa tehtäväksi esimiesharjoittelijalle. Erilaisia smoothiemakuvariaatioita voi koemaistattaa opiskelijoilla, jotka suorittavat BarLaurean opintojaksoa. Smoothiet ovat tämän hetken ehdoton trendituote ja tästä syystä olisi hienoa saada niitä myös Laurean kahvilaan. Ne ovat varma hittituote nuorten keskuudessa, kunhan hinta on opiskelijajäystävällinen.

Yksi tuotteisiin liittyvä kehitysidea oli aamupalan tuominen osaksi kahvilan palveluja. Se tarjottaisiin esimerkiksi kello 8:30-10:00 aamulla ja valikoimassa olisi puuroa, leikkelettä, vihanneksia, juustoa sekä tuoretta leipää. Tarjoilu sijoitettaisiin nykyiselle lisäpöydälle, jossa on maidot ja sokerit. Asiakkaat maksavat ensiksi kassalle ja sitten hakevat aamupalan. Palvelun voi toteuttaa myös toisinpäin, jolloin tarjoilut ovat sijoitettu ennen kassaa. Ideaa varten tulee tehdä ohje, miten aamupala laitetaan valmiiksi sekä millainen esillepano aamupalalle tehdään. BarLaurealta löytyy valmiiksi kattila, jossa puuro saadaan pidettyä lämpimänä, joten investointeja aamiainen ei vaadi. Myös lautaset ja ruokailuvälineet löytyvät alakerran ruokasalista, jotka tulee vain siirtää kahvilaan. Puuro tulee valmistaa aina aamulla, jonka voi laittaa esimerkiksi esimiesharjoittelijan tai jonkun keittiön henkilökuntaan kuuluvan tehtäväksi.

Kehityskohteista viimeisenä oli makeisvalikoima, joka nykyisellään koostuu lähinnä suklaasta sekä pastilleista. Haribon tai Fazerin pienet makeispussit olisivat hyvä lisä nykyiseen makeisvalikoimaan. Makeispussien hankinta ei vaadi BarLaurealta muuta kuin niiden tilaamisen tuesta. Niiden menekkiä tulee ensiksi testata, ja mikäli ne eivät käy kaupaksi, niin tilalle voi valita jotkin toiset makeispussit. Ja jottei samat makeiset pyöri kahvilassa vuoden ympäri, niin valikoimaa voisi muuttaa tietyin ajanjaksoin, esimerkiksi kolme kertaa lukuvuodessa. Näin ollen asiakkaiden mielenkiinto tarjontaa kohden säilyy ja valikoima pysyy monipuolisena sekä houkuttelevana. Tämäkään ei vaadi muuta kuin makeisvalikoiman suunnittelua. Kyse on siis erittäin helposta kehitysideoista, jonka toteuttaminen ei vaadi suuria ponnisteluja.

Syntyneitä ideoita on monia erilaisia ja niistä parhaimpien valinta on BarLaurean tehtävänä. Tarkoitus olisi saada esimerkiksi service blueprintissä esitetyt kehitysajat osaksi BarLaurean palvelua, sillä niistä on eniten hyötyä asiakkaan palvelukokemuksen kehittämisessä. Viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätöksiä ja samalla on kehitysajoiden ja tehtävälisan arvioinnin kuvaukset.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus muodosti lähtökohdan ja rungon opinnäytetyön kehittämisprosessille. Tarkoituksena oli kahvilan palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyössä haluttiin asettaa asiakas kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilun tarjoama asiakaslähtöinen ja -keskeinen kehittämismalli valittiin opinnäytetyöhön, sillä sen avulla palveluita voitiin kehittää yksityiskohtaisesti ja vastaamaan asiakkaiden toivomuksia sekä tarpeita. Kehittämisprosessi muodostui kolmesta asetetusta tavoitteesta. Aluksi tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä tutkimalla Laurea Leppävaarassa sijaitsevan kahvila Café Beatin palvelun kontaktipisteiden vahvuuksia ja heikkouksia. Kartoitus suoritettiin kahvilassa noin viikon mittaisella asiakaskyselyllä.

Palveluita kehitettiin kyselyllä hankitun asiakasymmärryksen pohjalta. Kontaktipisteiden mukaisesti suunniteltu kysely keräsi paljon tietoa lyhyessä ajassa, joten sitä voidaan pitää onnistuneena opinnäytetyön tavoitteen kannalta. Asiakaskyselyn tuloksista muodostettiin kaksi erillistä listaa, joista toisesta ilmeni vahvuudet ja toisesta puolestaan heikkoudet. Kullekin kontaktipisteelle valittiin maksimissaan kolme vahvuutta ja kolme heikkoutta. Heikkouksien valinta tehtiin analysoimalla saatuja kyselyn tuloksia ja poimimalla niistä kehittämis- ja toteuttamiskelpoisimmat heikkoudet. Vahvuudet haluttiin huomioida, jotta jo toimivaksi koetut asiat eivät muuttuisi kehitystyön takia.

