

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Urjanheimo Elina

# ASIAKASLÄHTÖISEN KAHVILAPALVELUN KEHITTÄMINEN

Case Impivaaran jäähallin kahvila



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Urjanheimo

# ASIAKASLÄHTÖISEN KAHVILAPALVELUN KEHITTÄMINEN: IMPIVAARAN JÄÄHALLIN KAHVILA

Opinnäytetyön tavoitteena oli uuden asiakaslähtöisen kahvilapalvelukonseptin kehittäminen Impivaaran jäähallin kahvilalle. Kahvilan kehittämistarve oli ajankohtainen, sillä kahvila oli saanut palautetta siitä, että se ei palvele asiakkaitaan heidän toivomallaan tavalla. Puutteita oli sekä palvelussa että tuotevalikoimassa.

Asiakaslähtöisyys huomioitiin opinnäytetyössä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin Impivaaran jäähallin kahvilan asiakkailta asiakastytyväisyyskyselyn muodossa. Asiakastytyväisyyskyselyn avulla pyrittiin selvittämään, mitkä seikat kaipasivat asiakkaiden mielestä eniten kehittämistä sekä sen avulla kerättiin mahdollisia kehitysehdotuksia kahvilan asiakkailta. Kahvilan toimintaa tarkasteltiin myös havainnoinnin avulla.

Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 201 vastaajaa, joista 111 vastasi sähköiseen Webropol-kyselyyn ja 90 paperiseen kyselylomakkeeseen. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset antoivat tukea uuden asiakaslähtöisen kahvilapalvelun kehittämiseen ja toivat esiin seikkoja, jotka olisivat muuten voineet jäädä huomaamatta. Asiakaspalvelu, hinta-laatusuhde sekä tuotevalikoima olivat asiakkaiden mukaan kahvilan toiminnan kannalta oleellimmat kehittämiskohteet. Asiakkaiden kehitysideoissa kävi ilmi, että terveellisille tuotteille on kysyntää ja edulliset hinnat olivat tärkeitä asiakkaille.

Uuden kahvilakonseptin kehittämisessä pyrittiin yhdistämään asiakkailta saadut kehitysehdotukset yrityksen tavoitteiden kanssa siten, että uusi konsepti olisi mahdollista toteuttaa suhteellisen matalin taloudellisin panostuksin. Näiden perusteella muodostui lopulta kuvaus uudesta asiakaslähtöisestä kahvilapalvelukonseptista.

## ASIASANAT:

Asiakaslähtöisyys, kahvilapalvelu, kilpailuetu, konsepti, palvelumuotoilu, kahvilatrendit

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Hospitality Management

2015 | 55

Eija Koivisto

Elina Urjanheimo

# DEVELOPING CUSTOMER-ORIENTED CAFETERIA SERVICES: CASE IMPIVAARA ICE HALL CAFETERIA

The aim of the present bachelor's thesis is to create a customer oriented cafeteria for Impivaara Ice Hall. The need for development was high, since the cafeteria had received some bad reviews from the customers and the sales had decreased. In the study, some flaws both in the service and the variety of products were identified.

A quantitative research method was used in the study in order to make sure that the developing process was customer-oriented. Therefore, a survey was conducted among the customers of the Impivaara Ice Hall Cafeteria. The goal of this survey was to explore which things needed improvement according to the customers as well as to collect development ideas from them. In addition, observation was used to study the operation process.

Altogether 201 people answered the survey, 111 respondents answered the Webropol-survey and 90 answered the paper version available in the cafeteria. The results of the survey were used in the developing process and the survey brought up factors that might have remained unnoticed without it. The results pointed out that the customer service, price-quality ratio and the range of products were to be developed. Healthy products and affordable prices were the most important factors from the customers' point of view.

The conclusions and findings were used together with the company's strategic goals to create a customer-oriented cafeteria concept that could be implemented without large economic investments. Finally, these matters were used to create a description of the new customer-oriented cafeteria service.

