



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kahvilapalvelukonseptin uudistaminen - Esimerkkinä Palmian Vihreä kahvila

Rantala, Anna-Mari

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kahvilapalvelukonseptin uudistaminen - Esimerkkinä Palmian Vihreä kahvila

Rantala Anna-Mari
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Rantala, Anna-Mari

Kahvilapalvelukonseptin uudistaminen – Esimerkkinä Palmian Vihreä kahvila

Vuosi 2014 Sivumäärä 78

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä toimeksi antavaan palveluyritykseen. Tämän päivän trendit ja muut virtaukset aiheuttavat sen, että kehityksessä mukana olevan palveluyrityksen on kehityttävä ajan mukana. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, joten myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Menestykseen ei enää riitä, että organisaatio vain sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin menestyvät ne, jotka pystyvät itse vieämään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen kärjessä moottoreina.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uusi kahvilapalvelukonsepti. Kahvilapalvelukonsepti haluttiin uudistaa erittäin asiakaskeskeisesti, joten kehitystyössä lähdettiin etenemään palvelumuotoilun keinoin. Käytetty palvelumuotoilun prosessi oli viisivaiheinen: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Tiedonhakumenetelminä käytettiin pala-vereita, haastatteluja, kyselytutkimusta ja havainnointia. Lisäksi tietoa haettiin alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä.

Kehitystyön tuloksena syntyi uusi, asiakaskeskeinen, nykyaikainen, vastuullisesti toimiva kahvilapalvelukonsepti. Suunnitelmallisen käyttöönoton ja henkilökunnan monivaiheisen koulutuksen jälkeen uusi kahvilapalvelukonsepti aloitti toimintansa yhdessä yrityksen kahviloista helmikuussa 2013. Tässä uudessa kahvilapalvelukonseptissa pystytään huomioimaan hyvin yrityksen kunkin kahvilan omat tarpeet (asiakasryhmien toiveet) ja silti noudattamaan ison yrityksen toteuttamaa ketjuohjausta.

Tästä kehitystyöstä syntynyt kahvilapalvelukonsepti on hyvin levitettävissä ja muunneltavissa yrityksen muihin erikokoisiin kahvilapisteisiin. Joustavien käytäntöjensä vuoksi voi tämä palvelukonsepti olla hyvinkin pitkäikäinen. Kehitetty palvelukonsepti joustaa tilanteen ja tarpeen mukaan ilman, että konseptin pääajatus katoaisi. Tässä kehitystyössä käytettyä palvelumuotoilun prosessia voi hyvin hyödyntää myös muissa suurissa palvelukonseptien kehitystyöissä.

Asiasanat: palvelumuotoilu, palvelukonsepti, asiakaskeskeinen, kehittäminen, palvelu, kahvila, uudistaminen

Rantala, Anna-Mari

The development of the coffeehouse service concept - Case Palmia Green Café

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2014 | Pages | 78 |
|------|------|-------|----|

This thesis is a development project assigned by a services company. Future trends and prospects force a modern services company to keep up to date with the latest development. The world surrounding us is changing at an ever increasing pace and companies have to keep up with the changes. The key to success is no longer only adapting to the change. The true winners lead the change, they are the driving force for development.

The subject of this thesis is to develop a new coffeehouse service concept. The customer needs and views were the backbone of the concept renewal. Therefore, the method of service design was chosen as the development tool. The process of service design consisted of five steps: definition, research, planning, production of services and evaluation. Research methods used were: meetings, interviews, surveys and observation. In addition to these, information was gathered from literature, articles and electronic sources.

As a result of this development project, a new, customer oriented, modern, and responsible coffeehouse concept was created. After a carefully planned implementation and thorough training of the staff, the new concept was successfully taken into use in one of the company's coffeehouses in February 2013. The main idea of the concept is that the individual (customer) needs of a coffeehouse can be taken into account even though the business is driven as a commercial chain.

The developed concept can be easily spread to other coffeehouses of the company and can be modified to local needs. As the concept is flexible, there will be a lot of potential uses for it. The concept varies according to the existing conditions without losing its main principles. The process of service design, used in this project, can also be utilized in other large service development projects.

Keywords: service design, service concept, customer oriented, development, service, café, renewal

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Kehittämistehtävä ja rajaukset..... | 8 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet..... | 9 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne..... | 12 |
| 1.4 | Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset..... | 12 |
| 2 | Helsingin kaupungin liikelaitos Palmia..... | 14 |
| 2.1 | Palmia organisaationa..... | 14 |
| 2.2 | Palmian liiketoiminta..... | 16 |
| 3 | Kehitystyön tietoperusta..... | 17 |
| 3.1 | Miksi asiakkaat osallistetaan kehittämiseen..... | 18 |
| 3.2 | Miten muodostetaan palvelupaketti ja palvelutarjooma..... | 22 |
| 3.3 | Miten henkilöstö sitoutetaan uuteen palvelukonseptiin..... | 23 |
| 3.4 | Miten trendien vaikutus huomioidaan palvelun kehittämisessä..... | 24 |
| 3.5 | Miten huomioidaan markkinointi ja markkinointiviestintä uudistuksessa..... | 25 |
| 4 | Kehittämistyön menetelmät ja eteneminen..... | 27 |
| 4.1 | Vaihe 1: Määrittely..... | 31 |
| 4.1.1 | Kahvilatoiminta Palmian liiketoiminnassa..... | 32 |
| 4.1.2 | Kahvila Palmia - konseptin nykytila..... | 33 |
| 4.1.3 | Toimintaympäristön analyysi..... | 34 |
| 4.1.4 | Palvelut ja asiakasryhmät..... | 35 |
| 4.1.5 | Kahvila Palmia - taloudellinen näkökulma..... | 35 |
| 4.1.6 | Yhteenvedo nykytilasta..... | 36 |
| 4.2 | Vaihe 2: Tutkimus..... | 37 |
| 4.2.1 | Kyselyn tulokset ja kehitysehdotukset..... | 38 |
| 4.2.2 | Havainnoinnin tulokset ja kehitysehdotukset..... | 41 |
| 4.2.3 | Haastattelut..... | 42 |
| 4.3 | Vaihe 3: Suunnittelu..... | 43 |
| 4.4 | Vaihe 4: Palvelutuotanto..... | 45 |
| 4.5 | Vaihe 5: Arviointi..... | 46 |
| 4.6 | Kehittämistyön vaiheiden analysointi..... | 46 |
| 5 | Palmian Vihreä kahvila - konsepti..... | 47 |
| 5.1 | Uuden kahvilapalvelukonseptin nimeäminen..... | 50 |
| 5.2 | Kenelle, mitä ja miten..... | 51 |
| 5.2.1 | Asiakasryhmät, kohdistaminen..... | 51 |
| 5.2.2 | Tuotteet..... | 52 |
| 5.2.3 | Konseptin markkinointi ja visuaalinen ilme..... | 55 |
| 5.2.4 | Vastuullisuus..... | 58 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.5 | Hinnoittelu | 59 |
| 5.3 | Konseptin käyttöön otto ja toteutus..... | 60 |
| 5.4 | Seuranta ja hyödyt palveluliiketoiminnalle | 62 |
| 6 | Kehitystyön yhteenveto ja johtopäätökset | 64 |
| 6.1 | Kehitystyön tavoitteen toteutuminen | 65 |
| 6.2 | Uuden kahvilapalvelukonseptin edelleen kehittäminen..... | 68 |
| 7 | Pohdinta | 68 |
| | Lähteet | 71 |
| | Kuvat | 73 |
| | Kuviot | 74 |
| | Taulukot | 75 |
| | Liitteet | 76 |

1 Johdanto

Nykypäivän muutosvauhti on hurja. Toimintaympäristöt ja asiat kehittyvät jatkuvasti ja mikään muu ei ole niin varmaan kuin jatkuva muutos. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 12) mukaan yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, joten myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Menestykseen ei enää riitä, että organisaatio vain sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin menestyvät ne, jotka pystyvät itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen kärjessä moottoreina. Todelliset menestyjät syntyvät usein niistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin sekä toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitaan erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa.

Kahvilatrendien uudistuminen, niin maailmalla kuin Suomessakin, on nopeaa ja hektistä. Kahvilatrendeihin on viime vuosina tullut mukaan muun muassa itse valmistetut, luomu, lähellä tuotetut ja Reilun kaupan -tuotteet sekä runsaasti uusia ja uudistettuja tapoja toimia. Näin ollen jouduttiin Palmiassa toteamaan, että kuusi vuotta käytössä ollut kahvilapalvelukonsepti on auttamatta vanhentunut jatkuvasta tuotekehityksestä ja tuotehuollosta huolimatta. Palmian catering-palveluissa huomattiin kahvilamyynnin potentiaaliset lisämyynnin mahdollisuudet. Nykyinen kahvilapalvelukonsepti oli kuitenkin liian yhtenäinen siihen, että toimipaikat voisivat tehokkaasti kohdentaa kahviloidensa tuotevalikoimat juuri omille asiakasryhmilleen.

Miettinen (2011, 14 - 15) painottaakin, että palvelumuotoilusta on suuresti liiketaloudellista hyötyä sitä harjoittavalle yritykselle. Miettinen siteeraa Hertto, ym. (2010), jonka mukaan liiketaloudellinen hyöty saavutetaan kun kolme tärkeä kohtaa huomioidaan palvelumuotoilussa. Kehitysprojekteissa pitää muuttaa asiakastarpeet ja -mahdollisuudet palvelutavoitteiksi. Liiketoimintasuunnitelma ja palvelun konseptointi kulkevat rinnakkain, jotta nähdään konseptin liiketoiminnalle tuoma etu. Palvelun tuottaminen pitää optimoida, asetetut tavoitteet on pystyttävä saavuttamaan. Apuna tässä on iteratiivinen toimintatapa, jossa suunnittelun ja testaamisen kautta löydetään kriittiset kohdat ja uudelleen suunnitellaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen. Palvelun arviointi pitää olla jatkuvaa, että palvelun tuottamista paan tehtyjä muutoksia voidaan seurata ja arvioida. Jotta palvelumuotoilun arvo saadaan mitattua, on suorituskykyilmaisimen (KIP) määrittäminen erittäin tärkeää. Määrittämisen avulla myös palvelumuotoilijat ymmärtävät paremmin työnsä tavoitteet. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä kilpailukykyisempään palveluosaamiseen.

Kahvilatoimintaa Palmian henkilöstöravintoloissa harjoitetaan pääasiassa lounasravintolotoiminnan ohella, mutta pelkästään hoitoalan ruokapalveluissa ja ravintolapalveluissa on noin 40

kahvilaa. Kahvilapalvelukonsepti on uudistettu edellisen kerran vuonna 2006. Palmian uuden kahvilapalvelukonseptin kehitystyö tehtiin palvelumuotoilun keinoin.

1.1 Kehittämistehtävä ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Palmian toimipaikkoihin uusi kahvilapalvelukonsepti. Kehittämistarpeeseen eniten vaikuttivat asiakas- ja ympäristömuutokset, joita havaittiin ympärillä runsaasti. Ihmiset ovat oppineet arvostamaan ekologisuutta ja vastuullisuutta ja vaativat sen näkymistä myös palveluissa. Trendien seuraaminen ja toteuttaminen oli olemassa olevalle Palmian kahvilakonseptille liian haasteellista, joten myös se vaikutti osaltaan tarpeeseen saada uusi kahvilapalvelukonsepti. Kilpailutilanteen ja markkina-alueiden jatkuva muutos ja kiristyminen aiheuttaa palveluyrityksille jatkuvaa muutoksen tarvetta. Tähän tarpeeseen on vastattava, jos haluaa pysyä mukana kilpailussa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Palmian kahvilapalvelukonseptin uudistamiseen hoitoalan ruokapalveluissa, ravintolapalveluissa ja ammattikorkeakoulujen toimipisteissä sijaitseviin kahviloihin. Yrityksen muu kahvilatoiminta otetaan uuden kahvilapalvelukonseptin piiriin myöhemmin tarpeen mukaan. Ensimmäisen ja toisen asteen koulujen sekä päiväkotien kahvilatoiminta on niin pienivolyymistä, että on järkevää tehdä uuden konseptin suunnittelu ensin suurempaa kahvilatoimintaa harjoittavia toimipaikkoja ajatellen. Koska kehittämistyön kohde on toiminnoiltaan toimipisteittäin vaihteleva, ja siksi haastava, on kehittäminen syytä aloittaa olemassa olevien käytäntöjen tuntemisesta.

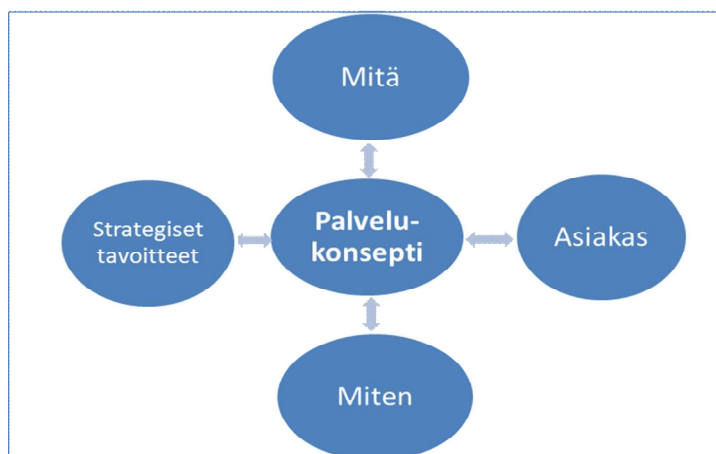
Kehittämistehtävän suorittaminen edellytti vastauksia tiettyihin kysymyksiin. Kirjallisuudesta vastauksia haettiin muun muassa siihen, että miksi asiakkaat osallistetaan kehittämiseen? Tästä on kerrottu luvussa 3.1. Miten muodostetaan palvelupaketti ja palvelutarjooma, luvussa 3.2. sekä miten henkilöstö sitoutetaan uuteen palvelukonseptiin, luvussa 3.3? Vastauksia haettiin myös siihen, että miten trendien vaikutus huomioidaan palvelun kehittämisessä, luvussa 3.4. ja, että miten markkinointi ja markkinointiviestintä huomioidaan uudistuksessa, luvussa 3.5? Lisäksi itse kehittämistyöstä haettiin vastauksia siihen, että miten asiakaskeskeisessä konseptiuudistuksessa huomioidaan yrityksen erilaiset asiakasryhmät, luvut 4.1, 4.2. ja 5.2.1., ja miten säilytetään toimipaikan vapaus tehdä omaa tuotevalintaa oman asiakaskuntansa tarpeiden mukaan ketjuohjauksen puristuksessa, luku 5?

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä keskeisiksi nousivat seuraavat käsitteet:

Palvelu on Tekesin raportin mukaan toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010). Grönroos (2010, 77) määrittelee palvelun ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Hämäläinen, Nyman, Björk ja Lammi (2009, 12) mukaan palveluilla tarkoitetaan aineetonta arvon ja merkityksen muodostumista. Ihmiset odottavat palveluiden kohottavan elämänlaatua, helpottavan tuotteiden käyttöä, vapauttavan tylsistä rutiineista sekä luovan tilaa (myös ajallista tilaa) henkilökohtaiselle vapaudelle ja kokemuksille.

Palvelukonseptilla on selvästi hyvin tärkeä rooli palvelumuotoilussa ja kehittämisessä. Meyer Goldsteinin, Johnstonin, Duffyn & Raon (2002). Se on avainasemassa niin palvelumuotoilun prosessissa kuin palvelujen luonteen täsmäntämisessäkin. Palvelukonsepti ei ainoastaan määrittele palvelumuotoilun miten ja mitä - kysymyksiä, vaan takaa yhtymäkohdan näiden kysymysten välillä. Palvelukonseptin avulla voidaan myös hakea tasapainoa asiakkaiden tarpeiden ja palveluorganisaation strategisten tavoitteiden välillä. Palvelukonsepti on kuvattu seuraavassa esitettyyn kuvioon 1.



Kuvio 1: Palvelukonsepti-kuvaus (Meyer Goldsteinin ym. 2002)

Meyer Goldsteinin ym. (2002, 132) mukaan palvelukonsepti palvelee perustana, jonka päälle rakennetaan palvelun tuottaminen. Se antaa myös raamit jatkuvalla palvelujen arvioinnille palvelujen muuttuessa ja parantuessa. Jos palvelukonseptia käytetään strategisena työkalu-

na, voidaan sillä saada etua palveluiden kehitystyössä ja markkina-aseman puolustamisessa. Palvelukonsepti antaa palvelumuotoilulle strategisen työkalun.

Palvelutuote on Tekesin raportin mukaan vakioitu ja dokumentoitu palveluun perustuva tuote. Palvelutuotteen dokumentoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelukonseptia, ja kun palvelutuote tuotetaan valikoidulla tavalla, sen kustannustekijät ovat tiedossa. Palvelutuotteen tuottamistavan vakiointi ja dokumentointi auttavat hallitsemaan palvelutuotteen laatua. Palvelutuote voi olla moduloimaton tai koostua yhdestä tai useammasta moduulista eli osasista. Moduulit voivat olla asiakaskohtaisesti räätälöitäviä. (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010.)

Palvelumuotoilu on Ojasalon ym. (2014, 71, 72) mukaan muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen. Se ei tarkoita vain yksityiskohtien koristelua, vaan sitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, fyysisessä ja virtuaalisessa palveluympäristössä ja asiakaskontaktteissa. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokonaisuuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Vaikka palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus, siinä pyritään hyvin kontrolloidun prosessin avulla luomaan tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. Ojasalon ym. mukaan palvelumuotoilun keskeisin ominaispiirre onkin käyttäjäkeskeisyys.

Myös Tuulaniemen (2011, 24) määrittelemä palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa.

Asiakaskeskeisyys on palvelumuotoilun ydin. Arantolan ja Simosen (2009, 5, 21) mukaan asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. Hyvän asiakasymmärryksen avulla voidaan tunnistaa ja luoda sellaisia kriteereitä, joiden avulla yritys löytää juuri sen omia asiakkaita osuvasti luokittelevia segmenttejä. Kriteeri voi olla esimerkiksi asiakkaiden liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluja. Yritys pyrkii siis löy-

tämään asiakassegmenttejä, joiden kanssa tuotetaan arvoa eri tavoin. Näin asiakaskunta voidaan ryhmitellä segmenteiksi innovatiivisella, kilpailijoista erottuvalla tavalla.

Arvonluonti on toimintaa, joka Tekesin raportin mukaan tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. Asiakkaan rooli arvonluonnin realisoitumisessa on merkittävä. Arvonluontia voidaan mitata esimerkiksi yrityksen tuloksen sekä asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden avulla. (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010.)

Palvelupolku on Miettisen (2011, 50) mukaan palvelumuotoilussa käytetty termi joka huomioi sen, että asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman tuotantoprosessin ohella. Tuulaniemen (2011, 78) mielestä, koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä.

Palvelupaketti on Tekesin mukaan tietynlaiseen tarpeeseen suunniteltu palvelutuotteiden tai palveluiden yhdistelmä (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010). Miettisen (2011, 43) mukaan palvelupaketti määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupaketti voidaan Grönroosin (2000) mukaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin. *Ydinpalvelu* vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. *Avustavat palvelut* ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat voisivat helposti käyttää ydinpalveluja. *Tukipalvelut* tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erillaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta.

Palvelutarjooma. Miettisen (2011, 45) mukaan palvelupaketti onkin todellisuudessa laajennettu palvelutarjooma, johon sisältyy myös palvelun tuotantoprosessi. Tämä prosessi koostuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Pakkanen ym. (2009, 180) kuvaa tarjooman seuraavasti: Kaikki yrityksen tarjoamat hyödykkeet kuten tuotteet, palvelut, ideat jne. Palvelutarjooma on palveluntarjoajan tai palveluntarjoajien muodostaman ryhmän kaikki palvelutuotteet ja palvelut. Palveluvaihtoehdot voidaan esittää asiakkaille palvelutarjooman avulla. Palvelutarjoomaan kuuluvat palvelutuotteet tai palvelut voidaan tarjota myös palvelupaketteina. (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010.)

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. Esimerkiksi tavarakauppa ei ole palveluliiketoimintaa. Itsepalvelumahdollisuuden tarjoaminen sen sijaan on yksi palveluliiketoiminnan muoto. Palveluliiketoiminta -termin lisäksi alalla käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminta -termin taustalla oleva käsite on vielä vakiintumaton, ja toisinaan termejä käytetään toistensa synonyymeinä. Ratkaisuliiketoiminnassa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen edellyttää usein ratkaisuntarjoajan ja asiakkaan tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan prosesseista. (Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business 2010.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa kehitystyön eteneminen pääpiirteittäin ja opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyön rakenne koostuu johdantokappaleessa kuvattujen tavoitteiden ja keskeisten määritelmien lisäksi luvussa 2 kuvailusta Palmian organisaatiosta sekä sen liiketoiminnasta. Luvussa 3 haetaan vastauksia kirjallisuudesta kehitystyöhön läheisesti liittyviin menetelmiin ja ongelmiin sekä luvussa 4 kerrotaan itse kehittämistyön etenemisestä ja menetelmistä. Luku 5 kuvaa syntyneen uuden kahvilapalvelukonseptin ja luvussa 6 käydään läpi syntyneet johtopäätökset ja tavoitteen toteutuminen. Luku 7 on varattu kirjoittajan pohdinnoille kahvilapalvelukonseptin kehitystyöstä ja sen tuloksista. Lähteinä on tässä työssä käytetty kirjallisuutta ja artikkeleita. Tutkimusaineistoa on kerätty kyselyllä, haastatteluilla, havainnoinnilla ja ideapalavereilla.

1.4 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Palvelujen asiakaskeskeiseen kehittämiseen löytyi runsaasti opinnäytetöitä. Aihe on laaja ja kiinnostava, joten ei ole ihme, että tutkimuksia ja kehitystöitä löytyy paljon. Palvelumuotoilun (Service Design) mukaan tulo palvelujen kehitykseen on entisestään lisännyt kiinnostusta tutkia asiakkaiden merkitystä palvelujen kehittämisessä. Hakusanoina www.Theseus.fi:stä tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyvien vanhojen opinnäytetöiden käytettiin palvelukonseptia, konseptia, palvelujen konseptointia, asiakaskeskeisyyttä, uudistamista, palvelumuotoilua ja segmentointia. Taulukossa 1. on listattu aiheeseen liittyviä aiempia opinnäytetöitä.

| Tekijä & vuosi | Opinnäytetyön aihe | Avainsanat | Tutkimusmenetelmät |
|-------------------------|--|--|--------------------------------|
| Keränen, Reetta 2011 | Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle Persoonalle : Asiakasymmärryksen hyö- | palvelukonsepti, palvelujen suunnittelu, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, palvelukon- | kyselytutkimus haastattelut |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | dyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa | septin suunnitteluprosessi | |
| Elovaara, Mirka 2009 | Palvelukonseptisuunnitelma : Case: TKK Saha Kokous- ja juhlatila | palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen, asiakaslähtöisyys, palveluprosessi, palvelupaketti, kokoustila, juhlatila, tapahtuma | tapaustutkimus benchmark havainnointi |
| Kuhanen, Julia 2009 | Palvelumuotoilu myymäläsuunnittelussa : case M-Boxi | palvelumuotoilu, myymäläsuunnittelu, palvelu, muotoilu, asiakaskokemus, elämys | havainnointi haastattelu |
| Valtare, Mikaela 2012 | Asiakasymmärryksen lisääminen palvelumuotoilun keinoin : case : Yrityskolmio - verkostot asiakkaana | Palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, verkosto | haastattelut palvelumuotoilupäivä |
| Laine, Pirjo 2009 | Stadion Hostelin kioskin prosessien uudistaminen | asiakaslähtöisyys, palvelujohdantaminen, prosessit, prosessien uudistaminen, logistiikka, toimitusketju, hinnoittelu | haastattelut asiakaskyselyt |
| Pehkonen, Emilia Pehkonen, Kata-riina 2010 | Palvelumuotoilulla kohti unelmien lähikauppaa | palvelumuotoilu, käyttäjälähtöisyys, Kesko, Lutakko Living Lab, lähikauppa | tutkimushaastattelu havainnointi |
| Mäkelä, Juhana 2011 | Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubikonsepti | bussimatkailu, kanta-asiakas, majoitus, palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palvelupolku | kysely (lauseentäydennystekniikka) aivoriihi- menetelmä SWOT |
| Toitturi, Salla Tramm, Piret 2013 | Palvelun kehittäminen Helsingin ja Tallinnan väliseen matkustajalaivaliikenteeseen – esimerkkinä Eckerö Line | asiakaspersoona, elämys, laivamatkailu, palvelukonsepti, palvelumuotoilu | Service Blueprint havainnointia kyselyt haastattelut aivoriihiyöskentely |
| Palonen, Katja 2010 | Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla - Case: Air Finland | lentoyhtiön palveluiden kehittäminen, Service Design, palveluprosessi, palvelupolku | Service Blueprint, havainnointi, haastattelut, aivoriihiyöskentely, itse-dokumentointi - päiväkirjaa |
| Miettinen, Lauri 2012 | Ruokaravintola El Burron palvelukonseptin kehittäminen ja lanseeraussuunnitelma | palveluajatus, palvelukonsepti, lanseeraus, ravintola | haastattelut |

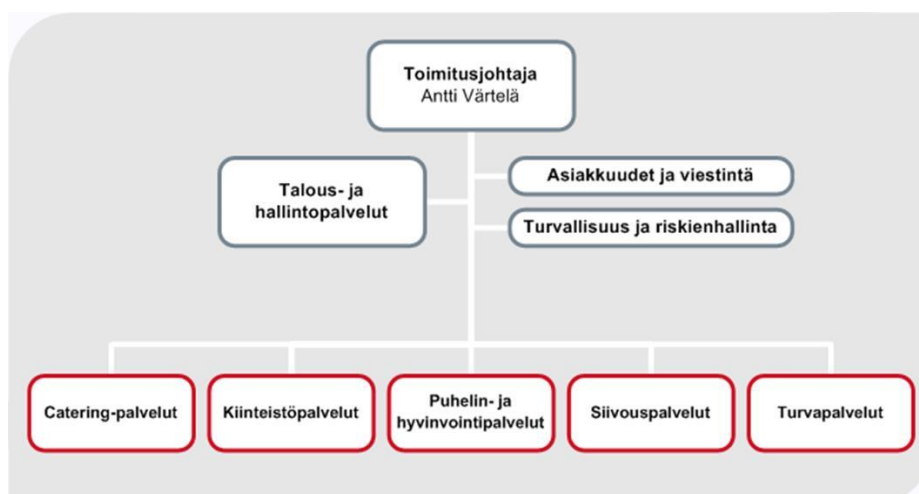
Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä

2 Helsingin kaupungin liikelaitos Palmia

Helsingin kaupungin liikelaitos Palmia (tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa nimeä Palmia) perustettiin vuonna 2003. Tuolloin yhdistyivät opetusviraston palvelukeskus, Helsinki Catering, kiinteistöviraston kiinteistöpalvelukeskus ja osia sosiaali- ja terveystieteiden kiinteistöpalveluista omaksi liikelaitokseksi (Palmikko 1/2013, 9). Tällä, erilaisten hallintoalojen alaisuudessa olleiden palvelutoimintojen yhdistämisellä omaksi liikelaitokseksi tavoiteltiin ennen kaikkea parempaa tehokkuutta. Kaupungille haluttiin myös mahdollisuus osallistua palvelutuotannon kilpailutuksiin, jossa vastapuolella oli lähinnä kansainvälisiä jättiyrityksiä (Palmikko 1/2013, 9). Kymmenessä vuodessa Palmia onkin onnistunut osoittamaan, että palvelut voidaan tuottaa tehokkaasti ilman niiden yksityistämistä. Lähitulevaisuuden haasteena onkin Palmian mahdollinen muuttuminen kaupungin omistamaksi osakeyhtiöksi EU-kilpailulainsäädännön vaatimuksesta, mutta tämänhetkinen Palmia on valmis ottamaan vastaan tämänkin haasteen.