Kyselyn tuloksista voitiin päätellä asiakkaiden olevan varsin tyytyväisiä kahvilan tarjoamiin palveluihin. Eniten positiivista palautetta sai kahvilan henkilöstö sekä miljöö. Myös palvelu koettiin onnistuneena ja ystävällisenä. Negatiivista palautetta tuli eniten kahvilan tuotteista, varsinkin sämpylöistä. Asiakkaiden oli vaikeinta keksiä moitittavaa sanomista henkilöstöstä. Kuitenkin kaikkiin kontaktipisteisiin löytyi heikkouksia, ja ne olivat juuri sitä tietoa mitä opinnäytetyön tavoitteella haettiin. Ensimmäisen asetetun tavoitteen täytyttyä siirryttiin toiseen opinnäytetyön tavoitteeseen, eli kehitysideoiden muodostamiseen.

Kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilun tarjoamaa yhteiskehittämisen menetelmää, aivoriihtä. Aivoriiheen osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Aivoriihessä oli tarkoitus käydä läpi ilmenneitä heikkouksia sekä vahvuuksia eri kontaktipisteissä, ja niiden pohjalta löytää kehitysideoita kuhunkin kontaktipisteen heikkouteen säilyttäen kuitenkin vahvuudet. Tällä tavoin pyrittiin tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman selkeä ja onnistunut palvelukokemus. Aivoriihessä saaduista kehitysideoista muodostettiin uusi lista, jota hyödynnettiin palvelun prosessianalyyssissä, eli service blueprintissä. Listaa käytettiin myös varsinaisten kehityslistojen muodostamisessa opinnäytetyön toimeksiantajalle. Palvelun blueprintissä haluttiin visualisoida palvelukokonaisuus, joka muodostuu kahvilan asiakkaille. Blueprintejä tehtiin kaksi kappaletta, joista ensimmäinen kuvasi palvelun nykytilannetta ja toinen kehitettyä palvelua. Kehitettyyn palvelun kuvaukseen sisällytettiin joitakin syntyneitä kehitysideoita, jotta muun muassa toimeksiantajan olisi helpompi havainnoida, millaisia muutoksia ne tuovat palveluun ja asiakkaan palvelukokemukseen.

Opinnäytetyön viimeinen tavoite oli muodostaa syntyneiden kehitysehdotusten pohjalta kehityslistat. Toimeksiantajalle suunnatut kehityslistat sisälsivät ne kehitysideat, jotka valittiin kolmen parhaimman joukkoon aivoriihessä. Kehityslistoja muodostettiin yhteensä neljä kappaletta, kunkin kontaktipisteen mukaan. Kehityslistojen tarkoitus oli koota yhteen kaikki parhaimmat kehitysideat ja sen, mitä niiden toteuttamiseksi tulee tehdä. Näin ollen toimeksiantajan on mahdollisimman helppoa kehittää palveluitaan, sillä hän näkee suoraan listoista mitä kontaktipistettä muutos koskee, mitä siinä tulisi muuttaa ja miten.

Opinnäytetyöprosessin aikana BarLaurea on jo ottanut useamman kehitysideoita käytäntöön. Muun muassa sämpylät tehdään nykyisin itse ja aamuisin tarjoillaan aamupalaa. Myös looseihin liittyvät kehitysideoita otettiin hiljattain käyttöön. Nämä ovat ensimmäisiä askelia kohti parempaa palvelukokemusta, joten suunta on hyvä. Tämä kertoo vankasta ja onnistuneesta kehitystyöstä. Teoreettisen viitekehysten mukaisesti toteutettu kehitystyö on onnistunut luomaan kehittämishaluisen työympäristön.

Toimeksiantajalta saatu opinnäytetyön arviointi tuki tätä havaintoa. BarLaurean ravintolapäällikkö Miia Vakkuri mainitsi opinnäytetyön ja kehityslistojen toimivan ohjenuorana kahvilan kehittämisprosessissa. Myös kontaktipisteiden rajausta koettiin onnistuneeksi. Syntyneitä kehitysehdotuksia pidettiin toteuttamiskelpoisina, ja niitä tullaan tarkastelemaan BarLaurean tiimipalaverissa, jossa on tarkoitus sopia tulevista kahvilan kehittämiskohteista. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön kaltaista kehittämismallia sekä -prosessia voitaisiin hyödyntää myös muissakin BarLaurean palveluissa.