## KEYWORDS:

Customer-orientation, Restaurant/Cafeteria services, Competitive Advantage, Concept, Service Design, Cafeteria trends.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustat ja tavoitteet	6
1.2 Menetelmät	7
1.2.1 Kysely	7
1.2.2 Havainnointi	8
<b>2 KOHTI UUTTA KAHVILAKONSEPTIA</b>	<b>10</b>
2.1 Asiakslähtöisyys	10
2.2 Palvelumuotoilu palvelun kehittämisessä	10
2.3 Kahvilatrendit ja kahvilapalvelukonseptit suunnittelun tukena	13
2.3.1 Kahvilatrendit	13
2.3.2 Kahvilapalvelukonseptit	14
2.4 Erialaistumisella kilpailuetua	16
<b>3 IMPIVAARAN JÄÄHALLIN KAHVILAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>18</b>
3.1 Impivaaran jäähallin kahvilan liikeidea, kilpailijat ja imago	18
3.2 Kysely kahvilapalveluista	19
3.2.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn taustat ja tavoitteet	19
3.2.2 Asiakkaiden syy asioida Impivaaran jäähallin kahvilassa	21
3.2.3 Tuotteiden hinta-laatusuhde	22
3.2.4 Asiakaspalvelun kehittäminen	24
3.2.5 Viihtyisyyttä kahvilaan	26
3.2.6 Impivaaran jäähallin kahvilapalvelun kokonaisarvosana	27
3.2.7 Asiakkaiden kehitysehdotukset	28
3.3 Havainnoinnin tulokset	30
3.4 Tutkimustulosten luotettavuus	31
<b>4 UUSI ASIAKASLÄHTÖINEN KAHVILAKONSEPTI</b>	<b>35</b>
4.1 Kilpailuedun saavuttaminen kahvilassa	36
4.2 Asiakslähtöinen tuotevalikoima sekä trendit	37
4.3 Uusi konsepti ja palvelupolku	38
4.3.1 Uusi konsepti	38
4.3.2 Palvelupolku	39
4.4 Pohdinta sekä kehittämistoimenpiteet	40

4.4.1 Palvelumuotoilu Impivaaran jäähallin kahvilassa	40
4.4.2 Asiakastyytyväisyyden parantaminen	41

<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>44</b>
---------------------	-----------

<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>
----------------	-----------

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Havainnointitaulukko	

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Ravintolakonseptin 8 pilaria (Huiskamp 2001).	15
Kuvio 2. Uusi palvelukonsepti	38

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Syy kahvilassa asiointiin	21
Taulukko 2. Asiakkaiden käyntitiheys	22
Taulukko 3. Kahvilan tuotevalikoima	23
Taulukko 4. Tuotteiden hinta-laatusuhde	23
Taulukko 5. Aukio-oloajat	24
Taulukko 6. Asiakaspalvelu	25
Taulukko 7. Kahvilan viihtyisyys	26
Taulukko 8. Kokonaisarvosanat	27
Taulukko 9. Suosituimmat tuotteet	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustat ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tehty Impivaaran jäähallin kahvilalle. Impivaaran jäähallin kahvilan omistaa TPS Juniorijääkiekko, joka on osa HC TPS:ää. Impivaaran jäähallin kahvila on avoinna elokuusta huhtikuun loppuun, jääkiekkokauden mukaisesti. Kahvilan asiakkaat ovat pääsääntöisesti juniorijääkiekkoilijoita, taitoluistelijoita sekä heidän vanhempiaan ja sukulaisiaan. Impivaaran jäähallin kahvilan ydinliikeideana on toimia tilausravintolana jääkiekkjoukkueille, jotka voivat ottaa ruuan joko mukaan tai syödä sen paikanpäällä. Kahvila tarjoaa lisäksi gril-lituotteita, perinteisiä kahvilatuotteita (sämpylät, pullat ja leivokset), hedelmiä sekä erilaisia proteiinilisiä.

Kahvilan konsepti on ollut hieman sekava, sillä se on ollut eräänlainen lounasravintolan, kahvilan ja grillikioskin yhdistelmä olematta varsinaisesti kuitenkaan näistä mitään. Opinnäytetyössä selkeytetään Impivaaran jäähallin kahvilan konseptia ja tehdään siitä nykyaikainen ja trendikäs kahvila, joka houkuttelee lisäksi ulkopuolisia asiakkaita.