2.1 Palmia organisaationa

Palmia tuottaa palveluita erilaisille toimialoille: catering-, kiinteistö-, siivous-, turva- sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut toimivat kukin omina yksiköinä. Toimialayksiköt keskittyvät palvelujen tuottamiseen lisäksi myös ainutlaatuisen toimialaosaamisen ja ammatillisen pätevyyden kehittämiseen. Kuvassa 1 esitellään Palmian organisaatio.



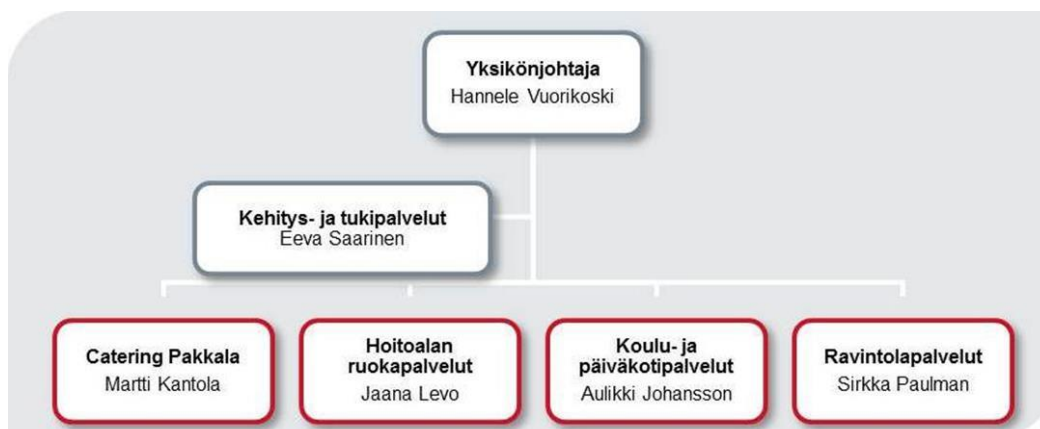
Kuva 1: Palmian organisaatio (Palmia 2013)

Palmian toimintaa ohjaa kaupunginvaltuusto, joka määrittää toimintavalmiudet niin Palmian johtokunnalle kuin itse Palmiallekin. Kaupunginvaltuusto päättää myös lopullisen Palmian ta-

lousarvion ja siihen sisältyvät pääoman tuottovaatimukset. Kaupunginhallitus puolestaan seuraa koko kaupunginhallinnon toimintaa lähtökohtanaan kaupungin talousarviossa asetetut tavoitteet ja muut reunaehdot. Kaupunginjohtaja toimii kaupunginhallituksen valtuuttamana alaisena ja hänellä on tukenaan hallintokeskuksen virkamiehistö. Kaupunginjohtajalla on toiminnan seuraamis- ja ohjaamistehtävä oman toimialansa osalta. Palmian johtokunta on omistajan edunvalvoja, joka on valittu kulloistenkin poliittisten voimasuhteiden mukaan (Palmia 2013).

Palmialla edeltäjinään on pitkä historia helsinkiläisenä ruokapalvelujen toimittajana. Se on toimittanut ruokapalveluja Helsingissä ja helsinkiläisille jo yli 90 vuoden ajan. Yksi Palmian tavoitteista on auttaa helsinkiläisiä terveelliseen ja säännölliseen ateriointiin ja auttaa näin kaiken ikäisiä ihmisiä jaksamaan paremmin. Palmian catering-palvelut toimii ruokapalvelun tuottajana Helsingin kaupungille ja siellä valmistetaan noin 100 000 ateriala päivittäin. Palmian aterioita nautitaan muun muassa päiväkodeissa, kouluissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa, sairaaloissa, lounasravintoloissa, asiakkaiden kotona, vanhusten- ja palvelukeskuksissa sekä erilaisissa juhlatilaisuuksissa (Palmia 2013).

Palmian catering-palveluissa on neljä toimintalinjaa: hoitoalan ruokapalvelut, koulu- ja päiväkotipalvelut, ravintolapalvelut ja Catering Pakkala. Hoitoalan ruokapalveluissa tuotetaan aterioita mm. sairaaloihin, vanhustenkeskuksiin, palvelutaloihin ja -keskuksiin. Kotiateriapalvelu tukee kotona asuvien seniorien hyvinvointia ja kotihoitoa. Koulu- ja päiväkotipalvelut taas tarjoaa terveellisiä ja kaikki ravintosuositukset täyttäviä aterioita kouluissa, oppilaitoksissa ja päiväkodeissa noin 70 000 lapselle, nuorelle ja aikuiselle. Ravintolapalvelut tarjoaa henkilöstöruokailua 25 henkilöstöravintolassa ja 2 ammattikorkeakoulun ravintolassa. Vantaan Pakkalassa sijaitseva Palmian oma keskuskeittiö, Catering Pakkala, suunnittelee, valmistaa ja toimittaa ruokatuotteita kaikille toimintalinjoille, pääasiassa kuitenkin kouluille ja päiväkodeille. Pakkalan tuotantolaitoksen yhteydessä toimii Palmian catering-palvelujen oma kehityspalveluyksikkö, joka vastaa catering-palvelujen kaikesta tuotekehityksestä ja suunnittelusta. Kuvassa 2 esitellään Palmia catering-palveluiden organisaatio (Palmia 2013).



Kuva 2: Palmian catering-palveluiden organisaatio (Palmia 2013)

Palmian Catering-palveluiden ammatillista osaamista ja ajanhenkisyttä ylläpidetään jatkuvan ja säännöllisen koulutuksen avulla. Lisäksi Palmian tuotteiden ja palveluiden tasokkuutta ja laadukkuutta ylläpidetään erilaisilla laatujärjestelmillä. Palmian palvelut ja toiminta on sertifioitu ISO 9001 -laatustandardin mukaisesti ja sertifikaatin on myöntänyt Bureau Veritas (BVQI). Ympäristöasioiden jatkuva parantaminen on myös osa Palmian jokapäiväistä toimintaa. Ympäristöasioidemme hallinnan työkaluna toimii ISO 14001 -standardin mukainen ympäristöjärjestelmä, jolle saatiin Bureau Veritas -konsernin myöntämän sertifikaatin vuonna 2010. Sertifikaatti kattaa Palmian kaikki toimialat.

2.2 Palmian liiketoiminta

Palmia aloitti toimintansa erilaisten Helsingin kaupungin virastojen yhdistyessä kaupungin omistamaksi liikelaitokseksi. Tämän yhdistymisen tarkoituksena oli perustaa laajasti kaupunkilaisia ja kaupungin virastoja palveleva "palvelutavaratalo". Tämä yhdistyminen osoittautui hyvin järkeväksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Yhdistymisellä saatiin aikaiseksi suuri, kilpailukykyinen liikelaitos, joka kykenee myös taistelemaan tarvittaessa omasta puolestaan yhä kiristyvässä palveluiden kilpailutilanteessa.

Palmian liiketoimintaa tuottaa viisi liiketoimintayksikköä: catering-, kiinteistö-, siivous-, turva- sekä puhelin- ja hyvinvointipalvelut. Nämä palvelut kattavat muun muassa kaupunkilaisten ruokailut erilaisissa laitoksissa, kouluissa, päiväkodeissa, ravintoloissa ja juhlatilaisuuksissa, katujen ja kiinteistöjen huolintaa ja puhtaanapitoa, koulujen isännöintiä, erilaisten laitosten puhdistuspalveluja, turvapalveluita niin pieniin kuin suuriin massatapahtumiin sekä vammaiskuljetukset, kotisairaanhoidon ja kaupungin puhelinvaihteen hoito. Palmian asiakkaiden ikäjakauman voi todellakin sanoa olevan "vauvasta vaariin" ja tämä asettaa palveluiden tuottamiselle omat haasteensa. Tällä hetkellä näihin haasteisiin vastataan noin 3000:n palmialai-

sen voimin. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu Palmian liikevaihdon ja henkilöstön määrän kehitys vuosina 2003 - 2012.

| | 2003 | 2006 | 2009 | 2012 |
|------------|------|------|-------|-------|
| LV, milj.€ | 85,4 | 92,7 | 115,9 | 156,2 |
| Henkilöstö | 1997 | 1987 | 2299 | 2922 |

Taulukko 2: Liikevaihdon ja henkilöstön määrän kehittyminen Palmiassa (Palmikko 1/2013, 12)

3 Kehitystyön tietoperusta

Palvelun kehittäminen on kokonaisvaltaista ja pitkäjännitteistä työtä. Tuulaniemi (2011, 189) painottaa konseptin olevan palvelun suuri kuva. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Tuulaniemen mukaan palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu toteutetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. Tuulaniemen mielestä palvelukonsepti rakentaa suurempaa kuvaa mutta antaa myös mahdollisuuden kehittämislle. Konsepti on kartta, joka on skaalausasteikon keskivaikeilla; kartasta voidaan erottaa jo ääriviivat mutta yksityiskohdista ei vielä saa selvää.

Grönroosin (2010, 79) mukaan palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin joissain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kansatuottajana.

Miettisen (2011, 107) mukaan palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelutuokio, palvelupolku tai muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Näitä kuvaamalla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, vaikka palvelua ei vielä ole olemassa. Konseptointi kannattaakin kytkeä innovaatioprosessiin ja yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Miettisen mielestä tuote- ja palvelumuotoilussa konseptien kehittämisen vaiheessa on samankaltaisuuksia, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, konseptin kehittäminen ja valinta sekä testaus ja viimeistely.

Kun tunnistetaan palveluiden peruspiirteet, onkin helppoa siirtyä viime vuosina yhä suosittumaksi kehittämismenetelmäksi kohonneen palvelumuotoilun pariin. Ojasalon ym. (2014,

71) mukaan palvelumuotoilu (service design) on hyvin nopeasti yhä suosituimmaksi tullut lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Suosion taustalla ovat erityisesti organisaatioiden siirtyminen yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja niiden kohtaamat taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja.

Palvelumuotoilua on määritelty vuosien saatossa usealla eri tavalla, mutta kaikille on yhteistä asiakkaan syvällinen tunteminen. Shedroffin mukaan palvelumuotoilussa yhdistetään palveluiden kehittäminen suoraan asiakkaiden tiedostettuihin tarpeisiin. Palvelua voidaan kehittää eri kanavien kautta, sisältäen tietoverkot, puhelimet, ihmisten väliset kontaktit ja niin edelleen, voi olla tarvittaessa automatisoitu toiminto ja voi sisältää tuotteita osana palvelukokemusta (Shedroff 2014). Hollinsin mukaan palvelumuotoilu voi olla aineetonta tai aineellista. Se voi sisältää tuotteita ja tavaroita sekä kommunikaatiota, ympäristöä ja käyttäytymistä. Minkä tahansa muodon palvelumuotoilu ottaakaan, täytyy sen olla johdonmukaista, helppokäyttöistä ja strategisesti sovellettavissa (Hollins 2007). Englantilaisen konsulttiyrityksen Live Workin mukaan palvelumuotoilu tarjoaa loistavat työkalut organisaatioille löytää organisaation sisäiset haasteet, muodostaa uusia asiakaskokemuksia ja luoda business-arvoa. Se yhdistää asiakkaat organisaatioon ja auttaa organisaatiota näkemään toiminnan asiakkaan silmin. Se auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaiden tahtotiloja syvemmin kuin perinteiset markkinatutkimukset ja auttaa hahmottamaan asiakaskohtaamisien kriittiset pisteet. Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia menetelmiä, työkaluja ja tietotaitoa strategioiden hioamiseen asiakkaiden kanssa (Live Work 2014).

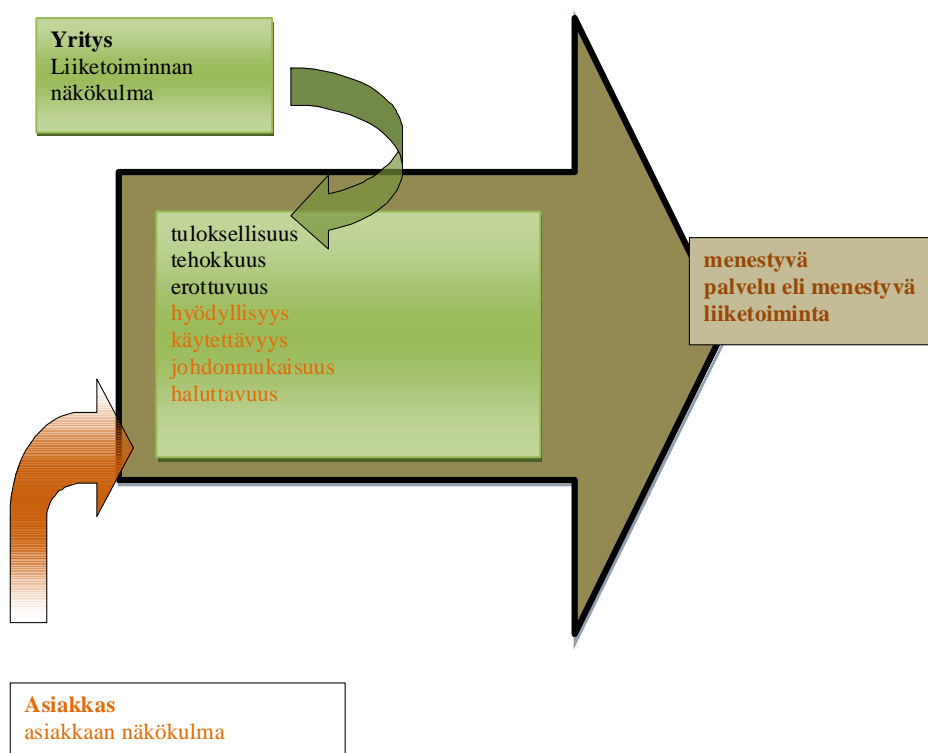
3.1 Miksi asiakkaat osallistetaan kehittämiseen

Kun on kyse palvelukonseptin kehittämisestä ja uudistamisesta, on itsestään selvää, että kehitystyön tarpeet lähtevät pääasiallisesti asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakkaat onkin syytä integroida palveluiden kehittämiseen jo alusta asti. Kinnunen (2003, 6) kuitenkin toteaa, että usein palveluyrityksissä uuden palvelun kehittämisen nähdään olevan sivuosassa ja se syntyy kuin itsestään pienillä askelilla jokapäiväisen työn ohessa.

Hämäläinen ym. (2009, 48) mukaan asiakkaiden kuuntelulla on merkittävä rooli, paitsi myynnissä, myös palveluiden kehittämisessä. Asiakkaat menevät sinne missä heitä arvostetaan eniten. Uusien palveluiden kehitysprosessi nopeutuu ja lyhentyä huomattavasti, kun yritys kuuntelee asiakkaitaan ja käyttää asiakkailtaan saadut tiedot ja ideat. Tämän vuoksi palvelumuotoilun menetelmät ovatkin erittäin sopivia menetelmiä asiakaskeskeiseen palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Moritz (2005, 39) kertoo, että palvelumuotoilu on asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta palvelusta ja sen osa-alueista mutta myös kokemus saadun kokonaisvaltaisen palvelun kehitysprosessista. Palvelumuotoilu käsittää asiakasymmärryksen, organisaation, markkinat, ideoinnin, ideoiden muuttamisen ratkaisuksi ja ratkaisujen jalkauttamisen haluttuun toimintaan. Palvelumuotoilu on koko ajan mukana palvelujen elinkaareissa ja tarjoaa mahdollisuuden niiden jatkuvalle kehittämiselle.

Tuulaniemen (2011, 103) mukaan yritys pystyy tehokkaasti ja johdonmukaisesti vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja toiveisiin. Asiakas haluaa, että palvelu on hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja haluttava. Palvelujen hyödyllisyys näkyy siinä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Palvelujen hyvä saatavuus näyttää, mikä jakelukanava toimii parhaiten ja milloin. Tärkeää on myös se, kuinka vaivatonta palvelua on käyttää ja millaisen kokemuksen käyttäjä saa palvelusta. Palvelun erottuminen kilpailijoiden vastaavista palveluista on tärkeää mahdollisimman hyvän huomioarvon saamiseksi. Ainutlaatuinen palvelu jää mieleen ja vetää puoleensa. Näillä palvelumuotoilun keinoilla onkin hyvä mahdollisuus saada huomattavaa kilpailuetua, kuten seuraava kuvio 2 osoittaa.



Kuvio 2: Palvelumuotoilulla kilpailuetua (Tuulaniemi 2011, 103)

Grönroosin (2010, 223) mielestä asiakkaan jokapäiväisten toimintojen perinpohjaisen ymmärtämisen pohjalta on mahdollista määrittää asiakkaan saama hyöty. Kun yritys on saanut nämä

tiedot kohdeasiakkaistaan, se voi laatia ja hallita palvelutarjoomia. Palvelutarjooman johtamiseen kuuluu neljä vaihetta jotka ovat palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjooman kehittäminen sekä imagon ja viestinnän johtaminen.

Kuten jo edellä on mainittu, on palvelukonseptin kehittämisen kuljettava aina käsi kädessä palveluliiketoiminnan strategioiden kanssa. Uudenlaiseen strategia-ajatteluun pyrittäessä, on asiakkaan tunteminen tärkeää. Kim & Mauborgne (2010, 33) toteavatkin, että uusiin strategiisiin ajattelutapoihin pyrittäessä on arvoinnovaatio strategian kulmakivi. Arvoinnovaatio nimi johtuu siitä, että tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita vaan tehdä kilpailusta merkityksentöntä. Tämä onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden, että yritysten saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa. Arvoinnovaatiossa korostetaan niin arvoa kuin innovaatiota.

Kim & Mauborgne (2010, 50) toteavat myös, että perusteellisetkaan asiakastutkimukset eivät vie yritystä siniselle merelle koska asiakkaat tuskin pystyvät kuvittelemaan, miten luodaan sellaista uutta markkinatilaa, jota kilpailijat eivät ole vielä keksineet.

Parantainen (2011, 33) kehottaakin myymään asiakkaalle palvelu ensin ja vasta sitten panostamaan kehittämiseen. Jos tuotteistusprosessi on riittävän ketterä, voidaan asiakkaalle antaa houkuttava lupaus jo siinä vaiheessa, kun itse palvelusta on valmiina vasta ajatus. Silti yleensä pystytään toimittamaan aivan kelvollinen palvelu, kun on sen aika. On mietittävä vakavasti, voidaanko laatia ensin lupaus ja kehittää palvelun vasta, kun joku on sen ostanut. Jos kukaan ei osta, niin miksi tuhlattais rahaa turhan palvelun kehittämiseen?

Michelin, Brownin & Gallanin (2008, 50) mukaan uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen vaatii muutoksia asiakkaan ajattelutavassa, asiakkaan osallistumisessa, sekä asiakkaan kyvyssä luoda ja käsittää arvoa. Asiakkaat eivät tarvitse niinkään tuotteita, vaan tyytyväisyyden tunnetta, tuotteet ovat vain väline, millä asiakkaat mahdollisimman helposti tavoittelevat haluamia asioita ja/tai mielentilaa. Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen vaatii muutoksia muun muassa asiakkaan ajattelutavassa, osallistumisessa sekä asiakkaan kyvyssä luoda ja käsittää arvoa. Eli mitä enemmän osallistamme kaikkien tasojen asiakkaitamme palvelun ja tuotteiden suunnitteluun, sitä läheisemmäksi asiakkaat nämä tuotteet ja prosessit tuntevat.

Mattisen (2006, 8, 9, 46) mielestä hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita, erinomainen asiakkuusosaaminen tuottaa vaikeasti seurailtavia kilpailuetuja. Mattinen painottaa, että asiakkaan syvällisempi ymmärtäminen voi olla kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Yrityksen pitäisi uudistaa ajatusmallejaan siitä, mikä on kilpailuettujen kannalta todella oleellista tietoa. Kuuntelulla haetaan sellaista tietoa, jossa

organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista. Tämä edellyttää uutta läheisyyttä. Asiakas olisi tunnettava pintaa syvemmältä. Mattinen onkin sitä mieltä, että asiakkaan kuuntelu voi olla joko arkipäiväistä kuulolla olemista tai analyyttinen etenemistapa.

Palvelukonseptia uudistettaessa on huomioitava useat eri asiakasryhmät ja heidän osallistamisensa prosessiin mahdollisuuksien mukaan. Kehittämistyön asiakkaita ovat yleensä myös toimintojen operatiivinen johto, työnjohto sekä henkilökunta. Kehitystyötä tehdään todennäköisesti heidän palveluliiketoiminnan käyttöä varten, heidän tarpeisiinsa sovittaen, ottaen huomioon kunkin toimipaikan loppukäyttäjäasiakkaan tarpeen.

Miettisen (2011, 77, 80) mukaan yhteissuunnittelu, eli go-design, korostaa käyttäjien osallistumisen tärkeyttä, käyttäjien luovuutta ja voimaantumista. Palvelujen ideoinnin yhteydessä yhteissuunnittelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi otetaan mukaan suunnitteluprosessiin myös eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita.

Miettisen mukaan yhteissuunnittelu on kuitenkin hyvin tärkeää koska jokainen ihminen katsoo asioita omasta näkökulmastaan, omien kokemustensa, kiinnostusten ja taitojen läpi. Yhteissuunnittelulla asia käsitellään eri näkökulmista ja sillä pystytään tuomaan nämä eri näkökulmat yhteen. Näin voi paljastua uusia suunnittelumahdollisuuksia, ongelmia ja ratkaisuja, jotka eivät muuten olisi tulleet esille.

Grönroos (2010, 422) toteaa, että asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Sen vuoksi organisaatio pystyy hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä sen tulisiakaan yrittää ratkaista jokaisen ongelmia. Asiakkaat on jaettava homogeenisiin ja toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin. Yksi tai muutama segmentti valitaan sitten kohderyhmiksi. Palveluyrityksessä on usein vaikea tyydyttää asiakasryhmiä, joilla on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet. Koska asiakkaat tapaavat toisiaan usein palvelutuotantoprosessissa, he vaikuttavat toistensa palvelukokemuksiin. Jos yritys tavoittelee toisistaan poikkeavia asiakassegmenttejä, sen on hyvä pitää ne erillään.

Arantolan & Simosen (2009, 3, 4) mukaan asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet vaan niiden tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä.

3.2 Miten muodostetaan palvelupaketti ja palvelutarjooma

Grönroos (1990) määrittelee palvelun näkymättömäksi toiminnaksi, joka toteutuu palveluyrityksen henkilökunnan, laitteiden tai systeemin ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluja tarjotaan asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Grönroos (2000, 117) täydentää myöhemmin, että palvelupakettimallin mukaan tuotteen omainen palvelu kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista konkreettisista tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen.

Partasen (2011, 133) mukaan jokaisen palvelukehityshankkeen riski on, että lopputuloksena syntyy hieno palvelutuote, palvelukonsepti, jota kukaan ei osta. Jotta onnistuttaisiin, joudutaan etenemään ripeästi niin, että vääjäämättömien epäonnistumisten kustannukset pysyvät järjen rajoissa. Palvelun kehittämiseen tarvitaan siis kahta päävaihetta. Ensimmäinen on lupausvaihe, jossa luvataan ratkaista jonkin todellisen asiakasryhmän polttava ongelma. Jos lupaus ei saa asiakasta syyttämään, tuskin joudutaan koskaan murehtimaan palvelun muita vaiheita sen enempää. Kun lupaus on saatu, seuraavaksi olisi lunastettava se jämäkästi. Lunastusvaiheen perusta on asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely.

Grönroos (2010, 222) kertoo palvelua kuvattavan kirjallisuudessa usein käytetyssä palvelupakettimallissa paketiksi eli konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Paketti jakautuu kahteen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin, joita kutsutaan myös nimellä liitännäispalvelut tai avustavat palvelut.

Lisäpalveluja pidetään usein niinä palvelupaketin osina, jotka yksilöivät sen ja tekevät siitä kilpailukykyisen.

Kokkonen ym. (2005, 17) puolestaan kuvaavat konseptisuunnittelua siten, että se ei ole yksiselitteinen käsite, sillä konsepteja voidaan tehdä eri tavoin, eri tarkoituksia varten. Yhden käsityksen mukaan konseptien kehittäminen on jaettavissa neljään kategoriaan. Kaksi pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävää: visioiva (visioning) ja kehittävä (emerging) konseptisuunnittelu. Nämä eivät välttämättä suoraan johda kaupallisen tuotteen kehittämiseen. Tuotekehitysprojektiin suoraan liittyvää konseptointia ovat määrittelevä (defining) ja ratkaiseva (solving) tuotekonseptointi. Kokkonen ym. (2005, 18) kertoo, että kehittävässä tuotekonseptoinnissa voidaan esimerkiksi tutkia lupaavia teknologioita ja uusia, potentiaalisia markkinoita sekä tunnustella nousevien käyttäjätarpeiden luomia mahdollisuuksia. Kehittävässä konseptoinnissa tutkimustulokset tehdään ymmärrettäviksi tuotekonseptilla ja tuetaan siten yrityksen oppimista ja päätöksentekoa tulevien tuotesukupolvien suhteen.