Opinnäytetyön tarkoitus ja sen pohjalta asetetut tavoitteet saavutettiin, ja sitä tuki opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Jatkuva kehitys on nykyisin palveluyritysten ja yleisestikin yritysten elinehto markkinoilla selvitäkseen. Palvelumuotoilulla toteutettu kehittäminen auttoi löytämään Café Beatin palvelun ongelmakohdat, joihin myöhemmin haettiin ratkaisuja hyödyntämällä kahta palvelumuotoilun kehittämismenetelmää. Menetelmillä saadut ideat ja toteutuskuvaukset tukevat Café Beatin liiketoimintaa ja kehitystä sekä auttavat asiakkaiden sitouttamisessa palveluun. Asiakkaat haluavat onnistuneita ja tarpeitaan korostavia palvelukokemuksia. Näitä pyrittiin ideoimaan opinnäytetyössä. Kehityslistojen avulla tehtävät muutokset kahvilan palveluihin auttavat palvelukokemuksen parantamisessa. Kehitysideoiden käyttöönotto jää toimeksiantajan tehtäväksi. On hienoa, että kahvilan kehitystyö on kuitenkin ottanut jo tuulta siipiensä alle.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: DTPage.
- Edvardsson B., Gustafsson, A., Johnson, M. & Sandén, B. 2000. New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. Service Industries Journal, Vol. 16, Iss. 2, 140-164.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Grönroos C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell.
- Gutek, B. A. & Welsh, T. 2000. The Brave New Service Strategy - Aligning Customer Relationships, Market Strategies, and Business Structures. New York, USA: American Management Association AMACOM.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15-17. painos. Keuruu: Otava.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otava.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris.
- Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1997. Menestyvä yritys. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiateollisuus, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. 1-2. painos. Vantaa: Dark.
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Ulrich, K. & Eppinger, S. 2004. Product design and development. Third edition. New York: McGraw-Hill.

Vakkuri, M. 2011. Opetusravintolan kehittäminen t&k&i-ympäristönä. Esimerkinä BarLaurea. Espoo: Laurea ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1-4. painos. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 5th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet

Palta. 2013. Palveluinnovaatiot. Viitattu 25.6.2013.
<http://www.palta.fi/innovaatiot>

Pixhill. 2013. Info - Musical Strings. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.pixhill.com/asp/picturecard.asp?pic=17466&HAKU=soitin>

Pixhill. 2013. Info - Piano. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.pixhill.com/asp/picturecard.asp?pic=1538&HAKU=soitin>

Pixhill. 2013. Info - Relaxed Meeting. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.pixhill.com/asp/picturecard.asp?pic=12960&HAKU=s%E4kkituoli>

Pixhill. 2013. Info - Violin Curve. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.pixhill.com/asp/picturecard.asp?pic=9719&HAKU=soitin>

Stockvault. 2009. Menu at Detroit Diner. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.stockvault.net/photo/108392/menu-at-detroit-diner>

Stockvault. 2011. Flowers. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.stockvault.net/photo/118940/flowers>

Stock.XCHNG. 2008. Stock photo: Board 5. Viitattu 23.10.2013.
<http://www.sxc.hu/photo/1027545>

Kuvat

Kuva 1: Esimerkkitaulut (Pixhill 2013).	39
Kuva 2: Loosit kahvilan edessä.	40
Kuva 3: Fat Boy -säkkituolit (Pixhill 2013).....	40
Kuva 4: Kahvilan mainoskyltti sekä vitriinin alapuolella ja takaseinällä olevat liitutaulut (Stockvault 2009; Stock.XCHNG 2008).	45
Kuva 5: Lisäkahvipisteen mahdollinen sijainti sekä liitutaalujen ja mainoskyltin sijoittelu.	46

Kuviot

Kuvio 1: BarLaurean palvelut.	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.	9
Kuvio 3: Tulosten analysointiprosessi.	24
Kuvio 4: Nykyinen Service Blueprint.	33
Kuvio 5: Uusi Service Blueprint.	34
Kuvio 6: Miljöö kehityslista.	38
Kuvio 7: Henkilöstön kehityslista.	42
Kuvio 8: Palvelun kehityslista.	44
Kuvio 9: Tuotteiden kehityslista.	48

Taulukot

Taulukko 1: Top 3 -lista kahvilan kontaktipisteiden vahvuuksista.	25
Taulukko 2: Top 3 -lista kahvilan kontaktipisteiden heikkouksista.	25
Taulukko 3: Kontaktipisteiden kehityskohteet.	30

Liitteet

Liite 1. Käyttäjäkysely Café Beatin asiakkaille.	59
---	----

Liite 1. Käyttäjäkysely Café Beatin asiakkaille.

Café Beat

STB|BarLaurea

Täydennä lauseet omalla mielipiteelläsi.

Täydennyslauseiden jälkeen on jätetty tilaa avoimelle palautteelle.

1. Miljö

Kahvilan tiloissa parasta on _____ ja huonointa _____.

Haluaisin kahvilaan _____.

2. Henkilöstö

Henkilökunnalta saamani palvelu oli _____.

Henkilökunta piristäisi päivääni, jos _____.

3. Palvelu

Palvelun sujuvuus oli asioidessani _____.

Palvelun tekisi onnistuneemmaksi _____.

4. Tuotteet

Omiin tarpeisiini kahvilan tuotevalikoima on _____.

Päiväni pelastuisi, jos kahvilan tuotevalikoimasta saisi _____.

Täytetty lomake tulee palauttaa kahvilan henkilökunnalle.

Kiitos ajastanne ja hauskaa alkanutta kesää!