Impivaaran jäähallin kahvilan haasteena on sen sijainti, sillä se on hyvin syrjässä kaikesta, muun muassa keskustasta, jolloin täysin ulkopuolisia asiakkaita ei juuri käy. Sijainti on toisaalta myös vahvuus, sillä viikoittaiset junioriliigan pelit tuovat jääkiekkoilijoita halliin eri puolelta Suomea, eikä lähistöllä ole muita kahviloita tai ravintoloita, jotka voisivat palvella niin suurta määrää asiakkaita.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Impivaaran jäähallin kahvilalle uusi, asiakaslähtöinen konsepti, joka tarjoaa sellaista palvelua ja sellaisia tuotteita kuin Impivaaran jäähallin kahvilan asiakkaat haluavat.

Impivaaran jäähallin kahvilaa kehittämisprosessia lähdettiin toteuttamaan palvelumuotoiluprosessin avulla, sillä kehitysprosessissa haluttiin huomioida asiakkaiden näkemykset, jotta kahvila tuottaisi sellaista palvelua, jota sen asiakkaat

haluavat. Tätä tukemaan kahvilalle luotiin palvelupolkumalli sekä konseptikäsi-  
kirja, joka toimitetaan erikseen toimeksiantajalle ja jätetään tästä pois opinnäy-  
tetyöstä. Kahvilaa kehitettiin konseptisuunnittelun ja erilaistumisen avulla, jotta  
se olisi kilpailukykyinen kahvila, jossa asiakkaat viihtyvät.

## 1.2 Menetelmät

### 1.2.1 Kysely

Kyselytutkimus on tehokas tutkimusmenetelmä, kunhan kyselylomake suunnitellaan huolellisesti, ja se tuo vastauksen ongelmaan. Tämän vuoksi kyselyä ei tule tehdä liian nopeasti, vaan lomakkeen tekoon tulee käyttää aikaa ja tarvittaessa muuttaa kysymyksiä, mikäli ne eivät tuo haluttuja vastauksia tai ihmiset eivät osaa vastata niihin tutkijan toivomalla tavalla. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 31; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 184–185.)

Kyselytutkimuksella on myös haittoja, sillä ei voida varmuudella sanoa, kuinka tosissaan vastaajat ovat olleet, ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi vastaajat ovat voineet ymmärtää jonkin kysymyksen väärin, eivätkä ole osanneet vastata siihen tutkijan haluamalla tavalla. Näihin haittoihin voi kuitenkin varautua etukäteen suunnittelemalla kyselylomakkeen (Liite 1) huolellisesti ja testaamalla sitä aluksi, jolloin voidaan varmistua, että vastaajat ymmärtävät kysymykset ja osaavat vastata niihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 184.)

Tässä opinnäytetyössä kysely oli muodoltaan kvantitatiivinen eli määrällinen kysely, sillä haluttiin saada tutkittavilta sellaista tietoa, mitä havainnoin avulla ei ollut saatu selville. Kyselyssä haluttiin kuitenkin antaa vastaajille mahdollisuus ilmaista itseään avoimesta. Tämä toteutettiin siten, että kyselylomakkeessa oli strukturoitujen kysymysten lisäksi avoin kysymys, joka vaatii tutkittavilta asian pohtimista, jolloin heidän todelliset mielipiteensä tulevat paremmin esille. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 18.) Kyselyn avulla haluttiin selvittää, mistä lähtö-

kohdista kahvilaa lähdetään kehittämään, ja mitkä ovat sen asiakkaiden toiveet, jolloin kahvilatoiminta on asiakaslähtöistä.

Kysely valikoitui menetelmäksi sen vuoksi, että sen avulla saadaan helposti tavoitettua koko kahvilan kohderyhmä. Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, sillä kyselyyn saadaan helposti suuri vastaaja määrä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182–184.) Kysely valittiin lisäksi sen vuoksi, että se tavoittaa parhaiten kahvilan pääasiallisen kohderyhmän eli 14–17 vuotiaat jääkiekkoilijat sekä heidän vanhempansa ja valmentajansa, sillä heillä ei ole aikaa osallistua haastatteluihin tiukan harjoitteluajataulun vuoksi. Jääkiekkoilijoiden tavoittaminen jäähallin ulkopuolella olisi ollut hankalaa, joten tarvittiin metodi, jonka avulla heidän mielipiteensä tulevat kuulluksi, ja kysely oli tähän paras vaihtoehto.