Parantainen (2011, 11) mielestä tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Tuotteistaminen tarkoittaa kuitenkin sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai

osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Grönroos (2000, 118) puolestaan toteaa, että palvelutarjonnan johtaminen, joka perustuu hyvin määritettyyn asiakkaan hyödyn ymmärtämiseen, edellyttää kolmea (tai itse asiassa neljää) toimenpidettä. Nämä ovat palveluajatuksen kehittäminen, peruspalvelupaketin kehittäminen, laajennetun palvelutarjonnan kehittäminen sekä viimeisenä imagon ja viestinnän johtaminen.

Kamenskyn (2008, 274) mukaan pahimmat sudenkuopat tuotelähtöisessä ajattelussa ovat kuitenkin, että tuotelähtöisyys ei huomioi tarpeeksi asiakkaiden tarpeita ja haluja, tuotteet epäonnistuvat huonon laadun tai korkeiden kustannusten takia. Ja että tuotelähtöinen organisaatio ei kiinnitä tarpeeksi huomiota toimintaympäristöön, kuten asiakkaiden tai kilpailijoiden toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi jos tuotelähtöisellä organisaatiolla on liian suuri usko erinomaisten tuotteiden ja brändin voimaan voi se koitua organisaation tappioksi. Jos tuote käsitetään liian suppeasti pelkkänä fyysisenä tuotteena eikä ajatella sitä laajempaa tuote - ja palvelukokonaisuutena voi siitä koitua huomattavaa haittaa palveluorganisaatiolle. Tuotteistamisessa on siis muistettava ottaa huomioon muutkin palvelun osatekijät kuin pelkkä fyysinen tuote.

3.3 Miten henkilöstö sitoutetaan uuteen palvelukonseptiin

Kim & Mauborgne (2010, 181, 196, 215) mukaan henkilökunnan sitouttaminen uuteen palvelukonseptiin on ensisijaisen tärkeää. Pääasiallisia esteitä strategian käytäntöön viemisessä on neljä: työntekijöiden ymmärtämättömyys strategiaa kohtaan, resurssien rajallisuus, motivaation puute ja politiikka. Jotta muutos saadaan aikaiseksi, täytyy työntekijöiden itse päästä toteamaan muutosten välttämättömyys. Kim & Mauborgne mielestä motivaatioesteen ylittämiseen tarvitaan ihmisten tiedostaminen tilanteesta ja tähän auttaa, kun katse käännetään avain- ja mielipidevaikuttajiin. Kun he ovat mukana, pystyvät he auttamaan muiden motiivoinnissa. Poliittisten esteiden kaataminen vahvassa yrityskulttuurissa on haasteellista. Jos politiikan vaikutus yrityksessä on suuri, kannattaa käyttää ns. neuvonantajia. Neuvonantaja on poliittisesti taitava mutta hyvin kunnioitettu sisäpiiriläinen, joka osaa ennakoida kaikki vaarat ja tietää ennalta, ketkä vastustavat ja ketkä puolustavat muutoksia. Jos prosessi on oikeudenmukainen, luottamus saa ihmiset uskomaan toistensa aikeisiin ja tekoihin. Jos ihmiset sitoutuvat, he ovat jopa valmiita unohtamaan oman etunsa yrityksen edun hyväksi. Henkilöstön vaihtuvuus tuottaa sitouttamiselle omat ongelmansa. Uuden henkilöstön pitäisi olla aivan yhtä sitoutunut palvelukonseptiin kuin edeltäjänsäkin. Parantainen (2011, 12) pohtii miten uusi henkilöstö sitten voisi edes periaatteessa jatkaa jopa vuosien kehitystyötä vaatineen palvelun tuotantoa. Se on mahdollista vain dokumentaation perusteella. Tuotteistamisessa on toki kyse muustakin kuin dokumentoinnista. Mutta se on edellytys sille, että palvelutuotteesi voisi todella monistua.

3.4 Miten trendien vaikutus huomioidaan palvelun kehittämisessä

Trendit ja megatrendit Tekesin katsauksen mukaan ovat omalta osaltaan tärkeitä suunnan näyttäjiä siitä, että mihin suuntaan uutta palvelukonseptia kannattaa lähteä kehittämään. Niitä ei voi jättää huomioimatta palvelujen kehitystyötä tehdessä. Palvelun kehittämistä tehtäessä onkin usein kysymys myös palveluinnovaatiosta, joka tarkoittaa business to business -toiminnoille tehtyjä palveluita, jotka suoraan tuottavat liiketoiminnalle arvoa ja lopulta tuottavat arvoa myös asiakkaan palvelujen loppukäyttäjäasiakkaalle. (The Future of Service Business Innovation 2010).

Mannermaa (2004, 24) toteaa, että trendiajattelun peruslähtökohtia ovat muuttumaton muutos ja muuttumaton muuttumattomuus. Muuttumattoman muutoksen yksi tärkeä ilmenemismuoto on jaksollisten vaihteluiden perusoletus. Tällöin oletetaan, että tarkastelun kohteena olevan ilmiön arvossa tapahtuu jaksollisia, säännöllisiä heilahteluja. Ne on havaittu menneisyyttä kuvaavassa aineistossa, ja uskotaan, että ne jatkuvat myös tulevaisuudessa. Olennaista on myös ceteris paribus -oletukset, jolloin oletetaan, että tarkastelun ulkopuolisten tekijöiden, esimerkiksi talousennusteissa poliittisten tekijöiden, arvojen, ympäristötekijöiden tai globaalien kysymysten, vaikutukset pysyvät entisellään. Asian voi ilmaista myös siten, että trendiajattelussa uskotaan, että rakenteet säilyvät.

Mannermaan (2004, 73, 113, 114) mielestä megatrendillä eli kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta, ja jonka uskotaan jatkuvan saman suunteisesti myös tulevaisuudessa. Mannermaan mukaan heikoilla signaaleilla tarkoitetaan ilmiöitä, jotka ovat oraalla, ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä. Ne eivät aiemmin ole olleet olemassa tai ainakaan merkityksellisiä. Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. Voidaan puhua heikon signaalin tuottamasta autokatalyyttisestä prosessista. Se tarkoittaa sitä, että heikko signaali vahvistaa itse itseään ja muodostuu ajan mittaan trendiksi, ehkä jopa megatrendiksi. Ilmeinen esimerkki on internet. Mannermaan mielestä heikot signaalit ovat erityisen kiehtovia, koska uskotaan, että niiden havainnoitsija on muita paremmassa asemassa varautumaan uusiin ilmiöihin ja toimimaan niiden mukaan.

Tekesin katsauksen mukaan nousevien megatrendien ymmärtäminen ja havaitseminen auttaa ymmärtämään syvemmin kaikkein lupaavimpia tulevaisuuden liiketoimintamalleja. Varhaiset signaalit (heikot signaalit) ovat siis hyviä merkkejä tulevaisuuden palveluliiketoiminnasta jos niissä pystytään näkemään kasvun mahdollisuutta ja erilaistumisen arvoa yhä kilpaillussa

palveluliiketoiminnan ympäristössä. Uudet liikepalveluinnovaatiomahdollisuudet syntyvät nousevien trendien ja asiakkaiden tarpeiden, tiedostettujen ja yhä enemmän tiedostamattomien, yhdistelmästä. (The Future of Service Business Innovation 2010)

3.5 Miten huomioidaan markkinointi ja markkinointiviestintä uudistuksessa

Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän osuus palveluliiketoiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä on merkittävä. Kuuselan (2002, 3, 4) mielestä jopa monet ei-kaupalliset organisaatiot, kuten esimerkiksi kaupungit, kunnat, sairaanhoitopiirit, yliopistot ja muut vastaavat, miettivät markkinoinnillisia vaikuttamistapojaan. On yrittävä ymmärtää kuka on asiakas, minkälainen asiakassuhde yhteisöllä on asiakkaaseen, mikä on asiakkaan rooli palvelutapah- tumassa ja miten palvelujen saatavuus on järjestetty, olipa kyseessä kaupallinen tai ei- kaupallinen organisaatio. Markkinoinnin käytäntö on etupäässä toimintaa eikä niinkään jatku- vaa suunnittelua. Kuuselan mukaan markkinointi on johtamista ja toimien järkevää ajoitusta. Grönroosin (2010, 421) mukaan markkinoija tarvitsee tietoja asiakkaiden päivittäisistä toi- minnoista ja arvionluontiprosesseista, asiakkaiden arvojärjestelmistä ja asiakkaiden arvion- luontiprosessien ja arvojärjestelmien luomisesta tarpeista. Näiden tietojen avulla markkinoija pystyy ymmärtämään perinpohjaisesti asiakkaita ja mahdollisia asiakkaita.

Anttilan ja Iltasen (2001, 13, 19, 345) mielestä markkinointi on myös johtamistapa, joka läh- tee asiakkaiden tai valittujen asiakasryhmien tarpeista. Asiakkaiden tarpeita pyritään täyttä- mään, yleensä kilpailutilanteessa, mahdollisimman hyvin, minkä väitetään johtavan kannatta- vuuden saavuttamiseen yrityksen/laitoksen asettamien tavoitteiden ja resurssien puitteissa. Markkinoinnin päätehtävänä voidaan pitää kysyntään vaikuttamista ja kysynnän tyydyttämis- tä. Joskus on puhuttu myös kysynnän luomisesta tai herättämisestä. Anttilan mielestä on kui- tenkin vaikea kiistatta osoittaa, missä määrin markkinoilla voidaan todella luoda tai herättää kysyntää. Markkinoinnin suunnittelun tulee olla jatkuvaa, järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on tehdä mahdolliseksi markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. Suunnittelun järjestelmällisyys ja jatkuvuus vaatii, että suunnittelutoiminta tapahtuu sekä ajan että toi- minnan suhteen loogisesti.

Grönroosin (2010, 317) mielestä kuitenkin perinteisen markkinointinäkömyksen mukaan pää- tavoitteina pidetään myynnin saamista ja asiakashankintaa. Tätä on nimitetty kertamyyn- ti-markkinoinniksi. Viidentoista viime vuoden aikana suhdemarkkinoinnin tutkimuksessa on ko- rostettu asiakkaiden säilyttämisen tärkeyttä. Grönroos painottaakin, että markkinointitoi- menpiteissä ei pitäisi pyrkiä vain asiakashankintaan vaan myös jo solmittujen asiakaskontakti- en säilyttämiseen ja kehittämiseen. Markkinoinnin tavoitteita voi siis olla kolmentasoisia: saada asiakkaita, säilyttää asiakkaat ja kasvattaa asiakkuutta.

Uudesta palvelukonseptista syntyvä ensivaikutelma ja imago ovat markkinoinnillisesti erittäin tärkeitä. Grönroosin (2010, 231) mukaan imago vaikuttaa suodattavasti koettuun palveluun. Myönteinen imago parantaa kokemusta, huono saattaa pilata sen. Sen vuoksi imagon ja viestinnän johtaminen on olennainen osa palvelutuotteen kehittämistä. Palvelun aineettoman luonteen tähden markkinointiviestinnän toimenpiteillä ei ole vain viestinnällistä vaikutusta asiakkaan odotuksiin, vaan myös välitön vaikutus kokemuksiin. Viimeksi mainittu vaikutus on joskus vähäinen, joskus tärkeämpi. Pitkällä aikavälillä markkinointiviestintä, kuten mainonta, myyntikampanjat ja PR-toiminta, edistää imagoa ja muovaa sitä jossain määrin. Toisaalta jopa yksittäinen mainos tai esite, jonka asiakas huomaa kulutushetkellä tai vähän ennen sitä, saattaa vaikuttaa hänen laatuksensa. Lisäksi suusanallisella viestinnällä on tässä yhteydessä suuri merkitys. Sillä on pitkäaikainen vaikutus imagoon, mutta osto- ja kulutushetken suusanallisella viestinnällä saattaa olla myös merkittävä välitön vaikutus. Lähistöllä olevan asiakkaan kielteinen huomautus saattaa hyvinkin muuttaa asiakkaan käsitystä saamastaan palvelusta.

Raatikaisen (2008, 90) mukaan markkinointiviestinnän tarkoituksena on viestiä markkinoille yrityksen tuotteista ja palveluista. Ei riitä, että yritys tuotekehittely- ja tuotteistamisprosessissaan ideoi ja kehittää uutuustuotteita, vaan niistä pitää myös osata viestiä ostajille. Kuusela (2002, 28) kuitenkin toteaa, että palvelutoiminnan tavoitteena on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja sitä kautta hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Kaikenlainen toiminta, joka tähtää tämän tavoitteen saavuttamiseen, voidaan ymmärtää markkinoinniksi. Markkinoinnin määritelmät korostavat, että markkinointi on pitkäjännitteistä ja suunnitelmallista toimintaa. Nykyisin puhutaan asiakaslähtöisestä tai asiakaskeskeisestä markkinoinnista. Siinä yksittäisen asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat etusijalla. Asiakkaiden tarpeet kartoitetaan ja tunnustetaan ja ongelmat ratkaistaan yksilöllisesti.

Pakkanen ym. (2009, 61) määrittelee myös markkinoinnin asiakaslähtöiseksi ajattelu- ja toimintatavaksi, jonka avulla luodaan yritykselle kilpailuetua, jolla erotetaan edukseen kilpailijoista, tuodaan tuotteet houkuttelevasti markkinoille ja rakennetaan kaikkia osapuolia tyydyttäviä, kannattavia suhteita. Pakkanen ym. mielestä myös sisäinen yrittäjyys ja sisäinen markkinointi ovat merkityksellisiä. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, että yrityksen jokainen työntekijä toimii yrittäjän lailla ja kantaa vastuuta yrityksen menestyksestä. Sisäinen markkinointi taas tarkoittaa, että työntekijöille kerrotaan yrityksen markkinointiin liittyvistä asioista ja heitä koulutetaan ja motivoidaan toimimaan yrityksen yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Grönroosin (2010, 359) sanoin aidosti kokonaisvaltainen markkinointiviestintä voidaan määritellä seuraavasti: Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on strategia, jossa yhdistetään pe-

rinteisten medioiden kautta hoidettava markkinointi, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut erilliset markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palvelujen toimitukseen ja kulu-
tukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökohdat. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on näin ollen pitkäjännitteistä.

Pakkanen ym. (2009, 77) mielestä yrityksen tulee pyrkiä löytämään markkinarakoja ja tutkia, onko sen suunnittelemissa tuotteilla tai palveluilla kysyntää eli ennakkomyyntiä. Markkinat koostuvat asiakkaista, jotka haluavat ostaa yrityksen tuotteita. Kysyntä taas tarkoittaa määrää, jonka ostajat haluavat ostaa tietyssä ajanjaksona yrityksen toiminta-alueella, eli ostohalukkuutta. Toteutunut kysyntä on kulutusta eli sitä, mitä ihmiset todella ostivat.

4 Kehittämistyön menetelmät ja eteneminen

Palmian kahvilapalvelukonseptin uudistaminen on osa Palmian kaikkien catering-palveluiden palvelukonseptien uudistamista. Uudella kahvilapalvelukonseptilla on tavoitteena luoda Palmian kahvilatoimipaikkoihin lisämyyntimahdollisuuksia, yhtenäisyyttä kahviloiden tuotteisiin, visuaaliseen ulkonäköön, markkinointiin, hintoihin ja palvelumalliin. Tavoitteena on myös tehdä toimipaikoille mahdolliseksi rakentaa kahvilansa kohdistetusti juuri omalle asiakaskunnalleen, mutta kuitenkin mahdollisimman helposti ketjuohjausta unohtamatta. Uudessa kahvilapalvelukonseptissa huomioidaan vahvasti vastuullisuus eri muodoissaan kuten esimerkiksi luomu-tuotteet, Reilu kauppa, lähituotteet, kierrätys, hävikin minimointi, logistiikka ja ergonomia.

Palmia asiakaskunnan rakenne on palvelutuotteen yhtenäiselle suunnittelulle hyvin haasteellinen. Asiakkaina ovat ikäihmiset sekä heidän omaisensa vanhusten keskuksissa, palvelutalouksissa ja vanhainkodeissa, fyysistä ja raskasta työtä tekevät työikäiset asiakkaat sekä kevyempää, esimerkiksi toimistotyötä tekevät, asiakkaat ja nuoret aikuiset ammattikorkeakouluissa opiskelevat. Jos vielä tähän lisätään Helsingin kouluissa opiskelevat lapset ja nuoret sekä Helsingin päiväkodit, voidaan todellakin sanoa, että Palmia palvelee asiakkaitaan kehdestä hautaan. Tällaiselle asiakaskunnalle pitäisi kuitenkin pystyä kehittämään kaikkia näitä asiakasryhmiä ja niiden tarpeita huomioiva, toimiva kahvilapalvelukonsepti. Lisäksi kahvilapalvelukonseptin tulee täyttää yrityksen asettamat linjaukset liiketoiminnallisille, laadullisille ja muille sen asettamille tavoitteille.

Palmian uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämistarpeet lähtivät asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeista. Asiakkaat kaipaivat uudistusta ennen kaikkea tuotteistoon luomun, Reilun kaupan ja itse tehtyjen tuotteiden muodossa. Lisäksi kaivattiin selvästi tarkemmin oikeille asiakasryhmille kohdennettuja kahvilavalikoimia. Liiketoiminnassa haluttiin paljolti samoja

asioita, ja lisäksi haluttiin tehostaa toimintaa sekä palvelua nykyaikaisemmaksi ja myös enemmän asiakkaan tarpeita huomioivaksi. Asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeet ja toiveet haluttiin ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Lisäksi haluttiin painottaa ketjuohjauksen ja hinnoittelun merkitystä toiminnan helpottamisessa ja yhtenäistämässä. Tarve oli myös uudelle visuaaliselle ulkonäölle, uuden teknologian hyödyntämiselle markkinoinnissa ja uuden kahvilanimen suunnittelulle, noudattaen Palmian catering-palvelujen yleistä linjausta vastuullisuudesta, suomalaisuudesta ja helsinkiläisyydestä.

Ojasalo ym. (2014, 21) mukaan tutkimuksellisuus ilmenee kehittämisessä ja palvelumuotoilussa ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Tähän kuuluu ymmärrys siitä, mitä tarkoitetaan teorian ja käytännön vuoropuhelulla. Kehittämistyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Miettisen (2011, 18, 22) mukaan palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. Miettisen mielestä palvelumuotoilu yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet. Palvelumuotoilussa muotoilualan menetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä. Muotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät auttavat eri näkemyksien kohtaamisessa.

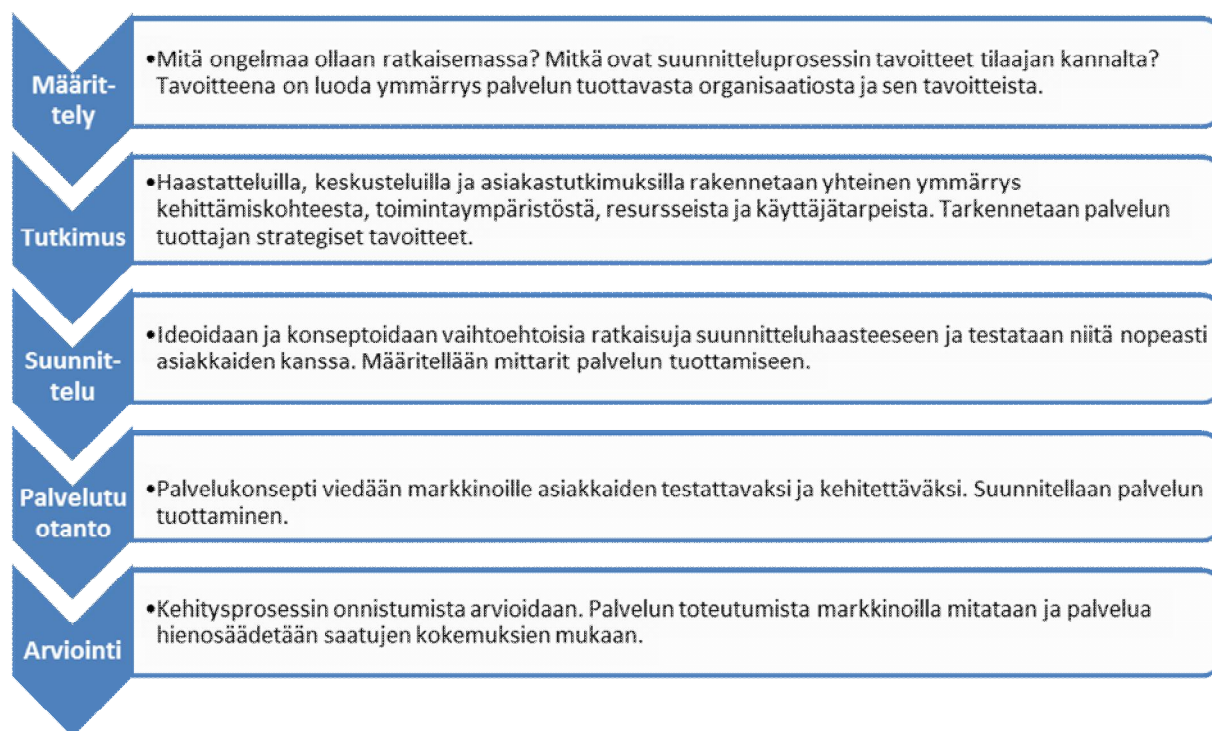
Ojasalon ym. (2014, 72, 75, 76) mukaan palvelumuotoilun prosessin alkupäässä korostuu aina syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen. Tähän vaiheeseen kuluu yleensä eniten aikaa, sillä koko kehitysprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden käyttäytymisen, arvojen yms. ymmärtämiseen. Prosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu asiakasymmärryksen hankkimisen lisäksi tiedon hankintaa koko toimintaympäristön tulevaisuuden kehityskulkuihin liittyvistä asioista. Tämän mukaisesti ensimmäinen vaihe on nimetty Kartoita ja ymmärrä -vaiheeksi. Vaiheen menetelmät keräävät laajasti faktatietoa ja näkemyksiä todennäköisistä tulevaisuuden kehityskuluista, ja toisaalta tässä vaiheessa korostuvat "empaattiset" menetelmät, joiden avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja piileviä tarpeita. Menetelmät ovat hyvin usein myös kontekstuaalisia eli aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidoksissa olevia, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi haastatteluja tehdään aidossa palveluympäristössä. Kun on hankittu syvällinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys, palvelumuotoilussa korostuvat tyypillisesti luovuus ja yhteisöllisyys. Hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Prosessissa tämä toinen vaihe on nimetty Ennakoi ja ideoi -vaiheeksi. Tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin tyypillisesti osallistetaan monenlaisia sidosryhmiä, esimerkiksi asiakkaita ja kohdeorganisaation työntekijöitä. Työpajoissa ideoidaan muun muassa tulevaisuuden asiakasprofiileja ja luodaan palvelutarinoita eli kuvauksia asiakkaan palvelupoluista ja elämyksellisestä palvelukokemuksesta.

ta. Ideointivaiheen jälkeen palvelumuotoilussa tyypillisesti korostuvat kehitettävän palvelun nopea mallinnus ja testaus. Mallinna ja arvioi -vaiheessa palvelua konkretisoidaan visualisoidulla sitä erilaisin keinoin, esimerkiksi asiakkaiden palvelupolut sarjakuvina, rakentamalla palveluista prototyyppejä, esim. pahviset rakennelmat tai digitalinen käyttöliittymä paperiversiona, ja simuloimalla eli luomalla kokeellisia tilanteita, esim. näytelmät. Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa eri osapuolten, esimerkiksi asiakkaiden ja työntekijöiden, mukaanoton testaukseen. Näin saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä toimivaa ja haluttavaa palvelua, ja voidaan tarvittaessa suunnata kehitystyötä uudelleen ilman, että käytetään turhaa aikaa ja muita resursseja liian tarkkaan suunnitteluun liian varhain. Palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin ja sen saattamiseen käytäntöön. Tämä vaihe on nimeltään Konseptoi ja vaikuta. Konseptoinnin vaiheisiin kuuluu muun muassa liiketoimintamallityökalu Business Model Canvas.

Moritzin (2005, 123) puolestaan esittää palvelumuotoilun prosessissa olevan on kuusi vaihetta. Ensimmäisenä on ymmärrys. Tässä vaiheessa otetaan asioista selvää ja opitaan niistä. Opitaan ymmärtämään asiakkaita, palveluun vaikuttavia muita tekijöitä, palvelua tuottavan yrityksen tarpeet ja tavoitteet eli antaa syvempää ymmärrystä palveluista. Seuraavana vaiheena tulee pohdinta. Tässä vaiheessa pohditaan kehittämistyön strategiset suunnat. Saatu tieto analysoidaan ja sen perusteella tunnistetaan tehtävä ja sen tavoitteet, suunnitellaan, päätehtään, arvioidaan uudestaan ja annetaan projektille suunta. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu luominen. Tässä vaiheessa luodaan haluttu palvelukonsepti. Kehitetään asiaankuuluvia, innovatiivisia ideoita ja konsepteja. Luodaan ratkaisuja. Seuraavaksi siirrytään suodattamisen vaiheeseen. Eli valikoidaan parhaat ideat ja konseptit sekä yhdistellään parhaita kokonaisuuksia. Arvioidaan tuloksia ja ratkaisuja. Seuraavaksi on vuorossa selittämisen vaihe. Tällä vaiheella on tarkoitus antaa mahdollisuus ymmärtämiselle. Havainnollistetaan ja kartoitetaan tehty kehitystyö. Tehdään kehitetystä konseptista käsinkosketeltava, osoitetaan tulevat mahdollisuudet ja annetaan konseptista yleiskuva. Viimeisenä seuraa toteuttaminen. Kehitetty konsepti jalkautetaan ja toteutetaan. Konsepti ohjeistetaan ja suunnitelmat perehdytetään.

Tuulaniemen (2011, 127) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu seuraavista osista jotka on myös kuvattu kuviossa 3. Määrittelyssä mietitään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet tilaajan kannalta. Vaiheen tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimusvaiheessa kerätään tietoa haastatteluilla, keskusteluilla sekä asiakastutkimuksilla ja rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä vaiheessa tarkennetaan myös palvelun tuottajan strategiset tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä nopeasti asiakkaiden kanssa sekä määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Seuraava vaihe on palvelutuotanto, jossa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testatta-

vaksi ja kehitettäväksi. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja viimeistellään palvelun tuottaminen. Viimeisenä vaiheena on arviointi. Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan ja palvelun toteutumista markkinoilla mitataan sekä palvelua hienosäädetään saatujen kokemusten mukaan.



Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011, 127)

Tuulaniemi (2011, 111) painottaa myös, että palvelumuotoilun tavoitteena on ihmisten elämän ja heidän tarpeidensa parempi ymmärtäminen huomioiden empaattisuuden sekä ihmisten toiminta ja tavoitteet eri tilanteissa. Tavoitteena on myös havaita uusia mahdollisuuksia, palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia ja suunnitella toimivia palveluja kuten analysointi, jäsentäminen, ideointi konseptointi, visualisointi, prototyyppi ja yhteissuunnittelu. Lopuksi tehdyt suunnitelmat toteutetaan asiakaslähtöisesti, asiakaskeskeisesti ja suunnitellusti (rooli-tus, dokumentointi, implementointi, arviointi).

Tämän kehittämistyön kehittämismenetelmäksi siis valikoitui palvelumuotoilun prosessi. Vaihtoehtoja oli monia, vaikka kaikissa malleissa oli kuitenkin samat periaatteet. Tätä kehitystyötä lähdettiin työstämään Tuulaniemen kuvaamalla palvelumuotoilun prosessimallilla, koska se istui uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämistyöhön parhaiten joustavuutensa ja käytännöllisyytensä vuoksi. Tuulaniemen kuvaama palvelumuotoilun prosessi myös sopeutuu parhaiten edellä esitetyistä malleista kiireisessä aikataulussa tehtyyn palvelukonseptin kehittämiseen. Kehittämistyöhön pitäisi tietysti aina varata runsaasti aikaa, mutta todellisuudessa se ei läheskään aina ole mahdollista. Tuulaniemen kuvaaman prosessimallin vaiheet ovat yksinkertaiset ja niitä pystyy hyödyntämään ja muokkaamaan tarvittaessa hyvinkin tehokkaasti. Seuraa-

vassa taulukossa (taulukko 3) on lyhyesti kuvattu uuden palvelukonseptin kehittäminen työmenetelmiseen, aikatauluineen ja osallistujineen. Taulukon vaiheet on avattu laajemmin tämän luvun myöhemmissä kappaleissa.

| Prosessin vaiheet | Menetelmät ja työvälineet | Ajankohta | Osallistajat |
|--------------------|--|--|---|
| 1. Määrittely | Toimeksiantopalaveri, brief. Kahvilatoiminnan nykytilan kartointus (asiakasryhmät, toimintaympäristö, talous) haastatteluin ja toimintaan tutustuen, SWOT. | Kevät-kesä 2012. | Ravintolapalveluiden operatiivinen johto, tilaaja-asiakas, toimipaikkojen henkilökunta, tutkija. |
| 2. Tutkimus | Kyselytutkimus. Havainnointi. Haastattelut. | Kevät 2012. Kesä 2012. Kesä-syky 2012. | Toimipaikkojen henkilökunta, loppukäyttäjä-asiakkaat, tutkija. |
| 3. Suunnittelu | Service blueprint. Ideapalaverit. Ryhmä-pikaviestit ja -sähköpostit. Uuden kahvilan prototypointi. | Syky 2013 - alkuvuosi 2013. | Ravintolapalveluiden operatiivinen johto, toimipaikkojen henkilökunta, kehityspalveluiden tuotekehittäjiä, tutkija. |
| 4. Palvelutuotanto | Palmian Vihreä kahvila - konseptikansion valmistuminen. Uuden palvelukonseptin koulutus. Pilotointi sovitussa toimipaikassa. | Tammi - helmikuu 2013. | Ravintolapalveluiden operatiivinen johto, toimipaikkojen henkilökunta, kehityspalveluiden tuotekehittäjiä, tutkija. |
| 5. Arviointi | Seurantapalaveri uuden konseptin toiminnasta (mm. valokuvilla vertailu alkuperäiseen tahtotilaan konseptista, asiakaspalautteen läpikäyntiä ja muiden esin tulleiden jatkokehitystarpeiden läpikäyntiä). | Maaliskuu 2013. | Ravintolapalveluiden operatiivinen johto, toimipaikkojen henkilökunta, kehityspalveluiden tuotekehittäjiä, tutkija. |

Taulukko 3. Palvelumuotoilun prosessien menetelmien käytön kuvaus

4.1 Vaihe 1: Määrittely

Tuulaniemen (2011, 132, 136) mukaan kaikkien suunnitteluprojektien alussa projektin tavoitteet määritellään. Tuulaniemen mukaan palveluiden kehittäminen alkaa palveluidean tarinan määrittelyllä. Tarina, eli brief, kertoo, mitä hyötyjä palvelu tarjoaa käyttäjälle ja palvelun tuottavalle organisaatiolle. Brief siis kertoo suunnittelutyön suunnan, jonne halutaan päästä, mutta tarkkaa lopputulosta se ei kerro. Määrittelyvaiheeseen kuuluu myös esitutkimus. Tämä tarkoittaa, että kehitystyötä tekeväille suunnitteluryhmälle tulisi koota mahdollisimman kattava kuva palvelun tuottavasta organisaatiosta.

Toimintaympäristön tuntemus on myös toiminnan kehittämiseksi hyvin tärkeää. Mattinen (2006, 205) painottaa, että liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin yritysten toiminta, vaikka tahto on päinvastainen. Yritykset haluaisivat olla aina harppauksen edellä kilpailijoitaan. Edelläkävijyyttä syntyy kuitenkin vaivattomammin yksittäisissä tuotteissa ja palveluissa kuin laajemmissa liiketoimintakokonaisuuksissa.

Haningtonin (2003, 13) menetelmät asiakastiedon hankkimiseen on seuraavat: perinteiset menetelmät joiden avulla aineisto kerätään helposti, analysoidaan ja visualisoidaan sekä markkinatutkimus, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Nämä tuottavat määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukailut menetelmät lainataan humanistisen tutkimuksen perinteestä, esimerkiksi videodokumentointi ja videoetnografia. Etnografinen tutkimus on niin kuvailevaa, selostavaa ja käyttäjälähtöisesti argumentoivaa kuin tulkitsevaakin. Nämä ovat oleellisia yksityiskohtien havaitsemiseksi ja niiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tämä on erityisesti tulkinnan muodostamisen ja sen testaamisen kannalta välttämätöntä ennen varsinaista muodon antamista. Innovatiiviset menetelmät ovat perusteltuja tapoja kerätä käyttäjätietoa luovien menetelmien välityksellä. Niillä on sekä visuaalinen että osallistava luonne, esimerkiksi suunnittelutyöpajat, käyttäjien prototypointimenetelmät, kuten mallin rakentaminen tarranauhaa apuna käyttäen tai visuaaliset päiväkirjat, muotoiluluotaimet eli käyttäjän osallistuminen itse-dokumentoinnin avulla, esimerkiksi itse-dokumentoinnin päiväkirja jossa käytetään kuvia ja tekstiä.

Palmian kahvilatoiminnan palvelukonseptin uudistamistarpeen toimeksianto tuli Palmian ravintolapalveluiden taholta. Olemassa oleva kahvilapalvelukonsepti haluttiin nykyaikaistaa ja samalla haluttiin kohdentaa palvelut paremmin vastaamaan toimipaikkojen asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan. Tietoa nykytilanteesta ja kehitystyön tavoitteista ja toiveista kerättiin monin eri tavoin.

Ensiksi järjestettiin toimintalinjan operatiivisen johdon kanssa aloituspalaveri eli toimeksiantopalaveri, brieffi (Paulman, Lunkka, Saarinen 2012). Tässä palaverissa käytiin läpi operatiivisen johdon toiveet ja tarpeet uuden kahvilapalvelukonseptin suhteen sekä aikataulut. Lisäksi määriteltiin uudistuksen laajuus. Seuraavaksi kartoitettiin käytössä olleen Kahvila Palmia -konseptin nykytila. Lisäksi analysoitiin kahviloiden toimintaympäristöjä yhdessä toimintalinjan edustajien kanssa pohtimalla. Tässä käytettiin apuna myös SWOT-analyysiä. Kahviloiden tuottavuuteen tutustuttiin tutkimalla kahviloiden kassaraportteja ja tuloslaskelmia toiminnasta vastaavan aluepäällikön avulla. Seuraavassa on kuvattu esitutkimuksen tuloksia.

4.1.1 Kahvilatoiminta Palmian liiketoiminnassa

Kahvilatoiminnan lähtökohtia määriteltiin kehitystyön kohteena olleen toimintalinjan aluepäällikön haastattelun ja kehitystyön sekä kirjoittajan omaan tietämyksen perusteella. Palmian catering-palvelujen pääasiallinen liiketoiminta muodostuu erilaisten aterioiden tarjoamisesta kaupunkilaisille kouluissa, päiväkodeissa, laitoksissa, virastoissa ja henkilöstöravintoloissa. Pienempää, mutta näkyvää roolia Palmian catering-palvelujen liiketoiminnassa näyttele-

vät myös kokoustarjoilujen ja juhlapalvelujen järjestäminen sekä hoitapuolen ruokapalvelujen ympärivuorokautinen tarjonta.

Ravintoloiden yhteydessä toimivien kahviloiden rooli on lähinnä olla tukipalvelu Palmian catering-palvelujen pääasialliselle liiketoiminnalle, mutta nyt on alettu näkemään kahvilamyynnin potentiaali lisämyyntiä suunniteltaessa. Kahvilakulttuurin rantautuminen Suomeen näkyy nykyään myös kaupungin virastojen sisällä ja niinpä kahvilapalveluja haluttiin entistä enemmän täydentämään henkilöstöravintoloiden tarjontaa. Palmian kahvilat toimivat aina jonkun Palmian hoitaman henkilöstöravintolan tai muun Palmian toiminnon yhteydessä ja niiden pääasiallinen tarkoitus on olla ravintolan palvelua täydentävä toiminto. Tällä hetkellä kahvilatoimintaa Palmian henkilöstöravintoloissa on noin 40 kohteessa. Nämä kahvilat on jaettu pieniin ja isoihin kahviloihin. Isot kahvilat ovat niitä, joissa on selkeästi ja rakenteellisesti erillinen kahvila-osa omana toimintonaan ja pieniä kahviloita ovat ne kohteet joissa kahvilapalvelut on sijoitettu lounaslinjastoon tai sen välittömän yhteyteen.

Kahvilatoiminta on liiketaloudellisesti hyvin pieni osa Palmian catering-palvelujen liiketoimintaa ja -vaihtoa. Aluepäällikkö Maarit Lunkan haastattelussa ilmeni, että vuonna 2012 Palmian catering-palvelujen liikevaihdosta vain 11,5 prosenttia tuli toimipaikkojen kahvilamyynnistä. Tämän tiedon valossa onkin todettava, että vaikka kahvilamyynti on tällä hetkellä pientä, niin sitä on hyvä potentiaali kasvattaa kannattavasti ja saada sitä kautta lisää myyntiä (Lunkka 2012).

4.1.2 Kahvila Palmia - konseptin nykytila

Palmian kahvilatoiminnalla on hyvin haasteellinen toimintaympäristö. Kahvilatoiminnan rooli Palmiassa on tällä hetkellä hyvin pieni, huolimatta sen kehittämiseen panostetuista resursseista. Onkin aiheellista miettiä, onko Palmian kahvilatoiminta välttämätön paha, joka pitää olla olemassa lisäpalvelutuotteena vai potentiaalinen ravintolan lisämyynti mahdollisuus?

Palmian kahvilatoiminta toimii tällä hetkellä vuonna 2006 luodulla Kahvila Palmia - konseptillä. Tuolloin konsepti luotiin yhdistämään hyvin hajanaisia ja toimipaikkakohtaisia kahvilapalveluita. Konseptillä haluttiin ohjata toimipaikat keskitetyn ohjauksen piiriin myös kahvilatoiminnan osalta. Pian kuitenkin huomattiin, että toimipaikat eivät osanneet tai halunneet alkuinnostuksen jälkeen noudattaa yhteisiä konseptin ohjeistuksia. Ensin kehityspalveluissa ja operatiivisessa johdossa luultiin, että syy miksi toimipaikat eivät noudata konseptiohjeistusta, oli tuotteiden riittämättömyys ja niiden mahdollinen vanhanaikaisuus. Asiaan paneuduttiin huolella ja niin tuotteita kuin itse tuotevalikoimaa alettiin uudelleen kehittää Palmian kehityspalveluissa. Tässä vaiheessa otettiin paremmin huomioon esimerkiksi sesongit, tavarantoinnittelajien uutuuksien markkinoilletulorytmit ja toimipaikoista esille tulleet toiveet. Uudistus

otettiin innolla vastaan operatiivisessa toiminnassa, mutta pian huomattiin että tilanne oli jälleen palautunut samaan tilaan kuin ennen viimeisintä uudistusta. Todennäköisesti tästä johtuen alkoi Palmian kahvilatoiminta jäädä tärkeysjärjestyksessä aina vaan kauemmaksi kärkeä, kunnes kahvilapalvelukonseptia vain ylläpidettiin pakonomaisesti ja robottimaisesti.

Vuonna 2010 Pالميassa havahduttiin kuitenkin huomaamaan kahvilatoiminnan merkitys niin asiakkaille kuin liiketoiminnallekin sekä sen potentiaali. Syntyi lähti ajatus Palmian uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämisestä lisäarvoa antavaksi sekä lisämyyntimahdollisuuksia tuovaksi palvelukokonaisuudeksi.

4.1.3 Toimintaympäristön analyysi

Palmian kahvilat sijaitsevat aina kohteessa jossa Palmia hoitaa myös muun ravintolatoiminnan. Pääasiallisesti ravintolat ovat henkilöstöravintoloita, mutta suureksi osaksi ravintolat ovat avoimia myös kiinteistön ulkopuolelta tuleville asiakkaille. Usein ravintolat ovat myös hyvin huomaamattomia ulospäin joten muiden, kuin taloissa työskentelevien, on vaikea huomata ravintolan tai kahvilan olemassa oloa. Näin ollen pääosa asiakkaista tulee kiinteistöjen sisältä, jolloin potentiaalinen asiakaskunta on suhteellisen rajallinen.

Asiakaskunnan rajallisuuden lisäksi myös kahviloiden aukioloaikojen suppeus saattaa rajoittaa kahvilatoiminnan kehittymistä. Palmian kahviloiden aukioloajat noudattelevat henkilöstöravintoloiden aukioloaikoja, joten suuressa osassa kahvilaita ovet suljetaan miltei samaan aikaan kuin lounas loppuu. Tietysti suuressa osassa kiinteistöjä, joissa on Palmian henkilöstöravintola, noudatetaan niin sanottua virka-aikaa työaikana, joten ei ole järkevää pitää kahvilaa auki jos talossa ei ole enää ketään. Osassa suurempia kahvilatoimipisteitä voisi kuitenkin olla mahdollisuuksia venyttää aukioloaikaa ulkopuolelta tuleville asiakkaille.

Koska Palmian kahvilat toimivat pääasiassa virastojen yms. sisällä, tulee myös kahvilatoiminnan suurin kilpailu talon sisältä. Kiinteistöissä sijaitsevat taukokuoneet omine kahvinkeittimineen ovat ehkä suurin kilpailija Palmian kahvilatoiminnalle. Miten saadaan asiakkaat houkutteltua ostamaan kahvinsa ja muut herkkunsa kahvilasta oman valmistuksen sijaan? Lisäksi Palmian kahvilat sijaitsevat lähes poikkeuksetta Helsingin tai muun taajaman keskustan tuntumassa, joten asiakkaiden on helppoa hakea kahvinsa läheisistä kahviloista. Kilpailua on paljon ja se on huomioitava uutta kahvilapalvelukonseptia kehitettäessä.

Nykyisen kahvilatoiminnan mahdollisuuksiin Palmian toimipaikoissa vaikuttaa lisäksi merkittävästi toimipaikan oman henkilökunnan asenne kahvilatoimintaa ja sen tärkeyttä kohtaan. Tällä hetkellä kahvilatoiminta koetaan suuressa osassa toimipaikkoja lähinnä välttämättömänä

pahana, joka vie huomiota ja resursseja ravintolan päätoiminnolta. Henkilökunta pitäisikin saada ajattelemaan kahvilatoimintaa keinona lisätä Palmian palvelujen arvoa asiakkaiden mielissä sekä loistavana lisämyynnin keinona. Kaiken kaikkiaan Palmian kahviloilla on haasteellinen toimintaympäristö ja tämä asettaakin suhteellisen tiukat raamit uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämistyölle.

4.1.4 Palvelut ja asiakasryhmät

Palmian kahviloissa keskitytään tällä hetkellä peruskahvilatuotteisiin. Keskitetyn ohjauksen kautta valikoimaa olisi kahviloille runsaasti tarjolla, mutta motivaatio hyödyntää näitä valikoimia puuttuu. Tämä johtunee lähinnä kahvilamyynnin pienestä volyymista, jonka vuoksi panostaminen kahvilavalikoimien kehittämiseen toimipaikoissa tuntuu hukkaan heitetyltä ajalta. Osassa kahviloita on jo nyt tarjolla normaaleiden kahvilapalvelujen lisäksi Herkkuja mukaan! -myyntiä, eli Palmian take away -konsepti, sekä erillinen aamiainen. Näitä palveluita saa kuitenkin vain aivan yksittäisistä ja isoimmista Palmian kahviloista.

Kuten on todettu, Palmian catering-palveluita käyttäviä ihmisiä paljon, joten myös asiakasrakenne on hyvin laaja. Pالميassa on jo pidemmän aikaa tiedostettu, että myös oheismyyntiä pitäisi paremmin saada kohdistettua oikeille asiakasryhmille. Tähän ei kuitenkaan ole lähdetty keskitetyssä kahvilan konseptiohjauksessa, joten tuotteiden oikea kohdistaminen oikeille asiakasryhmille on jäänyt toimipisteiden omille hartioille. Osittain tämä on toiminut oikein hyvinkin, mutta tämä käytäntö on myös osaltaan johdattanut tilanteen siihen, että tuotteet valitaan täysin asiakkaan toiveiden mukaan tai sitten osassa paikkoja ei asiakasta oikeastaan edes kuunnella. Lisäksi näin villi käytäntö aiheuttaa sen, että keskitetty tuotannon ohjaus, vakioitu reseptiikka ja ostosopimuksien noudattaminen menettävät merkityksensä ja niiden noudattamista ei koeta enää tärkeäksi. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, koska jos keskitetty ohjaus ei pysy toimittamaan haluttua palvelun muotoa, on toimipaikoilla suuri kiusaus ratkaista tilanne itselle parhaalta tuntuvalta tavalla (Lunkka 2012).

4.1.5 Kahvila Palmia - taloudellinen näkökulma

Kahvila Palmian tämän hetkinen toiminta on lähinnä lisäpalvelu henkilöstöravintoloiden muita palveluita käyttäville asiakkaille. Vaikka kahvilatoiminta on suuressa osassa toimipaikkoja selkeä lisäpalvelu, on se tärkeässä roolissa asiakkaiden viihtyvyyden kannalta. Kahviloista asiakkaat saavat itselleen sitä pientä lähemmä ja oheistoimintaa työpäiviensä keskelle.

Laskennallisesti on todettu, että niin kauan kuin kahvilatoiminta voidaan tuottaa muun toiminnan ohella, on kahvilatoiminta vielä kannattavaa. Tämä on tietysti helpottavaa kuulla, koska kahvilatoiminnasta saatavan liikevaihdon osuus Palmian catering-palvelujen muusta myynnistä on vain noin 11 %. Kahvilatoiminnassa nähdään kuitenkin huomattavaa potentiaalia lisämyynnin saamiseen jokaisella catering-palvelujen liiketoimintalinjalla. Varsinkin jos siihen yhdistettäisi esimerkiksi yhä enemmän mukaan myytäviä tuotteita. Selkeä visio kahvilatoiminnalle on, että samalla työpanoksella pystytään tekemään yhä enemmän liikevaihtoa ja liikevoittoa, kun kahvilapalvelukonsepti kohdistetaan paremmin keskitetyn ohjauksen taholta toimipaikkojen erilaisille asiakasryhmille.

4.1.6 Yhteenveto nykytilasta

Palmian toiminnan nykytilaa ja toimintaympäristöä mietittäessä tehtiin yhteenvetona tilanteesta SWOT-analyysi. Siihen koottiin Palmian kahvilapalvelun tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategioiden laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Palmian kahvilapalveluiden nyky-tilanne on kuvattu SWOT -analyysiin, taulukko 4, operatiivisen toiminnan näkökulmasta.

| | + | - |
|--------------------|--|--|
| Sisäinen ympäristö | Vahvuudet - Strengths <ul style="list-style-type: none"> ➤ hyvä lisäpalvelu henkilöstö-ravintoloiden asiakkaille ➤ asiakastuntemuksen myötä mahdollisuus täsmäkohdentaa tuotteet ja myyntiajankohdat ➤ olemassa oleva tuotevalikoima laaja ja vakioidut reseptit | Heikkoudet - Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> ➤ rajoitettu/väärä aukioloaika ➤ asiakaskunta rajallinen ja pieni suuressa osassa kahviloita ➤ oma henkilökunta ei näe kahvilatoimintaa mielekkäänä, ennemmin rasitteena ➤ keskitetty konseptiohjaus haasteellista asiakaskunnan monimuotoisuuden vuoksi ➤ toimipaikat eivät käytä konseptin tuotteita vaan tekevät omat tuotteet; ei synny yhteistä linjaa |
| Ulkoinen ympäristö | Mahdollisuudet - Opportunities | Uhat - Threats |

| | | |
|----------------|---|--|
| <p>päristö</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ lisämyynnin tekomahdollisuus ➤ lisäpalvelun monipuolistaminen tuo lisää asiakkaita ➤ tuo näkyvyyttä ja nostaa Palmian ravintoloiden imagoa (nykyaikainen, uusi kahvilapalvelukonsepti) ➤ asiakastuntemuksen myötä mahdollisuus täsmäkohdentaa tuotteet ja myyntiajankohdat | <ul style="list-style-type: none"> ➤ asiakaskunta liian pieni tehoaaseen lisämyyntiin ➤ omat kahvinkeitin ja kahvileivät henkilöstötiloissa ➤ ympäristön kahvilatarjonta ➤ oman organisaation haluttomuus panostaa kahvilapalvelukonseptin kehittämiseen ➤ toimipaikkojen haluttomuus noudattaa ketjuohjausta |
|----------------|---|--|

Taulukko 4: SWOT-analyysi kahvilatoiminnan nykytilasta

Kuten SWOT-analyysi osoittaa, on Palmian kahvilatoiminnalla hyviä ja realistisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Uusimalla kahvilapalvelukonseptia autetaan myös muuta Palmian liiketoimintaa antamalla koko Palmialle uudistuvan ja modernin organisaation mielikuvaa. Heikkouksia ja uhkia on toki myös paljon ja osa niistä on annettuja faktoja, eli niitä ei pysty muuttamaan. Kannattaakin siis keskittyä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja tehdä uudesta palvelukonseptista niin hyvä, että uhat peittyvät mahdollisuuksien alle.

4.2 Vaihe 2: Tutkimus

Tuulaniemen (2011, 142, 172) mukaan asiakasyymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohde-ryhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunniteltua ohjaavaa asiakastietoa. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, joten loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa. Vain näin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä markkinoilla. Tuulaniemen mukaan myös strateginen suunnittelu liittyy tutkimusvaiheeseen. Strategisen suunnitteluvaiheen aikana briiffiä tarkennetaan esitutkimuksessa esiin tulleilla asioilla. Tavoitteena on suunnata suunnittelun kohteena olevaa palvelutuotetta strategisesti: palvelun ja brändin sekä yrityksen positiota markkinoilla arvioidaan, määritellään ja visioidaan.

Tässä vaiheessa keskityttiin asiakastuntemuksen ja asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamiseen. Tietoa selvitettiin kyselytutkimuksella, havainnoinnilla ja haastatteluilla. Uuden

kahvilapalvelukonseptin strategiset linjaukset muokkautuivat saadun tiedon perusteella noudattaen kuitenkin organisaation yhtenäisiä strategisia linjauksia.

4.2.1 Kyselyn tulokset ja kehitysehdotukset

Hirsjärvi, Remes ja Sajajärvi (2009, 193, 195) määrittelevät kyselyn yhdeksi tavaksi kerätä aineistoa. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyä, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. Kyselytutkimuksen hyvänä puolena pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan siis saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita.

Ojasalon ym. (2014, 122) mielestä kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Eräs perusvaatimus kyselyn käytölle on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. Ellei aiempaa tietoa aiheesta ole riittävästi, kyselylomakkeen suunnittelu on vaikeaa tai mahdotonta ja kysymyksiin annettavat vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi. Ellei lomakkeen suunnittelun pohjaksi ole riittävästi aiempaa tietoa, on syytä harkita laadullisten menetelmien käyttöä. Kyselytutkimusta suunniteltaessa pitäisi muistaa, että se on nimenomaan määrällisen tutkimuksen menetelmä. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määrittää tutkimuksen tavoitteiden perusteella.

Kahvilapalvelukonseptin uudistamisen kysely suunnattiin toimipaikkojen henkilökunnille. Asiakasrajapinnassa olevalla henkilökunnalla on varsin hyvä kuva asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Lisäksi henkilökunta pystyy ideoinnissaan huomioimaan organisaation rajoitteet, mutta silti ideoimaan luovasti mahdollista uutta konseptia.

Kysely tehtiin toimipaikoille keväällä 2012, otsikolla "Henkilöstöravintoloiden kahvilakonseptin kehittäminen". Kysely lähetettiin kaikille niille toimipaikoille, joissa oli tuolloin kahvila-toimintaa, noin 50 toimipaikalle. Takaisin saatiin 28 vastausta. Kysely tehtiin Palmian käytössä olevalla Digium-ohjelmalla, nykyisin QuestBack, ja kyselyn sähköpostisäätteessä pyydettiin, että toimipaikat kävisivät kyselyn läpi henkilöstönsä kanssa esimerkiksi henkilöstöpalaverissa. Näin ajateltiin saatavan laajempi kuva asiakaspinnasta ja asiakkaiden tarpeista. Kyselyllä kartoitettiin myös henkilökunnan näkemystä uudistuksen tarpeista ja toiveista sekä kartoitettiin loppukäyttäjäasiakkaiden tarpeita pohjautuen henkilökunnan omien toimipaikkojen asiakkaiden tuntemukseen. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin millaisia tuotteita asiakkaat oikeasti ostavat. Mattinen (2006, 86) painottaa, että kun tiedetään, millaiset asiat ovat osapuolille kaikkein tärkeimpiä, tiedetään, millaiseen muutokseen kannattaa panostaa. Kahden osapuolen intres-

sien ja tavoitteiden erilaisuus tulee siis hyväksyä, mutta kuuntelu antaa mahdollisuuden paremmin ymmärtää, missä asiakkaan odotuksiin vastaaminen on tärkeintä.