### 1.2.2 Havainnointi

Kyselyn tai haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne eivät kuitenkaan välttämättä kerro, miten tutkittavat todella toimivat tietyssä tilanteessa. Tutkimuksissa on havaittu, että ihmisten arvot voivat teoriassa olla eri kuin käytännössä, sillä ihmisillä on tapana vastata hyvänmaun mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201.) Impivaaran jäähallin kahvilan nykytilan kartoitusmenetelmäksi valittiin havainnointi, sillä haluttiin saada selville, miten asiakaspalveluprosessi todellisuudessa toimii.

Havainnointi (Liite 2) eli observointi on tiedonkeruu menetelmä, jossa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä kootaan tietoa seuraamalla sitä tai tekemällä havainnointia. Nämä havainnot kohdistuvat usein ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi miten ihmiset toimivat tietyssä asiakaspalvelu tilanteessa tai minkälaiselta yrityksen toiminta vaikuttaa ulkopuolisen tai henkilökunnan silmin. Lisäksi erilaisia tapahtumia voidaan havainnoida, kuten tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelutapahtumaa. Havainnointia voidaan tehdä sekä verbaalisesta että non-verbaalisesta aineistosta. Havainnointia voidaan dokumentoida



monilla tavoilla; esimerkiksi kuvilla, videoilla tai muistiinpanoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnointia voidaan tehdä sekä ulko- että sisäpuolisesta näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, onko havainnoitsija asiakkaan/ulkopuolisen vai työntekijän roolissa. Havainnointia voidaan kuitenkin samassa tutkimuksessa toteuttaa molemmista näkökulmista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 205.) Tässä opinnäytetyössä Impivaaran jäähallin kahvilaa on havainnoitu sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta, jolloin toiminnasta saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva.

Havainnoin merkittävin etu on se, että sen avulla saadaan välitöntä tietoa esimerkiksi asiakaspalveluprosessin toimivuudesta. Havainnointi on erinomainen menetelmä asiakaspalveluprosessin selvittämiseen, sillä siinä saadaan tietoa, jota tutkittavat eivät välttämättä halua kertoa. Havainnoin haittana on, että tutkijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavaan ilmiöön tai jopa muuttaa sitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 202.) Tässä opinnäytetyössä haluttiin varmistaa, että näin ei kävisi, joten havainnointia tehtiin useana eri ajankohtana, eikä kaikista havainnointikerroista ilmoitettu tutkittaville etukäteen.

## 2 KOHTI UUTTA KAHVILAKONSEPTIA

### 2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on kaikkien palveluja tuottavien yritysten toiminnan lähtökoh-  
ta. Pitää tarjota sellaista palvelua tai sellaisia tuotteita, joista yrityksen asiakkaat  
ovat valmiita maksamaan. Asiakaslähtöisen toimintavan lähtökohdana on palvel-  
la yrityksen pääasiallista kohderyhmää, sillä tavalla kuin he haluavat heitä pal-  
veltavan. Yrityksen ei ole järkeä yrittää myydä tuotteita tai palveluita, joilla ei ole  
kysyntää, ja joista asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan, sillä pelkkä yrittäjä-  
vetoinen bisnesajattelu ei ole loppujen lopuksi kannattavaa, sillä asiakkaat tuo-  
vat rahat yritykseen. (Sammallahti 2009, 113–114.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa on tärkeää tiedostaa se, ettei kaikkia voi miel-  
lyttää. Yrityksen tulee määrittää kohderyhmänsä, joka on se asiakaskunta, jo-  
hon eniten satsataan (Sammallahti 2009, 114).

Impivaaran jäähallin kahvilassa kohderyhmänä ovat urheilijanuoret ja heidän  
vanhempansa. Tämä on se ryhmä, jonka toiveet tulee ottaa ensisijaisesti huo-  
mioon. Impivaaran jäähallin kahvilan palveluita käyttävät myös muut asiakas-  
ryhmät, kuten satunnaiset ohikulkijat, mutta heidän rahallinen panostuksensa  
kahvilaan on niin pieni, ettei heidän toiveilleen ole järkeä asettaa yhtä suurta  
painoarvoa, sillä se saattaisi merkittävästi muuttaa kahvilan toimintaan sellai-  
seen suuntaan, josta varsinainen kohderyhmä ei halua maksaa.