Kysely ja sen vastaukset pääpiirteittäin:

Millainen asiakaskunta pääasiassa ravintolassasi/kahvilassasi on (jos sinulla on erillinen kahvila, laita vastaukseksi sen asiakaskunta)?

Suurimpana asiakasryhmänä tässä erottui toimistotyöläiset, mutta heti perässä tuli ikäihmisten ryhmä. Opiskelijat olivat seuraavana ja perää pitivät fyysisentyöntekijät.

Palveleeko nykyinen kahvilakonseptimme mielestäsi toimipaikkasi asiakaskuntaa? Perustele edellinen vastauksesi konseptin toimivuudesta.

Reilu 55% vastanneista oli sitä mieltä, että vanha kahvilakonsepti palvelee yhä kohtalaisesti ja jopa 40% piti vanhaa konseptia hyvänä. Perusteluissa painotettiin hinnoittelun tärkeyttä ja peräänkuulutettiin edullisia tuotteita, paremmin kohdennettua valikoimaa erilaisille asiakasryhmille, trendikkyyttä sekä asiakkaiden omia kahviloita ja kahvinkeittopaikkoja.

Milloin on kahvilatoimintasi päivän huippuhetki?

60% vastanneista oli sitä mieltä, että kahvilamyynnin huippuhetki on iltapäivällä. Seuraavaksi suurin käyttö oli aamuisin ja heti perässä tulee lounas-aika.

Mitkä tuotteet käyvät parhaiten kaupaksi kahvilassasi? Arvioi alla olevista 2 eniten myyvää makeaa tuotetta. Valitse VAIN kaksi.

Vaihtoehtoja tässä kysymyksessä oli annettu seitsemän. Ylivoimaisesti parhaiten kaupaksi meneväksi tuoteryhmäksi arvioitiin pullat 89 prosentilla. Seuraavaksi suurimpana ryhmänä olivat munkit ja donitsit.

Arvioi alla olevista 2 eniten myyvää suolaista tuoteryhmää. Valitse VAIN kaksi.

Tässä kysymyksessä oli parhaiten myyväksi tuoteryhmäksi arvioitu täytetyt sämpylät noin 86 prosentilla. Loput jakautuivat suhteellisen tasaisesti, mutta niukasti toiseksi tuli croissant-ryhmä.

Kerro 1-3 kahvilatuotetta joita itse pidät kahvilavalikoimasi tärkeimpinä tuotteina!

Tällä kysymyksellä haluttiin vielä tarkentaa edellisiä kahta kysymystä. Vastaukset olivat sanallisia vastauksia ja selvästi eniten tärkeinä kahvilatuotteina pidettiin erilaisia täytettyjä sämpylöitä ja ruisleipiä sekä pullaa. Hajamainintoja saivat itse tehdyt kahvikakut, viinerit ja munkit.

Kerro 1-3 uutta kahvilatuotetta jotka haluaisit toimipaikkasi kahvilavalikoimaan!

Myös tämän kysymyksen vastaukset olivat vapaata tekstiä. Hajonta oli suurta, miltei kaikki toivoivat eri tuotteita. Tuotteita, jotka saivat useampia mainintoja, olivat muun muassa pul-
lat, rahkatuotteet, munkit, kakkupalat ja leivokset, panniinit ja lämpimät leivät sekä glu-
teenittomat tuotteet.

Kuinka haluaisit Palmian kahvilakonseptia uudistettavan?

Tässäkin kohtaa oli selvää hajontaa. Hajonta johtunee varmasti pitkälti toimipaikkojen erilai-
sista tarpeista ja asiakaskunnista. Eniten mainintoja oli saanut kahviloiden visuaalisen ilmeen
kohennus eli vihreän värin käyttö, yhtenäiset ja edulliset hinnat sekä trendikkyys. Hajontaa
oli esimerkiksi siinä, että jotkut halusivat poistaa Reilun kaupan luomukahvin valikoimista ja toi-
set taas halusivat lisää luomu- ja Reilun kaupan tuotteita.

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita kahvilatoiminnassa? Valitse 5 mielestäsi tärkeintä kommenttia. Valitse TASAN viisi.

Tässä kysymyksessä oli annettu yksitoista vastausvaihtoehtoa. Selkeästi tärkeimmäksi asiaksi
nousi toimipaikan mahdollisuus valita oman asiakaskuntansa mukaiset tuotteet kahvilaansa.
Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin vapautta yhdistellä Palmian valikoimista omaan toimipaik-
kaan sopivimmat valikoimat. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin tuotteiden helppoa valmis-
tettavuutta ja neljänneksi tärkeänä pidettiin sesonkituotteiden saatavuutta valikoimiin. Vii-
denneksi nousi puolivalmisteiden ja valmiiden tuotteiden suuri osuus kahvilavalikoimissa.

Millainen olisi unelmiesi kahvila? Sana on vapaa...

Tähän kohtaan tuli niin monta erilaista vastausta kuin oli vastaajia. Vastauksista kuitenkin
erottautui seuraavia sanoja ja lauseita: konditoriatyyppinen, järkevä hinnoittelu, hyvä ja ys-
täväallinen palvelu, "Hei, kuinka voin palvella?" - työpaidat, kaunis ja mukavasti kalustettu,
musiikkia, uutuusyllätyksiä, trendikäs, vihreällä ajattelulla toteutettu linjakas kahvila, sel-
keä, täynnä tuoksua ja tunnelmaa, lisää ulkopuolista mainostusta, raikkaus, Palmian imagon
uudistaminen muunakin kuin kouluruokailun tekijänä, kodikas, kiireetön, rauhallinen ympäris-
tö ja monipuolinen tuotevalikoima.

Kyselyn vastauksista voi päätellä, että vaikka toimipaikat ovat yllättävän tyytyväisiä olemassa
olevan kahvilakonseptin toimintaan, haluaa suurin osa kuitenkin uutta, nykyaikaisempaa, ai-
don kahvilamaista uutta konseptia. Asiakastuntemus vastaajien keskuudessa oli selvästi hyväl-
lä tasolla ja vastaajat tuntuivatkin olevan hyvin perillä siitä, mitä heidän asiakkaansa halusi-
vat kahviloista ostaa. Tärkeänä pidetään vapautta valita itse omalle asiakaskunnalle sopivat
tuotteet, vaikka selvästi ymmärretään että ollaan ketjussa, ja sen myötä ketjuohjauksen pii-
rissä. Perinteisten perustuotteiden suosio kahvilatuotteissa on selkeä, joten uudistuksessa
tämä tulee huomioida hyvin. Visuaalisen ilmeen kohennus oli selvästi yksi toivotuimpia asioita
uuteen palvelukonseptiin.

4.2.2 Havainnoinnin tulokset ja kehitysehdotukset

Hirsjärven ym. (2009, 212, 213) mielestä havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurimpia etuja on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Myös Ojasalon ym. (2014, 114) mielestä havainnointi (observation) on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka käyttöä vierastetaan turhaa muun muassa opinnäytetöissä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä.

Havainnointia tehtiin kolmessa erilaisessa Palmian kahvilakohteessa. Havainnoija oli kohteissa itse asiakkaan ominaisuudessa ja seurasi asiakkaiden käyttäytymistä sivusta. Havainnointia suoritettiin viidessä eri kahvilassa, yksi - kaksi tuntia kerrallaan. Havainnointikohteiksi valittiin mahdollisimman toisistaan poikkeavat kahvilakohteet, niin toiminnaltaan kuin asiakasryhmiltään. Havainnoija teki muistiinpanoja jälkikäteen, jotta havainnointi olisi pysynyt huomaamattomana myös pienimmässä kohteessa.

Tutkijan suorittama havainnointi oli rentoa asiakkaiden tarkkailua ja kahvittelun lomassa käytyä keskustelua. Hyvin nopeasti huomio kiinnittyi asiakkaiden rutiininomaisuuteen. Samat asiakkaat kävivät kahviloiden asiakkaina samoihin aikoihin ja näyttikin siltä, että asiakkaat eivät nähneet muita tuotteita kuin sen, mihin he olivat tottuneet. Asiakkaat kävelivät suoraan tutun pullan luo luomatta katsettakaan muille tuotteille. Keskusteluissa kävi ilmi, että asiakkaat haluaisivat uusia tuotteita enemmän esille ja että valikoima voisi olla laajempi. Tämä pistääkin tutkijan pohtimaan, että ovatko asiakkaat tässä kohtaa sanojensa takana, vai vetääkö tuttu ja turvallinen yhä puoleensa. Asiakaspalvelun tasoa ja ystävällisyyttä arvostettiin poikkeuksetta jokaisessa keskustelussa.

Henkilökunnan tarkkailu ja rento haastattelu avasi tilannetta vielä lisää. Siitä selvisi esimerkiksi se, että vaikka palvelukonseptia uudistetaan, kannattaa yhä tarjota myös tuttuja ja turvallisia tuotteita. Henkilökunta tietää parhaiten volyymituotteet ja sen, mihin suuntaan tuotevalikoimassa kannattaa mennä kussakin toimipaikassa.

Arantolan & Simosen (2009, 30) mielestä yrityksen henkilöstöllä on paljon henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Tällaista kokemusperäistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille jokapäiväistä ja selvää.

Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, kuten tiedottamista ja kokouksia, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina.

Havainnoinnin perusteella uuteen kahvilapalvelukonseptiin päätyi idea esillelaitosta. Tuotteet laitetaan esille runsaudella ja torimaisuudella. Tuotteiden järjestystä myyntipöydillä ja vitriineissä vaihdellaan kellonaikojen mukaan, aamiaisella pääosassa ovat suolaiset tuotteet ja päiväkahvilla makeat ja niin edelleen. Lisäksi suosikkituotteiden paikkoja vaihdellaan hieman päivittäin, jotta asiakkaan silmät joutuisivat hieman suosikkituotetta hakemaan ja samalla mahdollisesti huomioisi myös enemmän muuta tarjolla olevaa valikoimaa.

4.2.3 Haastattelut

Hirsjärvi ym. (2009, 205, 207) mukaan haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Siitä voi syntyä pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa.

Ojasalo ym. (2014, 108) mielestä avoimessa haastattelussa haastatteli ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa, ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu voi olla myös epämuodollinen.

Tutkija kiersi Palmian kahviloissa kevään ja kesän 2012 aikana useaan otteeseen. Tutkija oli lähinnä havainnoimassa, mutta havainnoinnin lomassa avautui hyviä tilaisuuksia haastatella niin asiakkaita, kahvilan asiakaspalvelijoita kuin toimipaikan esimiehiä. Haastattelut tapahtuivat keskustelunomaisesti ja aiheena olemassa olevan kahvilakonseptin toimivuus ja mitä uutta haastateltavat haluaisivat kahviloihinsa. Muistiinpanot haastatelluista tehtiin jälkikäteen tutkijan palattua työpisteeseensä.

Toimipaikan henkilöstöllä on ehdottoman arvokasta tietoa omien asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista. Henkilökunnalla on myös paras tieto siitä, mikä käy kaupaksi juuri kyseisen toimipaikan asiakaskunnalle. Haastatteleamalla suorittavaa henkilöstöä saatiin hyviä vinkkejä siitä, mihin suuntaan kannattaa kehitystyötä viedä. Huomattiin, että kaikkea ei välttämättä tarvitse uudistuksessa muuttaa tai poistaa, vaan uudistus kannattaa rakentaa siten että suosikit ja hyvät jutut säilyvät. Lisäksi haastateltiin muutamia käyttäjäasiakkaita eräässä suuressa kahvilakohteessa. Haastattelut tehtiin nimettömänä ja hyvin rennolla otteella asiakkaan kahvittelun lomassa.

4.3 Vaihe 3: Suunnittelu

Tuulaniemen (2011, 180, 189, 194) mukaan ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Tuulaniemen mielestä konsepti on palvelun suuri kuva. Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja siinä esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Myös mallintaminen ja prototyyppien tekeminen on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Sillä testataan kehitystyön tulosta käytännössä ennen varsinaista käyttöön ottoa. Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi.

Tuulaniemi (2011, 210) kertoo, että palvelu on toiminnallinen tekojen sarja. Palveluprosessi on määriteltävä ja kuvattava siten, että asiakkaan kulkema reitti eli palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat saadaan esiin. Tätä palveluprosessin kuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi. Se on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta käy ilmi palvelun näyttämö eli asiakkaan kokeamat asiat sekä backstage eli palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla.

Bitnerin, Ostromin & Morganin (2008, 67) mukaan service blueprint on asiakaskeskeinen tapa lähestyä palveluinnovaatioita ja palveluiden kehittämistä paremmiksi. Palveluihin tehty blueprint on ennen kaikkea asiakaskeskeinen, se antaa organisaatiolle mahdollisuuden visualisoida palveluprosessin, näyttää asiakaskontaktipisteet ja näyttää todisteet yrityksen palveluiden toimivuudesta asiakkaan näkökulmasta. Blueprintit myös valaisevat ja yhdistävät piileviä tukiprosesseja, jotka takaavat asiakaskeskeisen palvelun toteutuksen koko organisaation läpi. Uudesta kahvilapalvelukonseptista tehtiin Service Blueprint kuvaamaan asiakkaan polkua ja kontaktipintoja palvelun kanssa. Kuviossa 4 on kuvattu Service Blueprint valmiista palvelukonseptista.

| SERVICE BLUEPRINT | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|--|---|--|--|
| Palmian Vihreä kahvila-palvelukonsepti, Kallion Virastotalo | | | | | | | | | |
| Mari Rantala | | | | | | | | | |
| Physical evidence | Vihreän kahvilan tuotepakettien valinta | Myytävien tuotteiden valinta, valmistuksen ja esillelaiton suunnittelu | Luomu, Reilun kaupan yms. tuotteiden riittävä "tasnaolo" valikoimissa | Päivän tarjoukset, kampanjat | Vihreä kahvila aamulla, klo 8-9-30 | Vihreä kahvila lounasaikaan, 10.30-13.30 | Vihreä kahvila iltapäivällä, 13.30-15 | Vihreä kahvila lähellä sukkemisaikaa, n. klo 15 | Palautteet ja ajtkuva kehittäminen |
| Customer actions (loppukäyttäjä-asiakas) | Asiakkaiden tuntemus ja tarpeet ohjaavat palvelupaketin muodostumista. | Asiakkaiden tuntemus ja tarpeet ohjaavat tuotteiden valintaa ja esillelaittoa. | Asiakastunteluksen perusteella valittu sopivan kokoinen valikoima. | Tarjousten ja kampanjoiden tarkoituksena asiakastytyvyyden lisääminen. | Asiakkaat aamupalaa hakemassa. | Asiakkaat jotka haluavat kevyempää lounasta. | Asiakkaat tulevat iltapäiväkahville | Viimehетен asiakkaat saapuvat. Sulkemisaika joustaa tarpeen mukaan. | Asiakkaat kommentoivat ja antavat palautetta päivittäin Vihreän kahvilan tuotteista ja toiminnasta |
| Line of interaction | Kautta linjan asiakkaat näkevät Palmian Vihreän kahvilan värit, sähköiset info-näytöt sekä raitkaan ja tuoreen yleisilmeen. | | | | | | | | |
| Onstage contact person (palveluhenkilökunta ja ravintolapäällikkö) | Toimiopaikann päällikkö valitsee sopivan palvelupaketin | Oikeiden tuotteiden valinta oikealle asiakaskunnalle, esillelaiton päiväaika-talut-taminen | Ravintolapäällikkö ja palveluhenkilökunta valitsevat tuotteet ja laajuuden | Toimiopaikan omat ja keskitetyt tulleet kampanjat huomioidaan suunnittelussa. | Tarjolla Vihreä aamiainen ja muita aamuun sopivia lähinnä suolaista tuotteita. Esillelaitto konseptin mukainen. | Konseptin mukaisesti tarjolla Vihreä salaattibaari ja muita vitriini-lounastuotteita. Palvelu kiireetöntä ja jstävällistä. | Palveluhenkilökunta laittaa esille ajakohdan suosikki tuotteet ja muut tyrkyt. Herkkuja mukaan-piste myös valmis palvelemaan. | Tarjolle laitettu runsaasti Herkkuja mukaan! -myyntiin tarkoitettuja tuotteita. Kahvilan siivous ja tiilykset. | Palveluhenkilökunta kirjaa palautteet ja ne käsitellän sovitusti ja niistä tehdään mahdolliset kehittoimenpiteet |
| Line on visibility | | | | | | | | | |
| Backstage contact person (keittiöhenkilökunta) | Keittiöpäällikkö sitoutetaan valittuun palvelupakettiin osallistamalla hänet valintaprosessiin. | Mukana tuotteiden valinnassa, tuotteiden valmistuksen suunnittelu ja sovitaminen toimipaikan muuhun valmistukseen. | Keittiöpäällikkö mukana valinnassa jotta pystyy varmistamaan saatavuuden ja sopivuuden muuhun valmistukseen. | Keittiö mukana suunnittelussa tuotteiden osalta. | Keittiö auttaa aamiaisen esillelaitossa ja alkaa valmistella lounasta ja sen tuotteita | Keittiö auttaa lounaan täydennyksessä ja valmistautuu iltapäivän myyntiin. | Keittiö alkaa valmistella suunnitelmien mukaista seuraavaa päivää. | Kreittiö valmistelee seuraavaa päivää | Keittiöhenkilökunta osallistuu omalta osaltaan palautteiden ja kehittehdotusten käsittelyyn. |
| Line on internal interaction | | | | | | | | | |
| Support processes (tuotekehitys, markkinointi-organisaatio, kassa-järjestelmät, toimintalinjan ohlo) | Tuotekehitys mukaan prosessiin, kun valinta on tehty ja tarvitaan tukea tuotteiden ja tuotepakettien valinnassa. | Tuotekehitys mukana tarvittaessa. Tauslalla keskitetyt ohjatut tuotevalikoimat. | Mahdolliset varmistukset sovellettavista resepteistä ja siitä että tuotteita löytyy sopimus-tuotekirjoilta. | Tuotekehityksestä tulee keskitetyt kampanjat ja tarjoukset liittyen mm. huilapyhiin jne. | | | | | Tuotekehitys osallistuu kehittämiseen jos se koskee konseptia, eikä vain toimipaikkaa. Avustetaan myös tarvittaessa toimipaikkakohtaisestikin. |

Kuvio 4: Service Blueprint uudesta kahvilapalvelukonseptista

Kehittämisen prosessin tässä vaiheessa pidettiin useita ideapalavereja eri tahojen kanssa. Mukana palaverissa oli aina vähintäänkin toimintalinjan operatiivisen johdon edustaja, toimipaikkojen edustajat (isoista ja pienistä kohteista edustus aina paikalla), Palmian tuotekehityksen edustaja ja tutkija. Pohjana palaverissa oli tutkijan, saatujen tietojen ja oman kehitystyön pohjalta kokoama uusi palvelukonsepti-ehdotus, jota käytiin yhdessä läpi ja ideoitiin lisää. Näitä kokoontumisia oli kolme varsinaisen kehitystyön aikana. Ideointia tehtiin myös ryhmäkeskusteluilla tietokoneiden pikaviestitoiminnon kautta sekä ryhmä-sähköpostiviestein. Lisäksi tässä vaiheessa piti viimeistään huomioida myös kehittämistyön niin sanottu tekninen puoli, eli rajoitukset joita aiheuttivat esimerkiksi ostosopimukset, järjestelmien taipumattomuus ja keskitetty hinnoittelu.

Erilaisia palavereita ja kokoontumisia uuden kahvilapalvelukonseptin tiimoilta käytiin monia. Useampiakin oli suunniteltu, mutta ajanpuutteen vuoksi palaverikäytäntö oli pidettävä mahdollisimman kevyenä. Ryhmäideointiä helpotti omalta osaltansa pikaviestikeskustelut ja ryhmäsähköpostittelu. Esimerkiksi uuden kahvilapalvelukonseptin nimen ideointi ja päättäminen tapahtui ryhmäsähköpostilla. Ensimmäiseen viestiin tutkija ideoi muutamia nimi-ehdotuksia valmiiksi ja pyysi osallistujia lisäämään omia ehdotuksiaan. Seuraavaksi valittiin ehdotusten parhaat ja lähetettiin uudestaan ryhmälle, jonka tehtävä oli nyt valita jäljellä olevista paras.

Kun saatiin selville kaksi suosituinta, järjestettiin niiden välillä vielä yksi kysely ryhmäläisille, josta sitten saatiin nimi Palmian Vihreälle kahvilalle.

Palaverit olivat erittäin hyödyllisiä ja hedelmällisiä. Tutkija oli aina valmistellut kokoontumiset hyvin, jolloin palaverit pystyttiin viemään läpi tehokkaasti joten aikaa vapautui luovuudelle ja ideoinnille. Jokaisesta palaverista jäi aina uusia ideoita, kehitettävää ja uusittavaa uuteen kahvilakonseptiin. Palaverien tulokset ja kehitysehdotukset näkyvät parhaiten valmiissa Palmian Vihreä kahvila konseptissa.

Uuden kahvilapalvelukonseptin prototypointi tehtiin henkilökunnan koulutuksen yhteydessä. Koulutus järjestettiin hyvissä ajoin ennen palvelukonseptin varsinaista pilotointia eli käyttöönottoa ja siinä rakennettiin uusi kahvila ensimmäisen kerran tuotteineen, asetteluineen ja visuaalisine ilmeineen. Koulutuksessa käytiin läpi uusi kahvilakonsepti tuotteineen ja markkinointisuunnitelmineen, jonka jälkeen yhdessä käytiin läpi kahvilan prototyyppiä. Muutosehdotukset kirjattiin ylös ja osa niistä päätyi lopulliseen palvelukonseptiin.

4.4 Vaihe 4: Palvelutuotanto

Tuulaniemen (2011, 228, 230, 237) mukaan palvelun implementointi, eli palvelun toteuttaminen ja tuottaminen on erittäin kriittinen vaihe. On ehdottoman tärkeää, että yrityksen strategiset linjaukset, asiakasymmärryksestä saatu tieto, ratkaisevat ideat, palvelukonseptit sekä muut kriittiset komponentit pysyvät ehjinä kokonaisuuksina koko prosessin ajan ja konkretisoituvat asiakkaalle palvelussa. Tuulaniemen mukaan palvelukonseptit on vietävä markkinoille kuluttajien testattavaksi. Mitattavat tulokset ovat tärkeitä palvelun pilotointivaiheessa. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa mysteerishoppaus, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Tuulaniemen mukaan myös uuden palvelun lanseeraus on tärkeää. Liiketoiminnan perustotuus on, että palvelu voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos asiakas ei siitä tiedä tai ei ymmärrä sen hyötyjä tai olemassa oloa, on palvelu vain hyvä idea.

Jo kahvilapalvelukonseptin suunnittelun lähtötilanteessa oli päätetty, että konsepti pilotoidaan yhdessä toimipaikassa ennen konseptin levittämistä laajemmalle. On tärkeää testata uuden palvelukonseptin toimivuus ja korjata mahdolliset puutteet ja virheet, ennen kuin se otetaan käyttöön muualla. Uusi kahvilapalvelukonsepti koottiin myös yhdeksi selkeäksi tiedostoksi, jotta se voisi toimia hyvänä ja selkeänä ohjeistuksena uuden konseptin käyttämiselle.

Uuden kahvilapalvelukonseptin koulutus järjestettiin koko pilottipaikan henkilökunnalle noin viikkoa ennen uuden kahvilapalvelukonseptin käyttöönottoa. Koulutus koostui perusosasta, jossa käytiin läpi konsepti kokonaisuudessaan, tuotteet sekä markkinointi ja visuaalinen ilme.

On hyvin tärkeää, että koko toimipaikan henkilökunta on sitoutunut uuteen palvelukonseptiin. Tässä tietysti auttaa myös se, että osa henkilökunnasta on ollut mukana suunnittelussa koko kehitystyön ajan. Uusi kahvilapalvelukonsepti lanseerattiin asiakkaille näyttävillä avajaisilla. Ennakkomainontaa tehtiin hyvissä ajoin, jotta asiakkaat tietäisivät uuden kahvilan avautumisesta.

4.5 Vaihe 5: Arviointi

Tuulaniemen (2011, 239) mukaan arvioinnilla varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua kilpaileviin palveluihin. Uuden kahvilapalvelukonseptin arvioinnille asetettiin perusta jo konseptin koulutustilaisuudessa. Koulutukseen rakennettu prototyyppi kahvilasta kuvattiin markkinointia varten, mutta myös jonkin ajan kuluttua pidettävää seurantakoulutusta varten. Noin kuukauden ajan tutkija kävi kahvilla uudessa kahvilassa aika ajoin ja kuvasi aina tarjolla olevia tuotteita ja esillelaittoa. Reilun kuukauden päästä pidettiin samaiselle toimipaikan henkilökunnalle kyseinen seurantakoulutus, jossa yhdessä verrattiin alkuperäisien kuvien ja avajaisten jälkeen otettujen kuvien eroavaisuuksia. Jos eroavaisuuksiin oli järkevä syy, muutettiin palvelukonseptin ohjeistusta siltä osin. Jos varsinaista syytä tai perusteita eroavaisuuteen ei löytynyt, oli koulutus kertausta konseptin käytöstä

4.6 Kehittämistyön vaiheiden analysointi

Palmian uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämistyö eteni loogisessa ja käytännön läheisessä järjestyksessä. Menetelmäksi vallittujen palvelumuotoilun menetelmien ansiosta kehittämistyö eteni järjestelmällisesti ja aikataulussa.

Eniten haasteita kehittämistyön etenemiselle aiheutti kehittämistyön vaatima suuri osallistujamäärä. Tarvittiin paljon palavereja monien ihmisten kanssa, jolloin kiireisten ihmisten aikataulut oli hyvin hankala saada sopimaan yhteen. Tämän vuoksi joissakin ennalta ajatelluissa vaiheiden toimenpiteissä jouduttiin suunniteltuja palavereita jättämään väliin.

Oli kuitenkin hyvin tärkeää, että pilottipaikan henkilöstö pääsi osallistumaan kehittämistyön eri vaiheisiin. Toimipaikan henkilöstö tuntee asiakkaansa parhaiten joten heillä on erinomaista tietoa siitä, mitä hyvin menestyvän kahvilan tulisi olla juuri heidän omassa toimipisteessään. Osallistuminen toiminnan uuteen ideointiin herätti heissä kuitenkin uusia ajatuksia jo totuttujen käytäntöjen tilalle. Mattinen (2006, 27) mainitsee usein työympäristössä syntyvistä sokeista pisteistä. Tällöin työyhteisöt eivät näe asioita, joita ympäristössä tapahtuu. Tai ne

eivät havaitse tarpeettomia toimintatapoja, joita organisaatio itsepäisesti toistaa. Tai ne eivät tee asioita, jotka olisivat tärkeitä. Jos yritykseen tulevat tärkeät signaalit eivät johda reagointiin, ollaan perinteisten ajattelu- ja toimintamallien orjia.

5 Palmian Vihreä kahvila - konsepti

Tässä luvussa esitellään Palmian Vihreä kahvila - konsepti ja siihen liittyvät tärkeimmät osat alueet. Palmian Vihreä kahvila - palvelukonsepti valmistui helmikuussa 2013. Uudella kahvila-palvelukonseptilla on tarkoitus luoda Palmian toimipaikoille mahdollisuus sopeuttaa oman kahvilan valikoima juuri oikealle asiakaskunnalle noudattamalla kuitenkin keskitettyä ohjausta, luoda Palmiaan yhtenäinen visuaalinen kahvilailme, luoda Palmialle modernia ja trendikästä ilmettä, vahvistaa asiakkaiden ajatusta Palmian vastuullisuudesta sekä antaa asiakkaille Palmiasta raikkaan ja uudistumishenkisen kuvan. Lisäksi tietysti tavoitteena oli toiminnan tehostaminen mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Palmian Vihreä kahvila ei ole enää vain sivutuote lounaan ohella, vaan se on itsenäinen ja tehokkaasti hoidettu palvelukonsepti.

Seuraavilla kuvakollaaseilla eli moody boardeilla pyrittiin osoittamaan millaiseen tunnelmaan uudella kahvilapalvelukonseptilla pyrittiin, kuva 3 ja kuva 4. Kuvakollaaseilla haluttiin osoittaa, että Palmian Vihreässä kahvilassa nautitaan vastuullisesti tuotettuja palveluita ja tuotteita. Kahvilat ovat tyylikkäitä ja samalla myös kotoisia itse leivottuine pullineen ja houkuttelevine tuoksuineen. Palmian Vihreä kahvila tuottaa asiakkailleen raikkaan, tuoreen ja terveellisen kahvilaelämyksen.



Kuva 2: Moody board 1

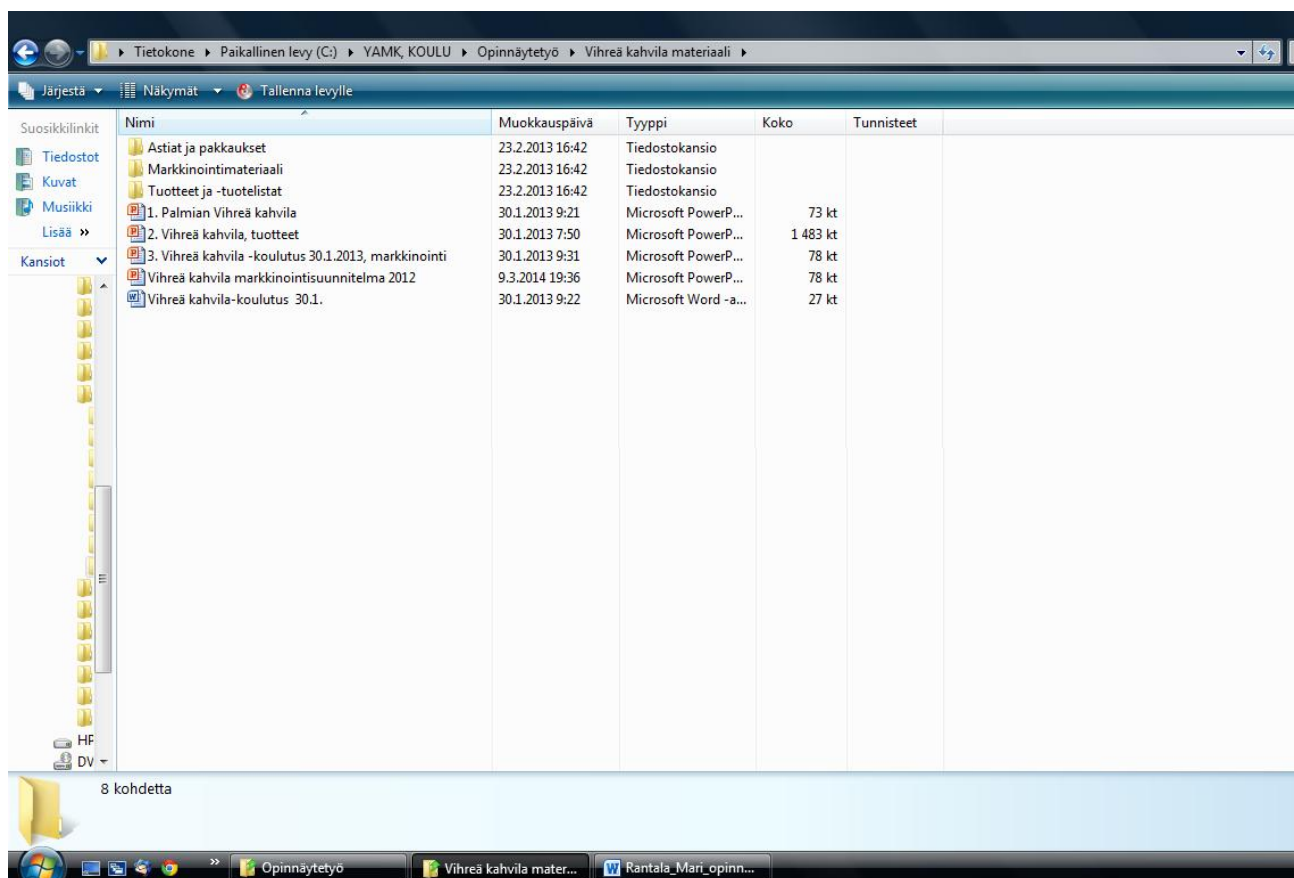


Kuva 3: Moody board 2

Kuvista käy hyvin selville, millaista tunnelmaa uudesta kahvilapalvelukonseptista haettiin. Pääosassa on tuotteet, raikkaus, luonnollisuus, terveellisyys, vastuullisuus ja nautinto.

Yksi uuden kahvilapalvelukonseptin keskeisistä asioista on itse valmistetut tuotteet ja se, kuinka ne saadaan vastustamattomiksi. Tähän uudessa kahvilapalvelukonseptissa pyrittiin vaikuttamaan tuotteiden houkuttelevalla ja oikein ajoitetulla esillelaitolla sekä henkilökunnan innostuneisuudella myytäviä tuotteita kohtaan. Pakkanen ym. (2009, 10) mukaan kuluttajan osto- ja valintaprosessi vaihtelee tuotteittain, yksilöittäin ja tilanteittain. Valintatilanteessa vaikuttavat kuluttajan näkemys vaihtoehtojen eroista, päätöksentekoon käytettävissä oleva aika, valintapäätöksen merkityksellisyys ja epäonnistumisen riski. Näissä erilaisissa tilanteissa myös myyjän vaikuttamismahdollisuudet vaihtelevat. Asiakkaan päätöksentekoprosessi voi olla rutiininomainen, rajoittunut tai laaja.

Toinen merkittävä seikka uudessa kahvilapalvelukonseptissa oli henkilökunnan täydellinen sitouttaminen. Esimerkiksi henkilökunnan mahdollinen vaihtuvuus oli otettava huomioon. Kuinka taattaisiin uusien työntekijöiden perehtyminen Palmian Vihreä kahvila -konseptin ideologiaan ja toimintaperiaatteisiin. Siksi onkin hyvin tärkeää, että palvelukonseptin kaikki tieto ja toimintamenetelmät, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, visuaalinen ja graafinen ilme sekä kaikki muu vastaava on tallennettu kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että uusikin henkilö voisi sen avulla ryhtyä Palmian Vihreän kahvilan toimijaksi. Näistä osa-alueista syntyi Palmian Vihreä kahvila - konseptikansio, joka on kuvassa 5.



Kuva 4: Palmian Vihreän kahvilan konseptikansio

5.1 Uuden kahvilapalvelukonseptin nimeäminen

Palmia on suomalainen, ja nimenomaan helsinkiläinen yritys. Nämä ovat ne lähtökohdat, jotka ohjaavat uusinnan alla olevien konseptien nimien valintaa. Kaikki toiminnassa näkyvät konseptien nimet tulevat olemaan trendikkäitä ja tutun turvallisia suomalaisia nimiä. Nimissä ilmentyy Palmian catering-palvelujen ruoka- ja palveluideologia sekä vahva stadilaisuus. Nimet on käännettävä myös englanniksi niitä toimipaikkoja varten joissa on huomattava ulkomaalainen asiakaskunta. Tämä on otettava huomioon suomalaisia nimiä keksittäessä. Partasen (2011, 177) mukaan nimen suunnitteluprosessi on periaatteessa yksinkertainen, sillä siinä on kolme päävaihetta. Ensin etsitään hyviä nimiehdokkaita, jonka jälkeen karsitaan keltottomat ehdokkaat pois ja jäljelle jääneistä valitaan paras.

Uuden kahvilapalvelukonseptin nimeksi valikoitui Palmian Vihreä kahvila. Tämä nimi ilmentää raikkautta ja pehmeyttä sekä erittäin tärkeänä pidetty vastuullisuus luomuineen ja ekologisuuteineen liittyy myös vihreään väriin läheisesti. Lisäksi Palmian catering - yksikön oma väri on jo vuosia ollut limenvihreä. Niemisen (2004, 103, 104) mukaan Väreillä on paitsi optisia, myös psykologisia vaikutuksia, joita tutkimalla ja opiskelemalla voi löytää uusia yh-

tymäkohtia tietoiseen suunnittelutyöhönsä. Usein nämä värien symbolit ja niiden merkitykset avautuvat alitajuisesti inhimillisten kuvien ja median lukutaitona. Vihreän värin merkitys Niemisen mukaan antaa seuraavanlaisia mielikuvia: Vihreän lämpimät keltaiseen liukuvat värisävyt tuovat mieleen metsän vahvan väriskaalan havupuista yhä vaalenevaan koivujen ja juuri puhjenneen nurmikon vahvoihin ja energisiin vihreän sävyihin. Kaikki vihreä kuvastaa kasvua, tuoreutta, terveyttä ja hyvinvointia. Vihreä sopii vihannesten ja terveellisten ruokien ja juomien markkinointiin.

Palmian Vihreä kahvila -nimeä on mahdollista käyttää sellaisenaan tai sitä voi käyttää toimipaikan kahvilan nimen osana, kuten esimerkiksi vanhusten palvelukeskuksessa voisi kahvilan nimi olla Palmian Vihreä Kerttu -kahvila tai vastaavasti Kampin Sähkötalon ravintolan kahvila voisi olla Palmian Vihreä Aalto -kahvila (Alvar Aallon suunnittelema tila). Yhdistävä tekijä nimissä olisi vihreä ja kahvila.

Palmian Vihreä Kahvila tulee näyttämään nimensä veroiselta ja yhtenäiseltä kokonaisuudelta, riippumatta toimipaikasta tai asiakassegmentistä. Palmian Vihreä kahvila huomioi entistä paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja toiveet. Konsepti tuo yritykselle lisää arvoa asiakkaiden mielissä, parantaa yrityksen imagoa, yhtenäistää yrityskuvaa ja antaa uusia mahdollisuuksia lisämyynnille.

5.2 Kenelle, mitä ja miten

Palmian Vihreä kahvila-konseptin toiminta-ajatuksena on kohdentaa Vihreän kahvilan tarjoamat tuotteet entistä paremmin kussakin Palmian kahvilassa asioivalle asiakaskunnalle. Lisäksi Vihreissä kahviloissa näkyy ja tuoksuu itsevalmistetut eli lähellä valmistetut tuotteet ja kahviloissa on aina tarjolla luomu ja Reilun kaupan tuotteita sekä niin sanottuja terveystuotteita. Valikoimissa painotetaan kunkin toimipaikan omia volyymituotteita valitsemalla kahvilan valikoimiin ne konseptin osat jotka kyseisen kahvilan asiakaskuntaa parhaiten palvelevat.

5.2.1 Asiakasryhmät, kohdistaminen

Palmian Vihreiden kahviloiden asiakaskunnat on jaettavissa neljään eri asiakasryhmään: nuoris ja nuoret aikuiset, työikäinen väestö, toimisto- yms. työntekijät ja työikäinen väestö, fyysisen työn tekijät sekä ikäihmiset. Uuden konseptin tuotevalikoimalistan tuotteet on kohdistettu tätä asiakasryhmäjaottelua ajatellen. Suurimmassa osassa Palmian toimipaikkoja asiakaskunta kuuluu pääpiirteittäin vain yhteen edellä mainituista asiakasryhmistä, joten tuotevalikoiman kohdistaminen on suhteellisen helppoa. On kuitenkin toimipaikkoja, joissa edel-

lä mainitut asiakasryhmät sekoittuvat, kuten esimerkiksi palvelutalot, joissa on asiakkaina ikäihmisiä, toimistotyön tekijöitä sekä fyysisen työn tekijöitä. Näissä kohteissa uuden palvelukonseptin tuotteiden kohdistaminen tulee olemaan haasteellista ja määrittelemämme selkeät asiakasryhmittelyjen rajat tulevat hämärtyämään. Uudessa palvelukonseptissa toimipaikka itse valitsee oman asiakaskuntansa mukaisen Palmian Vihreä kahvila - valikoiman tuotteet. Palmian Vihreä kahvila on keskitetysti ohjattu palvelukonsepti, mutta toimipaikoille on syytä antaa tiettyjä vapauksia kahvilavalikoimia valittaessa. Toimipaikka tuntee omat asiakkaansa parhaiten joten on selvää, että he pystyvät valitsemaan myyntiin sellaiset tuotteet jotka parhaiten menevät kaupaksi. Toimipaikan tuotevalikoimaan vaikuttavia muita tekijöitä ovat muun muassa sesongit, teemat ja juhlapyhät sekä asiakaskunnan valveutuneisuus, kiinnostus ja halukkuus luomuruokaan, Reilun kaupan tuotteisiin ja terveystuotteisiin. Myös näitä tekijöitä huomioidaan jo keskitetyillä kahvilavalikoimistoilla, mutta lopullinen huomiointi tapahtuu toimipaikassa, jossa valitaan suositusvalikoimasta juuri kyseiseen toimipaikan asiakkaille parhaiten soveltuvat tuotteet.

5.2.2 Tuotteet

Palmian Vihreän kahvilan tuotevalikoima koostuu kahvilaan valittavista neljästä eri tuotepaketista, joiden sisältämät tuotteet löytyvät kolme kertaa vuodessa keskitetysti tehtävältä jaksovalikoimallistalta. Parantainen (2011, 29) painottaa, että tuotteistaminen kannattaa juuriksi, että näennäisen epäkiinnostavien palvelujen markkinoille jää helposti aukkoja ja mahdollisuuksia, joihin kukaan ei välitä tai huomaa iskeä. Kokemus on osoittanut, että palvelun kysyntä lähtee usein kasvuun vasta, kun asiakkaalle on ensin kunnon tarjontaa. Yksi syy piilee pahimmassa kilpailijassa, joka on asiakas itse. Piilevinä pysyneet tarpeet heräävät ja saavat asiakkaan ostoksille. Valikoima on Pakkanen ym. (2009, 180) määritelmän mukaan vaihtoehdot yhden tuoteryhmän sisällä eli valinnanvara.

Kun toimipaikkaan on päätetty ottaa käyttöön Palmian Vihreä kahvila, on ensin määriteltävä, mitkä Palmian Vihreän kahvilan tuotepaketit kannattaa kyseisen toimipaikkaan valikoimaan tuoda. Tämän määrittelyn tekee toiminnan operatiivinen esimies, aluepäällikkö, yhdessä toimipaikan esimiehen kanssa. Näin pystytään parhaiten kartoittamaan toimipaikan tarpeet ja asiakaskunnan toiveet sekä ottamaan huomioon mahdolliset asiakassopimusten määrittämät seikat. Nämä neljä perusvalikoimaa, joista valinta tehdään, ovat:

Vihreä aamiainen:

Pika-startti, puuroaamiainen. Sisältää puuron (haluttaessa luomu), marjoja (pakasteesta ja/tai tuoreena sesongin mukaan) tai hilloa tai ravintorasva.

Herkuttelijan päivän käynnistys, Vihreä kahvila - aamiainen. Tuotteet tarjolla erikseen hinnoiteltuna aamiaisbuffetissa: puuro lisukkeineen kuten edelläkin, leipävalikoima itse leivotun leivän kera (tarvittaessa myös luomuna), levitteet, leikkeleet, kasviksia ja vihanneksia, mehua, jogurttia, myslä, marjoja, kahvia ja teetä.

Vihreä salaattibaari:

Asiakas määrittää itse salaattiannoksen koon ja maksaa sen mukaisesti. Hinta muodostuu annoksen painon mukaan. Osassa toimipaikkoja Vihreällä salaattibaarilla on pakettihinta johtuen toimipaikkakohtaisista sopimuksista. Salaattibaari koostuu erilaisista salaattiin kuuluvista komponenteista. Tarjolla on aina sesongin kasviksia ja vihanneksia lisukkeineen, sekä aina kaksi proteiinilisää. Vihreän salaattibaarin kohdalla noudatetaan Palmian yhtenäistä salaattibaariohjeistusta.

Vihreä kahvilavalikoima:

Sisältää muun muassa peruskahvilavalikoiman, myös Reilun kaupan ja luomukahvit, erikoiskahvit, teet, kahvileivät, jäätelöt, virvokkeet, välipalatuotteet ja makeiset.

Herkkuja mukaan!

Mukaan myynnin valikoima päätetään toimipaikan tarpeen ja asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Valikoimassa on omavalmisteisia tuotteita, välitettäviä tuotteita ja Catering Pakkalan (Palmian keskuskeittiön) valmistamia tuotteita.

Näistä neljästä tuotepaketista voidaan valita niin monta kokonaisuutta toimipaikan Vihreään kahvilaan kuin toimipaikassa katsotaan tarpeelliseksi. Kuvassa 6 on kuvattu Vihreän kahvilan aamiaista, mukaan myyntiä ja kahvilan tuotteita.



Kuva 5: Palmian Vihreän kahvilan tuotteita 1

Kahvilan leivonnais- ja muu tuotevalikoima tulee keskitetysti toimipaikkoihin Palmian kehityspalveluista. Valikoimat päivitetään sesongeittain ja niiden mukana tulevat myös sesongin suositusvalikoima ja yhtenäiset tuotehinnastot. Näistä tuotevalikoimista toimipaikat valitsevat

tuotteita myyntiin Palmian Vihreä kahvila ohjeistuksen ja asiakaskuntansa mukaisesti. Koska keskitetysti ohjattu tuotevalikoima on yhä hyvin laaja, johtuen lähinnä toimipisteiden asiakaskuntien erilaisista tarpeista, suunniteltiin Palmian Vihreän kahvilan avuksi toimipaikkakohdainen kiertävä kahvilavalikoimalista. Tähän listaan toimipaikka suunnittelee kahvilatuotteilleen yhden viikon kiertävän listan. Kiertävä lista koostuu toimipaikan omista volyymi- eli menekkituotteista, joiden lisänä on tarkoitus päivittäin laittaa tarjolle mielenkiintoisia, toimipaikalle uusia tuotteita. Näin annetaan asiakkaille mahdollisuus tutustua tuttujen ja turvallisten tuotteiden lisäksi myös uutuuksiin. Myös tutut, turvalliset ja klassikkotuotteet ovat joskus olleet uutuuksia, joten uusille asioille on aina annettava mahdollisuus. Viikon kiertävä lista uusitaan tarpeen mukaan sesongit huomioiden, noin yhden - kahden kuukauden välein. Toimipaikan oma viikon kiertävä lista auttaa toimipaikkaa suunnitelmallisempaan kahvila-toimintaan sekä esivalmistuksen entistä parempaan hyödyntämiseen, kun kahvilatuotteiden esivalmistusta pystytään paremmin yhdistämään toimipaikan muuhun toimintaan.

Kiertävän, ennalta suunnitellun kahvilavalikoimalistan tekemiseen luotiin huomioimaan minimivaatimukset ja takaamaan kahvilavetriinien runsaus sekä toimipaikkojen koko. Esimerkiksi täytettyjen leipien ja sämpylöiden kohdalla toimipaikka voi käyttää omaa harkintaansa, kunhan valikoimaan valitut tuotteet löytyvä keskitetyn valikoimalistan puitteista. Minimimäärät eri tuoteryhmille, kuten esimerkiksi pullat, piirakat, pizzat, sämpylät jne. määriteltiin suurille ja pienille kahviloille. Suuriksi kahviloiksi laskettiin ne toimipaikat, joissa on itsenäinen kahvila-osasto ja pieniksi ne, joilla kahvilamyynä tapahtuu lounaslinjaston yhteydestä. Toimipaikat voivat halutessaan laittaa tarjolle enemmänkin tuotteita, mitä minimivaatimukset edellyttävät.

Edellä mainittujen Vihreän kahvilan tuotevalikoiman suunnitteluun vaikuttavien asioiden lisäksi konseptissa painotetaan tuotteiden tuoreutta ja laatua, keskitetyn ohjauksen reseptiikan noudattamista sekä myyntivetriinien runsautta. Toimipaikassa itse valmistettavia tuotteita paistetaan myyntiin vähintään kaksi kertaa päivässä, jolloin asiakkaalla on hyvä mahdollisuus saada lautaselleen lämpimäinen miltei suoraan uunista. Runsaudella tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä sitä, että tuotelajeja ei tarvitse olla montaa, kunhan vain valittuja tuotteita on koko ajan runsaan tuntuiseksi esillä. Palmian Vihreän kahvilan tuotteiden hinnoittelussa on myös huomioitu mahdollinen hävikki, joka voi syntyä tarjolla olevien tuotteiden runsaana pitämisestä. Tavoitteena on, että kun toimipaikassa opitaan paremmin tuntemaan asiakkaiden mieltymykset uutta kahvilapalvelukonseptia kohtaan, pystytään runsauden tuntu keskittämään päivän loppupuolella sellaisiin tuotteisiin, mitkä todennäköisimmin menisivät kaupaksi. Seuraavassa kuvakollaasissa, kuva 7, on kuvattu Palmian Vihreän kahvilan tuotteita.



Kuva 6: Palmian vihreän kahvilan tuotteita 2

5.2.3 Konseptin markkinointi ja visuaalinen ilme

Palmian Vihreään kahvilaan haettiin raikkautta ja houkuttelevuutta tekemällä Vihreästä kahvilasta myös visuaalisesti nimeään kuvaava kahvila. Haluttiin yhdistää asiakkaan silmissä ja mielessä maut, tuoksut, palvelu ja visuaalisuus yhtenäiseksi kokonaiselämykseksi. Nieminen (2004, 9) painottaa visuaalisen markkinoinnin näytävyyttä ja sitä, että se esittelee tuotteet havainnollisesti, osoittaa niiden hinnat, ohjaa niiden testaamiseen ja hankintaan sekä samalla esittelee yrityksen palvelutyylin ja kulttuurin ja niihin sisältyvät arvot erilaisissa toimintaympäristöissä erilaisin visuaalisin keinoin. Asiakas saa visuaalisen markkinoinnin kautta kosketuksen yrityksen tuotteisiin ja niitä ympäröivään tilaan, hänen alitajuntansa rekisteröi ja reagoi niiden laatuun luoden kokemuksesta tunteen, jota voidaan nimittää ostotapahtuman kokonaiselämykseksi. Niemisen (2004, 27) mukaan kuluttaja-asiakkaan ostopäätösprosessi muodostuu tarpeen havaitsemisesta (Maslow'n tarvehierarkian jäsenyys: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, itsensä toteuttamisen tarpeet), tietojen hankinta vaihtoehtoista, vaihtoehtojen vertailusta, valinnasta ja ostotapahtuman jälkeisestä arvioinnista. Markkinointia suunniteltaessa onkin syytä pitää mielessä nämä viisi ostopäätösprosessin vaihetta.

Markkinointi ja visuaalinen ilme on tärkeä osa uutta kahvilapalvelukonseptia. Palmian Vihreä kahvila-konseptin markkinointi ja visuaalinen ilme kuvastaa raikkautta, vihreyttä ja yhteneväistä linjaa läpi Palmian kahviloiden. Nieminen (2004, 8) painottaa, että visuaalinen markkinointi on nimensä mukaisesti markkinoinnin osa-alue, joka täydentää yrityksen muuta markkinointikokonaisuutta visuaalisilla herätteillä. Viestintä, tai markkinointiviestintä, on kilpailukeino, jonka tehtävänä on tiedottaa yrityksen tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestintä jakautuu mainontaan, myyinnedistämiseen ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Visuaalinen markkinointi on osa yrityksen markkinointiviestintää ja se lukeutuu selkeimmin mainonnan ja myyinnedistämisen kategoriaan. Palmian Vihreän kahvilan ulkonäkö ja visuaalinen ilme haluttiin kuitenkin pitää suhteellisen edullisena ja helppona toteuttaa, jotta kahvilapalvelukonsepti olisi helpompi ottaa käyttöön myös Palmian pienimmissä toimipaikoissa.

Alla olevassa kuvakollaasissa, kuva 8, on kuvaa Palmian vihreän kahvilan visuaalisesta ilmeestä.



Kuva 7: Palmian Vihreän kahvilan visuaalinen ilme

Palmian Vihreä kahvila - konseptin markkinointi koostuu seuraavissa kappaleissa kerrotuista kokonaisuuksista. Näillä kokonaisuuksilla ja niiden hyödyntämisellä pyritään edellä mainitun asiakkaan kokonaisvaltaisen elämyksen saavuttamiseen.

Tuotteiden esillelaitossa painoarvo on runsaudella ja torimaisuudella: kasoja, pinoja ja herkkukuoria. Vitriinit ja linjastot eivät saa olla tyhjän näköisiä edes sulkemisajan lähestyessä. Linjastossa ja vitriineissä on aina etualalla sesonki- ja päivän juuri sen ajankohdan menekkituotteet, esimerkiksi aamupäivällä ja lounasaikaan suolaiset tuotteet, iltapäiväkahvin aikaan tuoreet, tuoksuvat pullat. Seuraavassa kuvassa, kuva 9, on esimerkkejä tuotteiden esillelaitosta.