### 2.2 Palvelumuotoilu palvelun kehittämisessä

Tuulaniemen (2013, 59) mukaan palvelulla tarkoitetaan toimintaa, joka helpot-  
taa jotakuta tekemään jotain. Palvelu on vuorovaikutteinen prosessi, jonka teh-  
tävänä on auttaa asiakasta ratkaisemaan hänen ongelmansa. Palvelulla tarkoi-  
tetaan pääasiallisesti toimintaa tai hyödykettä, jonka voi ostaa, mutta omistajuus  
ei vaihdu.

Palvelua voidaan tarkastella joko tuottajan tai asiakkaan näkökulmasta. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuote, mutta pääasiassa palvelut ovat aineettomia hyödykkeitä. Palvelu voidaan nähdä prosessina, johon asiakas osallistuu enemmän tai vähemmän sekä tuo mukanaan hallitsemattoman osuuden, jota palvelun tuottaja ei kykene hallitsemaan. (Kinnunen 2004, 7-8.)

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, jota käytetään palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun ideana on, että laaja ja monimutkainen asiakokonaisuus jaetaan pienempiin kehittämisosa-alueisiin. Hallittavuuden vuoksi osakokonaisuuksia ratkotaan itsenäisesti, toisista riippumattomina. Lopuksi näiden osakokonaisuuksia ratkaisut yhdistetään kokonaisratkaisuksi. (Tuulaniemi 2013, 58.)

Palvelumuotoilu on viisivaiheinen kehitysprosessi, jossa myös asiakas on keskeisessä roolissa. Palvelumuotoiluprosessissa tulee sisäistää kehitettävän palvelun ominaisuudet, tiedostettava haasteet sekä hallittava prosessi ja työmenetelmät sekä osata lopuksi soveltaa tätä käytäntöön. (Tuulaniemi 2013, 58–59.)

Palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle ongelman määrittelemisestä. Määrittelyvaiheessa luodaan ymmärrys palvelumuotoilun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä määritellään ja rajataan ongelma, jota ollaan ratkaisemassa. (Tuulaniemi, 2013, 128.)

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa suoritetaan tutkimus nykytilasta. Tutkimuksen voi suorittaa haastattelulla, keskustelemalla asiakkaiden kanssa, asiakastutkimuksella, asiakastytyväisyys kyselyllä tai havainnoimalla. Näiden avulla rakennetaan ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. (Tuulaniemi 2013, 128.).

Kolmannessa vaiheessa aloitetaan varsinaisen palvelumuotoilun suunnittelu. Tässä vaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan uusia palveluratkaisuja ja testataan niitä pikaisesti kohderyhmälle, eli asiakkaille. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää luoda asiakasymmärrys ja analysoida tutkimusten tulokset ja löytää niistä asioita, jotka ovat merkittäviä laajemmalle asiakasjoukolle. Saatua tietoa on

osattava tulkita sellaisella tavalla, että ratkaisu liikuttaa ihmisiä, jolloin siitä on hyötyä palvelun kehittämisessä. (Tuulaniemi 2013; 128, 154.)

Palvelumuotoiluprosessin neljäs vaihe on palvelutuotannosuunnittelu. Tässä vaiheessa kehitetty palvelumalli viedään asiakkaiden testattavaksi ja arvioitavaksi. Palveluprosessia havainnoidaan, millä tavalla se toimii käytännössä ja etsitään osa-alueita, jotka tarvitsevat vielä kehittämistä. Neljännessä vaiheessa lisäksi suunnitellaan, miten palvelua lähdetään toteuttamaan, ja mitkä ovat sen vaatimat resurssit. Näiden tietojen avulla palvelusta luodaan palvelumalli sekä palvelupolku, jossa huomioidaan kaikki ne asiat, joita palvelun oikeanlainen toteuttaminen vaati. (Tuulaniemi 2013; 128, 216.)

Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista. Tärkeää on myös kehittää toimintaa jatkuvasti, jotta palvelumuotoilu saadaan toteutettua. Palvelumuotoilun onnistumista tulee siis mitata säännöllisesti ja muokata tarvittaessa palvelua saadun palautteen mukaan. Mikäli toimintaa ei tarkastella ja kehitetä jatkuvasti, se taantuu helposti, jolloin tarvitaan uutta palvelumuotoiluprosessia. (Tuulaniemi 2013, 128.)

Palvelumuotoilussa on olennaista suunnitella sekä asiakaspalvelijoille että asiakkaille sopivat roolit. On lisäksi määriteltävä, missä määrin asiakaspalvelija vastaa palvelun tuotannosta, ja kuinka paljon asiakas itse tuottaa palvelua (itsepalvelu). Palvelumuotoilun avulla kyetään lisäksi määrittelemään ovatko asiakaspalvelijat oikeissa ja tarpeellisissa työrooleissa. Sen avulla voidaan lisäksi tehdä määritelmiä, joiden avulla voidaan rekrytoida ihmisiä, jotka soveltuvat luonteeltaan ja tavoitteiltaan palveluyrityksen brändiin ja imagoon. (Miettinen 2011, 53.)

## 2.3 Kahvilatrendit ja kahvilapalvelukonseptit suunnittelun tukena

### 2.3.1 Kahvilatrendit

Trendien seuraaminen uusia palveluinnovaatioita kehitettäessä on tärkeää, jotta tiedetään millaisia palveluita ja tuotteita asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessa. (Covel 2015.) Impivaaran jäähallin kahvilaa haluttiin kehittää trendien mukaisesti, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin sen asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Trendit päätettiin ottaa huomioon erityisesti tuotevalikoiman ja reseptiikan suunnittelussa, jotta ne olisivat trendien mukaisia.

Tällä hetkellä vallalla on monia trendejä, joista Impivaaran jäähallin kahvilaan parhaiten sopii terveellisiin elämäntapoihin painottuvat ns. fitness-trendit ja fitnessbuumi. Tässä trendissä korostetaan ruuan terveellisyyttä mausta tinkimättä. Trendikkäitä ruokatuotteita ovat mm. täysjyvätuotteet, proteiinipitoiset tuotteet, kvinoa ja chili. (Schonwald 2015; Bellamy 2015) Lisäksi lähiruoka kiinnostaa ihmisiä ja ruuan halutaan olevan tuoretta, terveellistä ja maukasta. (Schonwald, 2015.)

Terveellisyystrendi voitaisiin toteuttaa Impivaaran jäähallin kahvilassa suhteellisen helposti, ja se varmasti miellyttäisi Impivaaran jäähallin kahvilaan kohdeyhmää, eli nuoria urheilijoita, joille oikeanlainen ravinto on tulosten kannalta tärkeää. Monet nuoret ovat lisäksi hyvin trenditietoisia, ja he suosivat usein jotain tiettyä tuotemerkkiä. Tämän vuoksi Impivaaran jäähallin kahvilan kannattaa seurata urheilumaailman trendejä ja tuoda kahvilan valikoimiin trendikkäitä tuotteita, jotka sponsoroivat tunnettuja ja menestyneitä urheilijoita, sillä nuoret seuraavat helposti esimerkkiä ja esimerkiksi jonkun tunnetun jääkiekkoilijan mainostamia tuotteita pidetään trendikkäinä ja tavoiteltavina ja niistä ollaan valmiita maksamaan enemmän.

Tällä hetkellä vallalla olevia megatrendejä ovat muun muassa mielihyvän tavoitteluun tähtäävä trendi urheilullisen ja terveellisiin elämäntapoihin tähtäävän trendin ohella. Tässä mielihyvän tavoitteluun tähtäävässä trendissä elämään haetaan mielekkyyttä arjen pienistä asioista, jotka voivat olla esimerkiksi herk-

kupaloja silloin tällöin tai hemmottelevia hoitoja. (Faith Popcorn 2015.) Impivaaran jäähallin kahvilan tulee myös vastata tähän tarpeeseen ja tuoda asiakkailleen niitä tuotteita, jotka tuottavat iloa ja niin kutsuttua arjen luksusta. Yhtenä megatrendinä on lisäksi nostalgian kaipuu, mikä on ihmisissä yleistä, sillä vanhaa aikaa pidetään parempana, ja vanhanaikaisuus herättää helposti mielikuvia aitoudesta. Nostalgian kaipuu -trendi kannattaa huomioida Impivaaran jäähallin kahvilan toiminnassa ja tuotevalikoimassa, sillä sen avulla pystytään luomaan helposti imagollista kilpailuetua. (Faith Popcorn 2015.)