Kuva 8: Kahvilan tuotteiden esillelaittoa

Markkinointiviestintä on yhtenäistä ja näkyvää. Vihreissä kahviloissa on käytössä Palmia catering-palvelujen omat limenvihreät hinnasto-, menu- ja mainospohjat sekä hintalaput. Käy-

tössä on myös Vihreä kahvila - logo kylttejä ja staattisia tarroja toimipaikan kokoon sopeutettuna määränä. Logokyltit ja staattiset tarrat halutaan pitää helposti liikuteltavina ja tarvittaessa helposti poistettavina. Suurimmissa toimipaikoissa on käytössä sähköiset infonäytöt ja roll-upeja. Markkinointiviestinnässä painotetaan yhtenäistä linjaa. Hinnastot, hintalaput ja kampanjamainokset tehdään aina yhtenäisellä fontilla (Calibri) ja valmiiksi tehdyillä pohjille, jolloin myös asettelut pysyvät yhtenäisinä sekä yhteneväiset mainospohjat sähköiseen viestintään, esimerkiksi sähköpostimainontaan asiakasyrityksille. Sähköisillä infotauluilla tuotetaan tietoa Vihreän kahvilan päivän ja sesongin tarjouksista, tietoa kahvilan vastuullisuudesta, Herkkuja mukaan! -tuotteista. Hintalappuja käytetään myös tehokkaaseen tiedottamiseen. Niissä on aina maininta, jos tuotteeseen on käytetty luomu-raaka-aineita, on Parempi valintatuote, on Reilun kaupan tuote tai jos tuote on tehty talossa, tänään täällä leivottu tai suoraan talon uunista.

Astioilla on oma merkityksensä yhtenäisen kuvan luomisessa. Uuden kahvilapalvelukonseptin kohteissa on yhtenäinen Vihreä kahvila-astiasto. Astiat on valittu ja listattu yhteistyössä tavaramerkitoimittajakumppanin kanssa. Astiastoa uusitaan tarpeen mukaan, eli kaikkia käyttökelpoisia astioita ei tarvitse uusida. Kuitenkin niin, että kaikkiin uusiin Vihreä kahviloihin tulee vähintäänkin joku uusi näyttävä astia esillelaittoon ja esimerkiksi tarjottimet jotka on tehty kierrätysmateriaaleista. Kaikkea astiastoa ei tarvitse uusida kerralla. Vihreän kahvilan salaattibaareissa on myös yhtenäinen tarjoiluastiasto. Aamiaistarjoilussa käytetään Vihreä kahviloiden astiavalikoimaa täydennettynä toimipaikan muulla astiastolla. Herkkuja mukaan! - tuotteille hankitaan omia koreja ja vateja esillelaittoon. Tuotteet löytyvät Vihreä kahvilan astialistauksesta.

Pakkausmateriaaleina uudessa palvelukonseptissa käytetään yhtenäisiä, jo valikoimissa olevia pakkausmateriaaleja. Sämpylöille ja patongeille käytetään krokopusseja ja muita kyseisille tuotteille tarkoitettuja pakkausmateriaaleja. Mukaan myyntiin käytetään Herkkuja mukaan! - paperipusseja, -paperikasseja, -muovikasseja, kroko-pusseja ja muovisia pakkausrasioita. Pakatuissa tuotteissa käytetään Palmia Cateringin omaa sulkija-tarraa.

Markkinointisuunnitelma Vihreä kahvilaan tehtiin mahdollisimman kevyeksi ja helpoksi noudattaa. Ajatuksena oli antaa kahviloiden henkilökunnalle mahdollisuus tehdä järkevää ja maanläheistä markkinointia. Markkinointisuunnitelmaa käytettiin myös koulutusmateriaalina kahviloiden henkilökuntaa koulutettaessa.

5.2.4 Vastuullisuus

Vastuullisuus ja Palmian vastuullisen aterian periaatteet on huomioitu läpi koko kahvilapalvelukonseptin. Vastuullista toimintaa on pyritty tuomaan esille jokapäiväisenä tapana toimia niin, että vastuullisuusteema soluttautuu rutiinin omaiseksi, normaaliksi toiminnaksi.

Pakkanen & Oksanen (2003, 502) toteavat, että kestävä kehitys edellyttää elämistä siten, että jälkipolvillekin jää elinkelpoinen maailma. Ja että pyritään ratkaisemaan ihmiskunnan ongelmia niin, että kaikilla olisi parempi olla tänäänkin. Se tarkoittaa luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, turhasta tuhlauksesta pidättäytymistä, uusien energiamuotojen rakentamista ja luonnon kunnioittamista. Siihen kuuluu myös rauhanomaisen rinnakkaiselon vaaliminen ja inhimilliseen oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon pyrkiminen. Pakkanen & Oksanen (2003, 503) mainitsee, että ympäristöystävällisyydellä tuotteelle saa lisäarvoa, josta ollaan valmiita maksamaan entistä hanakammin.

Palmian Vihreä kahvila-konseptissa vastuullisuus näkyy itse tehtyinä tuotteina, joissa hyödynnetään paljon myös luomu- ja Reilun kaupan raaka-aineita. Lisäksi kahvilan kioski-valikoimassa on aina tarjolla vaihtoehtoina luomutuotteita sekä Reilun kaupan tuotteita. Tuotteiden pakkausmateriaalit, niin kahvilassa kuin mukaan ostettaessakin, ovat suurelta osin ekologisesti tuotettuja ja luonnollisesti hajoavia. Osittain joudutaan vielä käyttämään perinteisiä hajoamattomia pakkausmateriaaleja, mutta suunta ja pyrkimys on niistä vahvasti pois päin.

Palmian Vihreän kahvilan valikoimassa oli tarkoitus huomioida myös lähellä tuotettuja tuotteita, kuten esimerkiksi lähellä olevia pienleipomoja. Tämä osoittautui kuitenkin hyvin hankalaksi toteuttaa keskitetyn ohjauksen ja tiukkojen julkisen puolen hankintasopimusten puitteissa. Lisäksi varmuus tuotteiden saatavuudesta oli hyvin epävarmaa, koska tuotteiden tarve näiden pikkuleipomoiden mittapuulla oli suhteellisen suurta.

Palmian Vihreä kahvila antaa asiakkaille mahdollisuuden huolehtia omasta hyvinvoinnistaan monipuolisen valikoimansa ansiosta. Salaattibaarista asiakas voi valita oman mieleisensä kevyen ateriovaihtoehdon, aamiaisella on tarjolla terveellisiä puuroja ja täysjyvätuotteita sekä kioski-valikoimassa on tarjolla runsaasti erilaisia proteiini-, rahka- ja terveystuotteita. Asiakkaan silmien alla valmistuvan, tuoreista hedelmistä ja marjoista tehdyn smoothien saa joko proteiinilisällä tai ilman proteiinia.

Palmian Vihreä kahvila on kehitetty asiakkaita kuunnellen ja tässä tapauksessa myös toimipaikan henkilökunta on Palmian tuotekehityksen asiakas. Toimipaikan henkilökuntaa kuunnellen onkin konseptista pystytty luomaan toimipaikkaa palveleva kokonaisuus, jossa kahvilan tuot-

teiden tuotannon yhdistäminen ravintolan muuhun tuotantoon kulkee käsi kädessä. Raaka-aineiden tilauksissa, työvoiman suunnittelussa sekä toiminnan suunnittelussa pystytään käyttämään samoja raaka-aineita ja samantyyllisiä työvaiheita, sekä hyvällä suunnittelulla pystytään vaiheistamaan työtä entistä tehokkaammin. Tällöin samalla työvoimalla pystytään tekemään tehokkaammin oikeita tuotteita myyntiin, oikeaan aikaan ja saadaan näin hävikki minimiin. Hyvällä suunnittelulla ja ennakkoinnilla saadaan myös vähennettyä tavarantoimittajien pudotuskertoja ja vähennettyä työvaiheita. Konsepti ohjaa toimintaa yhä enemmän vastuullisempaan suuntaan. Kuvassa 10 näkyy Palmian vihreän kahvilan tuotevalikoimaa aina proteiinirahkoista ja smoothieista terveelliseen aamiaiseen saakka.



Kuva 9: Palmian Vihreän kahvilan terveysvaikutteisia tuotevaihtoehtoja

5.2.5 Hinnoittelu

Palmian Vihreän kahvilan kaikki tuotteet ovat valmiiksi keskitetysti hinnoiteltuja. Kahvilapalveluita käsittävät toimipaikat ovat jaoteltu kahteen hintakategoriaan, edullisempaan ja kalliimpaan. Hintakategorioille on yhteisesti sovittu tuotteiden katetavoitteet, jonka mukaisesti valikoimien tuotteille muodostuu ulosmyyntihinnat. Tuotteiden hinnat tarkastetaan ja päivitetään keskitetysti tuotekehitysosaston taholta kolme kertaa vuodessa valikoimien sesonkipäivitysten yhteydessä. Päivitykseen tarvittavat tiedot noudetaan keskitetystä tuotannonohjausjärjestelmästä, Aromista.

Herkuja mukaan! -valikoimassa on tarjolla keskitetysti tuotekehityksen toimesta hinnoiteltuja tuotteita, esimerkiksi sesonki- ja juhlapyhätuotepaketit, välitettävät valmiit tuotteet ja kampanjat sekä toimipaikan itse hinnoittelemissa tuotteita, esimerkiksi toimipaikan itse valittavat omavalmistustuotteet. Sekä keskitetysti että toimipaikan itsensä hinnoittelemissa tuotteissa noudatetaan yhteisesti sovittuja mukaan myynnin katetavoitteita. Toimipaikoissa voidaan järjestää konseptin mukaisesti niin sanottuja päivän tehomyynti-kampanjoita, esimerkiksi päivän pulla ja kahvi, osta mukaan neljä pullaa ja saat viidennen ilmaiseksi. Nämä kampanjat hinnoitellaan toimipaikan omasta toimesta ottaen huomioon toimipaikan hintakategorian sekä katetavoitteet.

5.3 Konseptin käyttöön otto ja toteutus

Palmian Vihreän kahvilan kokonaisuuden valmistuttua aikataulussaan oli aika ottaa se käyttöön yhdessä Palmian suurista toimipaikoista. Kyseisen toimipaikan henkilöstö oli mukana kehitystyössä koko ajan, joten oli hyvin johdonmukaista ottaa uusi kahvilapalvelukonsepti juuri tässä toimipaikassa. Lisäksi kyseisen toimipaikan kahvilaan oli muutenkin suunniteltu kattava remontti, joten oli luonnollista, että Vihreä kahvila otettiin käyttöön ensimmäisenä juuri tässä toimipaikassa. Koska remontti oli jo joka tapauksessa tulossa, pystyttiin uuden kahvilan sisustus- ja laitesuunnittelu sitomaan Palmian Vihreän kahvilan palvelukonseptin tukemiseen.

Hyvissä ajoin ennen avajaispäivää uuteen kahvilaan tilattiin konseptin mukaiset esillelaittoastiat ja varmistettiin konseptin mukaisen markkinointimateriaalin saatavuus. Tässä kohteessa tulivat käyttöön myös sähköiset infotaulut ja niissä näkyvät materiaalit viimeisteltiin. Kun uuden kahvilan materiaalit, laitteet ja kalusteet oli huolehdittu kuntoon, oli vuorossa itse toiminnan konseptin mukainen organisointi. Pakkasen & Oksasen (2003, 465) mukaan tuotelajitelmat ja valikoimat ovat tärkeitä, kun pohditaan myytäviä tuotteita. Myyntälästä pitää löytyä juuri ne tuotteet, joita asiakas on tullut ostamaan, ja sen lisäksi muitakin houkutuskohteita, joita asiakas ei aina tiedä olevan olemassakaan. Lajitelmaa ovat kaikki eri tuoteryhmät ja valikoi-
maa puolestaan tuoteryhmän sisällä oleva valinnanvara. Toiminnan organisoinnissa korostuivat tuotteiden valinta, koulutus ja avajaiset.

Tuotteiden valinta

Kahvilaan valittiin toimipaikkaan sopivat konseptin osat. Pilotti toimipaikkaan valittiin kaikki neljä tuotepakettia. Lisäksi valittiin yhdessä tuotekehityksen ja toimipaikan edustajien kanssa ensimmäisten viikkojen myytävät tuotteet kiertävälle viikkolistalle. Tässä huomioitiin toimipaikan henkilökunnan asiakastuntemus ja valittiin tuotteita, jotka ovat suosittuja juuri tässä kyseisessä toimipaikassa. Lisäksi valittiin tarjolle uusia ja rohkeita tuotevaihtoehtoja. Näin annettiin asiakkaille mahdollisuus tutustua uusiin tuotteisiin ja mahdollisesti synnyttää näin uusia niin sanottuja hittituotteita.

Koulutus

Palmian Vihreä kahvila - koulutus kohdennettiin koko toimipaikan henkilökunnalle, myös mahdolliselle tilapäisesti työhön kutsuttavalle henkilöstölle. Lisäksi paikalla oli toimipaikan toimintalinjan operatiivinen johto. Koulutusvastuu oli konseptin suunnittelijalla, jolla oli apunaan kahvilatuotteiden tuotekehittäjä sekä Palmian catering-palvelujen markkinointipäällikkö.

Koulutus koostui teoria-osasta ja käytännön harjoittelusta. Teoriaosassa käytiin läpi konsepti-kokonaisuus, tuotteet, asiakaspalvelun merkitys ja markkinoinnillinen ilme sekä markkinointi-

ja myyntitoimenpiteet. Käytännön osuutta oli suoritettu jo päivällä toimipaikan keittiössä, jossa oli valmistettu kahvilan tuotteita tuotekehittäjän johdolla. Koulutuksen toinen osa koostuikin siitä, että koulutukseen osallistuva henkilökunta laittoi uuden kahvilan vitriinit ja myyntipöydät sellaisiksi miten konseptin ohjeistuksessa kuvattiin. Samalla testattiin, olivatko ohjeet tarpeeksi selkeät. Kun myyntipöydät ja vitriinit olivat valmiit, käytiin ne yhdessä läpi ja mietittiin henkilökunnan kanssa vielä viimehetken korjauksia ja parannuksia. Koulutus päättyi tuotemaisteluun. Hyvä myyjä tuntee tuotteensa, joten tuotteen maistaminen on tärkeää.

Koulutuksen aikana käytiin läpi myös myynnin perusasioita, kuten myyjän ja asiakkaan vuorovaikutusta, asiakkaan kouruttamista Palmian Vihreän kahvilan tuotteisiin, vitriinien ja myyntipöytien runsaus-mielikuvan merkitystä myynnille, aktiivisen myymisen merkitystä sekä tuotemaistatusten merkitystä. Koulutuksessa huomioitiin ja demonstroitiin tuotteiden houkutteleva esillelaitto. Pakkanen & Oksanen (2003, 35) painottavatkin, että massat myyvät. Asiakas ei halua ostaa viimeistä tuotetta hyllyn perukoilta vaan runsaus ja näkyvyys houkuttaa.

Avajaiset

Avajaispäivää mainostettiin hyvissä ajoin ennen varsinaista ajankohtaa. Mainonnan pääasiallisena kohderyhmänä olivat kahvilan kanta-asiakkaat sekä kaikki tässä suuressa kohteessa työskentelevät henkilöt. Lisäksi ensimmäistä Palmian Vihreää kahvilaa mainostettiin Helsingin kaupungin sisäisen internetin kautta Palmian koko henkilökunnalle sekä Helsingin kaupungin työntekijöille. Palmian Vihreän kahvilan avautumisesta annettiin myös lehdistötiedote. Avajaisiin suunniteltiin lisähoukutteeksi runsaasti avajaistarjouksia ja tuotemaistatuksia. Kuvassa 11 on Palmian Vihreä kahvila valmiina vastaanottamaan tuotteet, koulutetun henkilökunnan ja asiakkaansa.



Kuva 10: Palmian Vihreä kahvila 1

5.4 Seuranta ja hyödyt palveluliiketoiminnalle

Palmian Vihreän kahvilan toiminnan seuranta tehtiin hyvin järjestelmällisesti. Tämä koettiin hyvin tärkeäksi, koska toimintojen muuttuessa palataan helposti huomaamatta vanhoihin, totuttuihin tapoihin. Palmian Vihreän kahvilan käyttöönottokoulutuksessa yhdessä kootut vitriinit ja myyntipöydät tuotteineen valokuvattiin. Tarkoituksena oli käyttää kuvia vertailukohteinä seuranta varten. Toimipaikkaan tehtiin reilun kuukauden aikana useita käyntejä tuotekehityksen taholta. Tuotteita ja tuotteiden esillelaiton konseptinmukaisuutta seurattiin ja otettiin myös valokuvia erilaisista esillelaitotavoista. Osa muuttuneista käytännöistä oli selkeästi perusteltavissa ja selkeitä parannusehdotuksia konseptiin. Osa muuttuneista käytännöistä oli selvästi lipsumista vanhoihin malleihin. Reilun kuukauden päästä avaamisesta järjestettiin toimipaikan henkilökunnalle seurantakoulutus, jossa verrattiin alkuperäisiä tuote ja esillelaitotokuvia reilussa kuukaudessa muuttuneisiin käytäntöihin. Yhdessä pohdittiin mitkä näistä olisivat parhaita käytäntöjä ja miksi muuttuneisiin käytäntöihin oli päädytty. Palaverin perusteella ei muutoksia konseptikokonaisuuteen lopulta paljoakaan tehty. Konseptin ohjeet ja käytännöt olivat suurelta osin perusteltavissa ja puolsivat uudistuneen kahvilan toimintakokonaisuutta.

Seuranta Palmian vihreän kahvilan toimivuudesta tehdään jatkuvasti ja säännöllisesti. Tuotemenekkiä ja hävikkiä seurataan koko ajan, kuten myös liikevaihtoa ja tuottavuutta. Lisäksi kerran vuodessa järjestetään koko yrityksen kattava asiakastytyväisyyskysely, jossa omana osionaan tiedustellaan asiakkaiden mielipidettä myös kahvilapalveluista. Tärkein seurattava palaute kuullaan kuitenkin päivittäisessä kanssakäymisessä kahvila-asiakkaiden kanssa. Palmian laatuajattelun mukaisesti kaikki asiakkailta saatu merkittävä palaute, positiivinen tai negatiivinen, kirjataan ja käsitellään.

Ensimmäisen Palmian Vihreän kahvilan käyttöönotossa painotettiin vahvasti henkilökunnan sitouttamista uuteen toimintaan. Uuden konseptin menestymisen takeena pidettiin koko suunnittelun ajan käyttäjäasiakkaiden mielipiteiden huomioimista mahdollisimman hyvin. Käyttäjäasiakkaiden mielipiteisiin parhaiten kuitenkin pystyy vaikuttamaan asiansa osaava, sitoutunut, tuotteidensa takana seisova, hymyilevä ja aktiivinen henkilökunta.

Palmian kahviloiden palvelukonseptin uudistamisesta odotettiin olevan moninaista hyötyä niin imagollisessa kuin liiketaloudellisessakin muodossa. Uuden kahvilapalvelukonseptin oli tarkoitus uudistaa myös koko Palmian ravintolatoiminnan imagoa. Uudistuksella haettiin ajanmukaisuutta, trendikkyyttä ja raikkautta asiakkaiden mielissä. Lisäksi haettiin Palmian imagon kohennusta vastuullisen palveluliiketoiminnan saralla. Haluttiin tuoda yritys esille luomuruoan, Reilun kaupan, ilamstoreiluuden ja itse tehtyjen tuotteiden puolesta puhujana. Palmia kantaa

harteillaan hieman laitosmaista imagoa ja tätä haluttiin ravistella kahvilan palveluliiketoiminnan uudistamisella. Samalla haluttiin antaa kuva eteenpäin menevästä, laadukkaasti, asiakas-keskeisesti ja tehokkaasti toimivasta yrityksestä. Grönroos (2010, 295) painottaakin, että palvelujen tuottavuuteen liittyy se kiinnostava näkökohta, että koska imago vaikuttaa laadun kokemiseen, myös imagon hallinta kuuluu osana tuottavuuden hallintaan. Loppuun asti ajatellut esillelaitot, värit sekä markkinointi- ja mainosmateriaalit auttavat uuden mielikuvan muodostumista asiakkaiden mielissä.

Grönroosin (2010, 288) mukaan palveluorganisaation kustannukset jakautuvat seuraavasti: Hyvät kustannukset ovat välittömästi tuottavia kustannuksia, koska ne parantavat organisaation kykyä tuottaa laadukkaita palveluja ja lisätä tuottoja. Asiakaspalvelu- ja taustaoperaatioiden ylläpitokustannukset ovat enimmäkseen hyviä kustannuksia. Huonot kustannukset ovat kustannuksia, jotka ovat seurausta tarpeettomasta byrokratiasta, keski- ja ylimmän johdon raskaudesta, suurista esikuntatoiminnoista ja tietysti tarpeettoman monimutkaisista ja aikaa vievistä hallinnollisista rutiineista. Pakolliset kustannukset ovat väistämättömiä, vaikka niillä ei ole vaikutusta ulkoiseen tehokkuuteen eikä asiakkaiden palvelusta saamiin kokemuksiin. Pakollisia kustannuksia ei voi karsia. Kahvilan palvelukonseptin uudistamisella haettiin myös kahvilatoiminnan aktivointia ja elävöittämistä tehokkaasti ja kustannustietoisesti. Tähän tavoitteeseen pääsemistä auttoi ennen kaikkea tuotteiden ja toiminnan ohjaaminen oikeille asiakasryhmille. Oikeat tuotteet ja palvelut oikeille asiakasryhmille. Uudessa kahvilatoiminnassa onnistuttiin antamaan kullekin kahvilalle juuri sopivasti vapautta kohdentaa palvelunsa oikeille tuoteryhmille unohtamatta kuitenkaan keskitettyä ketjuohjausta ja sen tuomia hyötyjä. Keskitetyn ketjuohjauksen suurin hyöty uudelle kahvilatoiminnalle oli selvästi, että toimipaikkojen ei tarvinnut tehdä kaikkea alusta asti, vaan he pystyivät keskittymään viimeistelyyn ja tehokkaaseen tuotantoon.

Tarkasti ja yksityiskohtaisesti ohjeistettu ja dokumentoitu Palmian Vihreä kahvilapalvelukonsepti tuo automaattisesti tehokkuutta kahviloiden toimintaan. Valmiiksi mietityt tuote- ja palvelukokonaisuudet, ennalta mietityt suunnittelupohjat ja valmiiksi mietitty markkinointi auttaa toimipaikkoja sulauttamaan kahvilatoiminnan vaativat toimenpiteet ja työt ravintolan muuhun toimintaan. Näin ollen kahvilat eivät ole enää erillisiä osia toimipaikkojen toiminnassa vaan ne ovat osa jokapäiväisiä rutiineja.

Uuden kahvilapalvelukonseptin muunneltavuus ja joustavuus helpottaa uuden konseptin käyttöönottoa yrityksen eri toimipaikoissa. Muunneltavuus takaa sen että saatavuus ja valikoimat voidaan sopeuttaa toimipaikan päivittäisen asiakaskunnan tarpeiden mukaiseksi. Grönroosin (2010, 226) mukaan palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika sekä toimistojen, työpajojen, palvelupisteiden yms. sijainti. Lisäksi saatavuuteen vaikuttavat toimis-

tojen, työpajojen, palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus, työkalut, koneet, asiakirjat sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. Näiden ja muiden osatekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi.

Uutta kahvilan palveluliiketoimintaa luotaessa tähdättiin myös realistisen helppoon ja edulliseen uuden palvelukonseptin käyttöönottoon. Tämän vuoksi esimerkiksi markkinointimateriaaleissa huomioitiin helppokäyttöisyys, jo olemassa olevan materiaalin hyödyntäminen ja tarkka ohjeistus. Tarkoitus oli tehdä uusi kahvilapalvelukonsepti, jonka käyttöönotto ei vaadi isoja remontteja vaan on helppo tuoda toimipaikkoihin konseptiohjeistusta noudattamalla.

Asiastaan innostunut ja motivoitunut henkilökunta oli myös yksi selkeä tavoite, josta koettiin olevan yritykselle ensisijaista hyötyä, niin imagollisesti kuin taloudellisestikin. Tämä tavoite toteutui, kun henkilökunta osallistutettiin kehitysprosessiin alusta pitäen. Toimipaikkojen henkilökunnat olivat tässä kehitystyössä paljolti asiakkaan roolissa, heillä kun on ensisijaisen tärkeää tietoa niin asiakkaista kuin omista työskentelyprosesseista. Grönroosin (2010, 296) mielestä ulkoinen tehokkuus riippuu siitä, miten palveluprosessi toimii. Palvelun toimivuus on tärkeä osa palvelun markkinointia. Asiakas ja asiakaspalvelijoiden suoritukset osa-aikaisina markkinoijina ja järjestelmien toiminta palvelutapahtumassa muodostavat vuorovaikutteisen markkinointiprosessin.

Tällä hetkellä Palmian Vihreä kahvila toimii vahvasti ja konseptinmukaisesti. Konseptin laajentamisesta muihin Palmian toimipaikkoihin on tehty suunnitelma, joka kuitenkin saattaa mennä uusiksi johtuen Palmian yhtiömuodon mahdollisista muutoksista.

6 Kehitystyön yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehitystyön tuloksena syntyi siis asiakaskeskeinen ja käyttökelpoinen Palmian Vihreä kahvila -palvelukonsepti. Kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, jotka soveltuivat tämän tyyliseen kehittämiseen hyvin joustavuutensa ja käytännön läheisyytensä vuoksi. Tuulaniemen (2011, 243) mukaan palvelu on prosessi. Palvelumuotoilu on myös prosessi. Palvelubisnes on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, niinpä palvelu on jatkuvaa kehittämistä. On tärkeää tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisten kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleita ja tehdä jatkuvaa kehittämistä, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla asiakastarpeisiin. Asiakkaat ilahtuvat aina, kun huomaavat, että palvelun tuottaja on ottanut heidät huomioon ja tarjoaa heille kasvavaa hyötyä palvelussaan. Myös kehittäminen on jatkuva prosessi. Vaikka Palmian Vihreän kahvilan palveluliiketoiminta saatiin uudistettua, täytyy sitä jatkuvasti jatkokehittää ajan ja muuttuvien trendien mukaan.

6.1 Kehitystyön tavoitteen toteutuminen

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää Palmian toimipaikkoihin uusi kahvilapalvelukonsepti. Palmian kahviloiden palvelukonsepti uudistettiin palvelumuotoilun keinoin, eli kehitystyö tehtiin erilaisia asiakasryhmiä kuunnellen ja käyttäen monenlaisia keinoja asiakas-tuntemuksen lisäämiseksi. Uudesta Palmian kahviloiden palvelukonseptista syntyi asiakas-keskeinen, vastuullisesti toimiva, oikein kohdennettu Palmian Vihreä kahvila - palvelukonsepti. Tavoite saavutettiin siis kaikilta osin.