### 2.3.2 Kahvilapalvelukonseptit

Konseptikehityksen ensimmäinen askel on luoda mielikuva siitä millaiselta valmis palvelukonsepti näyttäisi, ja ketkä olisivat sen asiakkaita. Konsepti täytyy suunnitella siten, että se on toteuttamiskelpoinen ja sen toteuttaminen ei tule turhan kalliiksi, lisäksi on varmistettava, että konsepti ei ole lainvastainen. (Ransley & Ingram 2004, 23–24.) Esimerkiksi Suomen alkoholilainsäädännön mukaan nuorisotapahtumissa tai nuorison liikuntakeskuksissa ei saa tarjota alkoholi- tai tupakkatuotteita, minkä vuoksi jäähallin kahvilasta ei voi konseptoida anniskeluravintolaa (Alkoholilaki 1143/1994. 21 D §).

Ruokapalvelukonsepteja luotaessa tulee ymmärtää se markkina-alue, jolle uuttaa konseptia ollaan kehittämässä. Monet ravintolat ja kahvilat ovat ajautuneet konkurssiin, sillä riittävää asiakas- ja markkinatutkimusta ei ole tehty, vaan yrittäjä on perustanut yrityksen, jolla ei välttämättä ole kysyntää tai asiakkaita. (Davis ym. 2008, 115–119.)

Ravintola ja kahvilabusiness vaatii ravintoloitsijalta intohimoa ja luovuttaa kehittää jatkuvasti konseptiaan yhä paremmaksi sekä pyrkimystä tuottaa asiakkailleen yhä parempaa palvelua. Hyvä ja huolellisesti suunniteltu konsepti on kilpailuetu, joka erottaa yrityksen kilpailijoista ja pienentää epäonnistumisen riskiä. (Davis ym. 2008, 119.)



Kuvio 1. Ravintolakonseptin 8 pilaria Huiskampia (2001) mukaillen.

Ravintolakonsepti on kokoelma kaikista ravintolan sisä- ja ulkopuolisista yksityiskohdista, jotka luovat asiakkaalle tietyn mielikuvan ravintolan toiminnasta. Konseptiin vaikuttaa lisäksi ravintolan identiteetti, eli se mitä se haluaa olla sekä imago, eli miten asiakkaat sen näkevät. (Huiskamp 2001).

Huiskamp esittelee kirjassaan (2001) kahdeksan ravintolakonseptin pääpilaria, eli niin sanotut ydinajatuksia, joille ravintolan toiminta perustuu. Kahdeksan pilaria ovat ruoka & menu, viini & juomat, palvelu, design, hintataso, viihde, sijainti sekä nimi, logo & grafiikka (NLG). Nämä pilarit muodostavat pohjan ravintolan liiketoiminnalle ja muodostavat kokonaisuuden siitä, mitä myydään ja kenelle. Näistä konseptin pilareista ravintolalle valitaan yksi johtava sekä kaksi-kolme tukevaa pilaria.

Ravintolat, joissa konseptin pääpilarina on ruoka & menu kilpailevat ensisijaisesti ruokatuotteella, ja ruoka on joillain tavalla erityistä, merkittävää ja selvästi parempaa kuin kilpailijoille, eli useasti niin sanotut Fine Dining – ravintolat, joissa ruokatuotteeseen panostetaan. Ruokatuote on tietysti tärkeä kaikissa ruokaa tarjoilevissa ravintoloissa, mutta pelkkä ruokatarjoilun olemassa olo ei ole riittävä nostamaan sitä johtavaksi pilariksi. (Huiskamp 2001.)

Toinen konseptipilari on viini & juoma, jossa ravintola kilpailee ja sen ydinliiketoiminta perustuu laajaan, laadukkaaseen ja monipuoliseen juomavalikoimaan. Kolmas konseptipilari on palvelu. Mikäli palvelu on ravintolassa johtavana pilarina, tulee sen olla erityisen laadukasta ja asiakaslähtöistä. (Huiskamp 2001.)

Neljäs pilari on Design tai sisustus, eli ravintolan sisustus ja design on sellainen, mikä saa ihmiset tulemaan ravintolaan. Viides konseptipilari eli hintataso on syy, miksi asiakkaat valitsevat kyseisen paikan. Hintataso voi olla joko edullinen tai kallis riippuen, millaisia asiakkaita ravintola pyrkii houkuttelemaan. (Huiskamp 2001.)