Kehitystyössä haettiin vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin.

Miksi asiakkaat osallistetaan kehittämiseen?

Asiakaskeskeistä kehittämistä käsiteltiin useissa alan kirjoissa ja muissa lähteissä. Pääosaan nousi asiakkaiden osallistaminen kehitysprosessiin sen jokaisessa vaiheessa. Kehittyvän ja menestyksellisesti toimivan organisaation on tunnettava asiakkaansa ja huomioitava heidän tarpeensa ja toiveensa. Myös asiakastiedon kerääminen erilaisilla metodeilla, kuten esimerkiksi haastattelut, kyselyt ja havainnointi ovat suositeltavia tapoja hankkia asiakastietoa. Kun tunnetaan asiakkaan jokapäiväiset toiveet ja tarpeet, voidaan niiden perusteella määrittää asiakkaan palveluista tarvitsema hyöty. Kun nämä ovat tiedossa, voidaan niiden pohjalta suunnitella mahdollisimman asiakaskeskeinen tuote tai palvelu.

Palmian kahviloiden asiakkaissa on edustettuina koululaiset, nuoret aikuiset, työväestö fyysisen työn tekijöineen ja kevyemmän työn tekijöineen, ikäihmiset sekä näiden kaikkien ryhmien mahdolliset vieraat ja omaiset. Nämä asiakasryhmät toimivat Palmian Vihreän kahvilan asiakaskunnan kohderyhminä. Näillä ryhmillä oli selkeät ja tarpeeksi erilaiset tarpeet, joten kohderyhmittely oli suhteellisen helppo tehdä. Palmian Vihreän kahvilan koko tuotevalikoima on suunniteltu niin, että kaikille kohderyhmille löytyy oma suositusvalikoima. Myös näissä suositusvalikoimissa pystytään huomioimaan muun muassa sesongit ja kampanjat sekä mahdolliset muut asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi kasvissyöjät, luomun kannattajat, perinteisten vaihtoehtojen suosijat. Huomattavaa on, että selkeiden asiakasryhmien sisällä on myös huomattavia vaihteluita tarpeissa ja toiveissa, joten ne oli myös huomioitava palvelukonseptia suunniteltaessa.

Kehittämistyö tehtiin pääasiassa toimintalinjojen operatiivisen johdon, toimipaikkojen ravintolapäälliköiden sekä toimipaikkojen henkilökunnan kanssa. Kehitystyötä tehtiin heidän palveluliiketoiminnan käyttöä varten, ottaen huomioon kunkin toimipaikan loppukäyttäjäasiakkaan tarpeen. Käyttjäasiakkaita havainnoitiin paikan päällä ja heidän ostokäyttäytymistä seurat-

tiin eri kellonaikoina kahviloiden aukioloajan puitteissa. Täsmällisin tieto saatiin kuitenkin toimipaikkoihin henkilökunnalle suunnatusta kyselystä, koska toimipaikkojen henkilökunta tuntee asiakkaansa varsin hyvin (tieto siitä mikä käy kaupaksi ja mikä ei). Loppukäyttäjäasiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön enemmän olisi varmasti ollut antoisaa ja asenteita avaavaa. Tiukan aikataulun vuoksi jouduttiin kompromisseihin. Loppukäyttäjäasiakkaiden laajempi osallistaminen olisi mahdollisesti syventänyt entisestään tietämystä asiakkaiden todellisista toiveista. Mutta toisaalta, kun on kyse niin sanotusta massatuotannosta, täytyy palvelun tuottajan saada realistinen kuva mitä oikeasti kahviloiden tiskiltä ostetaan. Voi olla, että kahviloiden valikoimiin olisi haluttu saada enemmän hienosäätöä jos asiakkaita olisi otettu enemmän mukaan kehitysprosessiin, mutta toisaalta yritystämme sitoo tiukat julkiset hankintalait, joita joudumme joka tapauksessa noudattamaan. Tämä huomioon ottaen täytyy olla hyvin tyytyväinen uuden palvelukonseptin joustomahdollisuuksiin asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden suhteen.

Miten muodostetaan palvelupaketti ja palvelutarjooma?

Asiakastuntemus ja asiakaskeskeisyys ovat avainasemassa suunniteltaessa palvelukonseptin kokonaispalvelupakettia ja palvelutarjoomaa. Palmian Vihreään kahvilaan muodostettiin neljä erillistä palvelupakettia joista kuhunkin kahvilaan on tarkoitus noukkia juuri kyseiseen kahvilaan sopiva yhdistelmä. Palvelutarjoomaan kussakin kahvilassa vaikuttaa asiakkaiden mieltymysten lisäksi kunkin kohteen ravintolapalvelujen tilaaja-asiakkaan mielipiteet ja heidän kanssaan tehdyt mahdolliset sopimukset.

Miten saadaan toimipaikkojen henkilökunta sitoutumaan uuteen palvelukonseptiin?

Henkilökunta osallistettiin suunnitteluun koko kehitystyön ajan. Osallistaminen tapahtui lähinnä henkilökunnan mielipiteiden selvittämisenä ja huomioimisena. Henkilökunnalta saatiin ensiarvoisen tärkeää tietoa asiakkaista ja heidän mieltymyksistään sekä mahdollisista uusista järkevistä toimintamalleista palvelua tuottaessa. Lisäksi uuden konseptin valmistuttua, ennen sen käyttöönottoa, järjestettiin pilottipaikan henkilökunnalle moniosainen koulutus, jossa kahvila rakennettiin haluttuun muotoon ohjeistuksen, kehittäjien ja henkilökunnan toimesta. Mallikahvila käytiin läpi teoreettisesti ja käytännön kautta, se arvosteltiin yhdessä ja siihen tehtiin tässä vaiheessa vielä henkilökunnan toivomia järkeviä muutoksia. Koulutus jatkui noin kuukausi kahvilan avaamisen jälkeen, jolloin käytiin läpi syntyneet mahdolliset muutokset konseptiin, mikä ne oli aiheuttanut ja muutetaanko ohjeistusta vielä tältä osin. Henkilökunta sitoutuu uudistukseen innolla ja antaumuksella, kun he huomaavat olevansa tärkeä osa koko kehitysprosessia.

Miten trendien vaikutus huomioidaan palvelun kehittämisessä?

Palmian Vihreässä kahvilassa huomioidaan vallalla olevat trendit ja megatrendit. Niiden huomioiminen kehitystyön etenemisessä oli hyvin merkityksellistä. Vallalla olevista trendeistä

uuteen palvelukonseptiin eniten vaikuttivat luomutuotteet ja niiden näkyvyys valikoimissa, talossa itse tehdyt tuotteet ("kotoilu" ja perinteet ovat nyt hyvin suosittua), Reilun kaupan tuotteiden näkyvyys valikoimissa ja mukaan myynti. Mukaan myynti on yhä suositumpi ja halutumpi palvelumuoto kiireisten, aikataulutettujen asiakkaiden keskuudessa. Tarkoitus on helpottaa asiakkaan arkea tarjoamalla valmiita ratkaisuja asiakkaan arkeen myös kotioloissa. Vastuullisuus ja ekologisuus oli kautta linjan suuri kantava voima uuden palvelukonseptin kehittämisessä.

Miten huomioidaan markkinointi ja markkinointiviestintä uudistuksessa?

Markkinointi ja markkinointiviestintä on tärkeä osa uudistettua palvelukonseptia. Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän suunnittelemisessa on tärkeää tuntea erilaiset asiakasryhmät, asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä palveluliiketoiminnan tavoitteet. Markkinoinnilla ja markkinointiviestinnällä Palmian Vihreä kahvila viestii asiakkaille heidän tarvitsemaansa tietoa, luo asiakkaille houkuttelevia mielikuvia ja luo siten myös asiakkaille mahdollisia uusia tarpeita, joihin uudistettu palvelukonsepti pyrkii vastaamaan.

Erilaiset kampanjat ovat myös tärkeitä, kun halutaan tuoda asiakkaalle joku uusi tuote tutuksi tai halutaan lisätä myynnin volyyymiä. Uudistetun kahvilan avajaisissa olikin runsaasti tuotesittelyitä, avajaistarjouksia ja tarjouksia, jotka kestivät pidemmälle kevääseen. Kahvilan avauksessa oli paikalla runsaasti Palmian edustajia kertomassa uuden Palmian Vihreän kahvilan toiminta-ajatuksesta. Lisäksi kampanjoita järjestetään läpi koko vuoden, liittyen lähinnä kalenterivuoden juhlapäiviin, esimerkiksi ystävänpäivä, laskiainen, pääsiäinen, korvapuusti-päivä, sadonkorjuu jne. Kampanjoilla halutaan tietysti myynnin vauhdittamista ja lisämyyntiä, mutta niillä halutaan myös osoittaa yrityksen ajanhenkisyttä ja trendikkyyttä.

Miten huomioidaan asiakaskeskeisessä konseptiuudistuksessa yrityksen erilaiset asiakasryhmät?

Palmian Vihreän kahvilan palveluita käyttävät asiakkaan jaettiin erilaisiin asiakasryhmiin, jotta kahvilavalikoiman tuotteet saataisi suunnattua paremmin oikeanlaisille käyttäjille. Lisäksi uudistetussa kahvilapalvelukonseptissa on mahdollisuus yhdistellä erilaisia palvelupaketteja kunkin toimipaikan asiakaskunnan tarpeiden mukaisesti. Kuitenkin taustalla on kaikilla kahvilakohteilla käytössään koko kahvilapalvelukonseptin valikoima antamassa lisäpalvelumahdollisuuksia, jos sellaiseen ilmenee tarvetta.

Miten säilytetään toimipaikan vapaus tehdä omaa tuotevalintaa oman asiakaskuntansa tarpeiden mukaan ketjuohjauksen puristuksessa?

Palmian Vihreä kahvila antaa toimipaikalle mahdollisuuden muokata tuotevalikoimaansa oman asiakaskuntansa tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Palvelukonsepti on suunniteltu siten, että vaikka toimipaikka noudattaa yrityksen keskitettyä ohjausta, on sillä mahdollisuus tiettyyn

rajaan asti vaikuttaa omaan tuotevalikoimaansa. Keskitetysti toimipaikkoihin lähetetään yrityksen kehityspaleluista laajat sesonki-tuotelistat joista toimipaikka voi valita tarvitsemansa tuotteet uuden palvelukonseptin toimintaperiaatteiden ja ohjeistuksen mukaisesti. Kehitystyön tuloksena syntyi asiakaskeskeinen, vastuullinen ja raikas Palmian Vihreä kahvila, kuva 12.



Kuva 11: Palmian Vihreä kahvila 2

6.2 Uuden kahvilapalvelukonseptin edelleen kehittäminen

Palmian Vihreä kahvila on tätä kirjoittaessa ollut käytössä reilun vuoden ja tiettyjä muutostarpeita on jo ilmennyt. Palmian Vihreän kahvilan kehittäminen lähti asiakaskeskeisestä ajattelusta sekä vastuullisuuden vahvasta esiintulosta. Molemmat ovat vieläkin mukana vahvasti konseptissa, mutta esimerkiksi luomutuotteiden ohjasi asiakkaille tärkeämmäksi näyttäisi tällä hetkellä menevän itse tehdyt tuotteet sekä paluu perinteisiin uudella tavalla, esimerkiksi puurobaarien suosion kasvu uutena take away-tuotteena. Seuraava kehitysvaihe Palmian Vihreän kahvilan palvelukonseptissa voisikin olla teollisten leipomotuotteiden karsiminen tuotevalikoimasta ja perinteisten tuotteiden parempi esilletuominen.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja toteuttaa kehittämisprosessi jonka lopputuloksena syntyy käyttökelpoinen ja asiakaskeskeinen, uudistettu kahvilapalvelukonsepti Palmian henkilöstöravintoloihin. Tämän työn kuvaamalla tavalla syntyi Palmian Vihreä kahvila ja se otettiin käyttöön pilottipaikassa vuoden 2013 keväällä.

Alkusysäys kehittämistyöhön tuli Palmian ravintolapalveluiden liiketoimintayksiköstä, jonka toiveena oli kahvilapalvelukonseptin uudistaminen tämän ajan mukaiseksi, asiakastoiveita ja tarpeita vastaavaksi. Kehitystyö oli siis jo lähtenyt käyntiin ennen kuin syntyi ajatus käyttää juuri tätä kehitystyötä opinnäytetyön aiheena. Olisikin ollut helpompaa ja järkevämpää, jos opinnäytetyön tekijällä olisi ollut jo kehittämistyön alussa tieto, että samasta kehittämistyöstä syntyisi myös opinnäytetyö. Mutta koska palvelumuotoilu on hyvin joustava menetelmä kehittää palveluja, pääsi sillä hyvin jatkamaan jo alkanutta kehittämistä. Ja koska kehitystyö oli alun alkaenkin lähtenyt liikkeelle siitä, kuinka kahvilapalvelut voisivat paremmin vastata nykyasiakkaiden tarpeisiin, oli palvelumuotoilun menetelmin tehtävä kehitystyö ainoa oikea tapa viedä työ loppuun.

Ongelmia kehitystyön eteenpäin viemisessä oli lukuisia, mutta suurin osa oli ratkaistavissa melko helposti. Suurimman ongelman aiheutti ajankäyttö. Jotta palvelumuotoilua ja sen menetelmiä olisi voitu hyödyntää 100 prosenttisesti, olisi se vaatinut huomattavan määrän lisää kokoontumisia ja palavereja useiden eri tahojen, varsinkin loppukäyttäjäasiakkaiden kanssa. Koska asiakkaat ja työntekijät ovat hyvin kiireisiä ja heidän on vaikea irrottautua töistään, jouduttiin tässä kohtaa tekemään useita kompromisseja. Henkilöstön irrottaminen työstänsä palaveriin on tietysti myös aina kustannuskysymys, joka täytyy huomioida. Kokoontumisia ja palavereita toki oli, mutta mielipiteiden keräämiseen käytettiin paljon ihan henkilökohtaista haastattelua työn lomassa, kyselyiden ja havainnointien lisäksi. Tämä oli kuitenkin tässä tapauksessa tarpeeksi riittävä tapa saada tietoa.

Myös prototypointivaihe kärsi tiukasta aikataulusta ja resurssien kurissa pitämisestä. Prototypointi tuli kuvaan mukaan aika loppupuolella prosessia ja siihen yhdistettiin myös henkilöstön koulutus, kuitenkin siten, että oli mahdollista tehdä vielä muutoksia uuteen palvelukonseptiin. Pääasiassa tämän vaiheen myöhäinen ajankohta johtui siitä, että malli-kahvilan rakentaminen haluttiin tehdä autentisessa tilanteessa paikan päällä ja kyseisen toimipaikan remontointiaikataulu määritteli sen, milloin tilaan pääsi. Mallinnus ehdittiin tehdä ajoissa ja henkilökunnan huomioida ehdittiin vielä hyvin huomioida konseptikokonaisuudessa.

Kehitystyötä tehdessään tutkija huomasi, että on monia tapoja saada hyvää asiakastietoa. Jos esimerkiksi tietoa ei saada suoraan loppukäyttäjältä, voi sitä kerätä muun muassa hyödyntämällä lähteiden rajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Toisena uutena asiana tutkija ilokseen huomasi, että palveluyrityksen toiminnot voivat olla hyvinkin tiukassa keskitetyssä ohjauksessa, mutta palvelumuotoilun avulla toiminnoista voi saada joustavia ja asiakkaita huomioivia. Ketjuohjauksen sisällä pystytään siis tekemään toimipaikkakohtaista säätämistä, kunhan pystytään keskitettyjen raamien sisällä. Lisäksi tutkija huomasi, että suurelle yleisölle tuttu segmentointi ei enää riitä kun halutaan kehittää toimintaa asiakaskeskeiseksi. Pelkkään ikään, sukupuoleen, asuinpaikkaan tai muuhun sellaiseen perustuva asiakasryhmien jakaminen ei

anna täyttää kuvaa kuluttavasta asiakkaasta. Täytyy mennä syvemmälle asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin ja tunteisiin. Pitää saada selville, että mitä asiakkaat ensisijaisesti arvostavat palveluita käyttäessään. Moni organisaatio turvautuu vielä nykyäänkin vanhoihin segmentointi-oppeluihin vaikka uudet palvelumuotoilun opit antaisivat huomattavasti syvällisemmän tunteen asiakkaiden tarpeista. Tutkija huomasi myös työn edetessä, että henkilökunnan mukaan ottaminen kehitystyöhön heti alusta asti oli hyvin palkitsevaa. Henkilökunta sitoutui näin koko kehitysprosessiin ja oli siten innolla toteuttamassa uutta palvelukonseptia. Lisäksi se, että myös seuranta tehtiin yhdessä henkilökunnan kanssa ottamalla koko ajan huomioon myös heidän huomionsa ja mielipiteensä, sai henkilökunnan pysymään sitoutuneena uuteen konseptiin, myös alun uutuudenviehätyksen jälkeenkin. Kun uutta kahvilapalvelukonseptia lähdetään levittämään muihin toimipaikkoihin, tulee huolehtia siitä, että henkilökunta on muutosprosessissa mukana koko ajan ja että koulutus järjestetään huolella ja hyvin, pilotti-paikan esimerkin mukaisesti.

Palmian Vihreä kahvila on ollut käytössä nyt reilun vuoden ajan. Se ei ole vielä käytössä kaikissa Palmian kahvila-kohteissa, johtuen lähinnä koko yrityksessä lähiaikoina tapahtuvista isoista muutoksista. Palmian Vihreä kahvila on kuitenkin kehitetty Palmian kaikkia asiakkaita ajatellen, joten kehittäjän mielestä se sopii kaikille Palmian asiakasryhmille, oli yrityksen yhtiömuoto sitten mikä tahansa. Kahvilapalvelukonsepti on kehitetty niin joustavaksi, että se on helppo ottaa käyttöön ja soveltaa toimipaikkojen tarpeiden mukaan.

Palmian Vihreä kahvila on jatkuvasti muuntauva ja kehittyvä palveluliiketoimintaa ja se antaa hyvät mahdollisuudet nykyaikaisen ja tuoreen kahvilapalvelun tarjoamiselle. Aika näyttää miten nopeasti se leviää kaikkiin Palmian kahvila-kohteisiin. Palmian Vihreä kahvila - konsepti on tehty niin joustavaksi, että sen pitäisi kestää hyvin ajan kuluja ja trendien vaihtelua. Joustavuus konseptin sisällä antaa sille hyvän mahdollisuuden pitkään käyttöikään.

Lähteet

- Anttila, M., Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5.painos. Porvoo: WSOY.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. California management review vol 50.no. 3 spring 2008
- Grönroos, C. 1990. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexicon Books, MA
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Juva: WSOY.
- Hanington B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design, Copyright 2003 Massachusetts Institute of Technology
Design Issues: Volume 19, Number 4 Autumn 2003. Viitattu 9.11.2014.
http://www.b3b6b.it/disia0708/materiale_didattico_files/2Bruce_Hanington.pdf
- Hollins, B. 2007. Service design by Bill Hollins. Viitattu 9.11.2014.
http://frwr.net/thoughts/wp-content/uploads/2007/10/service_design_by_bill_hollins.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa, Desire-projektin loppuraportti. Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. 4.painos. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Wsoy.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Säaskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Hollola: Teknova.
- Kuusela, M. 2002. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. 1.-3.painos. Vantaa: WSOY.
- Live Work. Service design. Engage customers and connect the organization. Viitattu 9.11.2014.
<http://liveworkstudio.com/themes/service-design/>
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. 2.painos. Porvoo: WSOY.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum.
- Meyer Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, JA. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? Journal of Operations Management 20 (2002) 121 - 134
- Michel, S., Brown, SW. & Gallan, AS. 2008. Service-Logic Innovations: How to innovate customers, not products. California Management Review. Vol. 50, No. 3.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Ruuska, J. & Vaahtojärvi, K. Tammerprint: Teknologiainfo Teknova.

Moritz, S. 2005. Service Design, Practical access to an evolving field. Köln International School of Design. London 2005.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.

Pakkanen, R. & Oksanen, P-L. 2003. Voinko olla avuksi? Kirja myyjälle. Porvoo: WSOY.

Palmian internet-sivut. Viitattu 2.3.2014.

www.palmia.fi

Parantainen, J. 2011. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen 10. 5.painos. Hämeenlinna: Talentum.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing.

Shedroff, N. Service Design. Viitattu 9.11.2014

<http://www.nathan.com/ed/glossary/index.html>

Tekes. 2010. The Future of Service Business Innovation.

Tekes review 272/2010

Helsinki 2010

Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto, Vocabulary of Service Business. Viitattu 29.9.2014.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

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

Artikkeli

Henkilöstölehti Palmikko 1/2013, Kirjapaino Uusimaa

Julkaisemattomat lähteet

Paulman, S., Lunkka, M. & Saarinen, E. 2012. Uuden kahvilapalvelukonseptin kehittämisen tehtäväksianto-kokous. Vantaa.

Lunkka, M. 2012. Haastattelu. Helsinki.

Kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1: Palmian organisaatio (Palmia 2013) | 14 |
| Kuva 2: Palmian catering-palveluiden organisaatio (Palmia 2013)..... | 16 |
| Kuva 3: Moody board 1 | 48 |
| Kuva 4: Moody board 2..... | 48 |
| Kuva 5: Palmian Vihreän kahvilan konseptikansio | 50 |
| Kuva 6: Palmian Vihreän kahvilan tuotteita 1 | 53 |
| Kuva 7: Palmian vihreän kahvilan tuotteita 2..... | 55 |
| Kuva 8: Palmian Vihreän kahvilan visuaalinen ilme..... | 56 |
| Kuva 9: Kahvilan tuotteiden esillelaittoa..... | 56 |
| Kuva 10: Palmian Vihreän kahvilan terveystuotteita..... | 59 |
| Kuva 11: Palmian Vihreä kahvila 1 | 61 |
| Kuva 12: Palmian Vihreä kahvila 2 | 68 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Palvelukonsepti-kuvaus (Meyer Goldsteinin ym. 2002) | 9 |
| Kuvio 2: Palvelumuotoilulla kilapiluetua (Tuulaniemi 2011, 103) | 19 |
| Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011, 127) | 30 |
| Kuvio 4: Service Blueprint uudesta kahvilapalvelukonseptista | 44 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Aiempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä | 13 |
| Taulukko 2: Liikevaihdon ja henkilöstön määrän kehittyminen Pالميassa (Palmikko 1/2013, 12) | 16 |
| Taulukko 3: Palvelumuotoilun prosessien menetelmien käytön kuvaus..... | 31 |
| Taulukko 4: SWOT-analyysi kahvilatoiminnan nykytilasta | 36 |

Liitteet

| | |
|------------------------------------|----|
| Liite 1 Kysely toimipaikoille..... | 77 |
|------------------------------------|----|

Liite 1 Kysely toimipaikoille

Mielipidekysely Palmian hoitoalan ruokapalvelujen ja ravintolapalvelujen toimipaikoille.

1. Millainen asiakaskunta pääasiassa ravintolassasi/kahvilassasi on (jos sinulla on selkeä kahvila, laita vastaukseksi sen asiakaskunta).
 - a. Ikäihmiset, toimistotyöläiset,
 - b. fyysistä työtä tekevät,
 - c. opiskelijat,
 - d. muut.
 - e. Jos haluat kertoa asiakaskunnastasi jotain tärkeää, kirjoita se tähän.

2. Palveleeko nykyinen kahvilapalvelukonseptimme toimipaikkasi asiakaskuntaa
 - a. hyvin
 - b. kohtalaisesti
 - c. huonosti

perustele vastauksesi

3. Milloin on kahvilatoimintasi päivän huippuhetki?
 - a. Aamulla,
 - b. aamupäivällä (ennen lounasta),
 - c. lounaan aikana,
 - d. iltapäivällä,
 - e. illalla.

4. Mitkä tuotteet käyvät parhaiten kaupaksi kahvilassasi? Arvioi alla olevista 2 eniten myyvää makeaa tuoteryhmää
 - a. pullat,
 - b. munkit/donitsit,
 - c. viinerit,
 - d. muffinsit,
 - e. kakut/leivokset,
 - f. pienet makeat (keksit, cookiet, marengit yms)

5. Mitkä tuotteet käyvät parhaiten kaupaksi kahvilassasi? Arvioi alla olevista 2 eniten myyvää suolaista tuoteryhmää
 - a. täytetyt sämpylät,
 - b. voileivät

- c. karjalanpiirakat,
 - d. croissantit,
 - e. kolmioleivät,
 - f. bagelit/foccaciat,
 - g. pizzat/piiraat,
6. Kerro 3 kahvilatuotetta joita itse pidät kahvilavalikoimasi tärkeimpinä tuotteina?
7. Kerro 1-3 uutta kahvilatuotetta jotka haluaisit toimipaikkasi kahvilavalioimaan?
8. Kuinka haluaisit Palmian kahvilapalvelukonseptia uudistettavan toimipaikkasi näkökulmasta katsottuna?
9. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita kahvilatoiminnassa. Valitse 5 mielestäsi tärkeintä kommenttia ja laita ne tärkeysjärjestykseen 1:stä 5:seen (1= tärkein ja 5=vähiten tärkein)
- a. voin valita oman asiakaskuntani mukaiset tuotteet kahvilaani vapaasti
 - b. voin helposti valita Palmian kahvilavalikoimista omaan toimipaikkaani sopivat tuotteet
 - c. pidän tärkeänä että Palmian kehityspalveluista tulee sesongeittain ennalta määritellyt kahvilavalikoimat, joita kaikki poikkeuksetta noudattavat
 - d. kahvilassani näkyy luomu, lähiruoka ja reilun kaupan tuotteet
 - e. saan kahvilavalikoimaani sesongin uutuudet
 - f. saan kahvilavalikoimaani uusia trendejä ja maailman virtauksia
 - g. kahvilavalikoimani muodostuu pääasiassa perinteisistä kahvilatuotteista (pullat, kahvikakut jne)
 - h. toimipaikkani kahvilatuotteet ovat helppoja valmistaa
 - i. kahvilavalikoima käsittää runsaan valikoiman puolivalmiita ja valmiita tuotteita
 - j. kahvilavalikoima käsittää runsaan valikoiman alusta asti itse valmistettavia tuotteita

BONUSKYSYMYS!! Millainen olisi unelmiesi kahvila? Sana on vapaa.