Kuudes konseptipilari keskittyy viihteeseen, eli ravintola tarjoaa asiakkailleen viihdettä, jonka vuoksi asiakkaat tulevat ravintolaan. Tällaisia ravintoloita ovat esimerkiksi tanssiravintolat sekä klubit. Myös mahdollisuutta katsoa tai seurata urheilua ravintolakäynnin ohessa voidaan pitää viiheravintolana. (Huiskamp 2001.)

Myös sijainti voi toimia yhtenä konseptin pilarina, sillä edellytyksellä, että sijainti on tietyllä tapaa erityinen. Pelkkä keskeinen sijainti kaupungin keskustassa ei tarkoita, että ravintola kilpailisi sijainnillaan. (Huiskamp 2001.)

Kahdeksas pilari on nimi, logo & grafiikka (NLG), tämä pilari koskee lähinnä tunnettuja ketjuravintoloita, jonne ihmiset menevät pelkästään sen vuoksi, että ravintolaa kuuluu johonkin tiettyyn ketjuun. Tällaisia ravintoloita ovat esimerkiksi Starburcks ja Hard Rock – Caféet. (Huiskamp 2001.)

## 2.4 Erilaistumisella kilpailuetua

Kilpailuetua voidaan saavuttaa monin keinoin. Kilpailuetu tarkoittaa sellaista etua, jonka asiakas kokee yrityksellä olevan, mitä ei muilla yrityksillä ole. Tämä mielikuva voi perustua todellisiin väittämiin tai se voi olla pelkästään mielikuva. Monet vahvasti brändätyt tuotteet, kuten Apple tai Cola-Cola nähdään kilpailijoi-  
taan parempina, vaikka todellisuudessa näin ei olisi. (Porter 1991, 13–16.)

Yksi kilpailuetua tuova keino on erilaistuminen. Erilaistumisella tarkoitetaan sitä, että tuote on merkittäväällä tavalla erilainen kuin kilpailijoilla sekä hankalasti kopioitavissa. Gilmore & Pine (2002) esittävät artikkelissaan keinoja, joilla palveluista saadaan merkityksellisiä ja elämyksellisiä. Helpoin keino jäädä asiakkaan mieleen on tuottaa huonoa palvelua. Elämyksellisen palvelun tuottaminen on



hankalampaa, joskaan ei mahdotonta. Parhaiten tässä onnistuu siten, että luo pieniä, mutta merkityksellisiä palvelua parantavia elementtejä, jotka muodostavat suuremman kokonaisuuden. Tällöin asiakas kokee palvelun olleen erityisen mieleenpainuvaa. Asiakkaat kaipaavat todisteita palvelun olemassa olosta, sillä se lisää heidän tyytyväisyyttään. (Gilmore & Pine 2002, 87.)

Kilpailuedun saavuttamisen kannalta on tärkeää, että ei kilpailla samoista asiakasryhmistä kuin muut. Tätä menettelytapaa kutsutaan sinisen meren strategiaksi. Sinisen meren strategiassa tavoitteena valtaamaton kilpailukenttä uusien toimintakonseptien, työkalujen ja palveluinnovaatioiden avulla, eikä taistella samoista asiakkaista samankaltaisen yritysten ja ideoiden kanssa. (Kim & Mauborgine 2015, 35–36.)

Sinisen meren löytämiseksi tulee keksiä yrityksellä arvoinnovaatio, eli tarjota asiakkaille merkityksellisiä ja uusia palveluita kilpailijoita alhaisempaan hintaan. Sinisellä merellä luovutaan kilpailemisesta samoista asiakkaista, samalla palvelulla ja samoilla tuotteilla. Näin toimiessa säästetään kilpailemiseen käytetty raha, aika ja vaiva. (Kim & Mauborgine 2015, 35–38; Sammallahti 2009, 28.)

Kilpailuetu syntyy arvosta, jota yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen. Mitä suurempi kilpailuetu on, sitä valmiimpia asiakkaat ovat ostamaan yritykseltä tuotteita tai palveluita. Näin ollen asiakkaat käyttävät rahaa, mikäli he katsovat hyötyvänsä menetettyä rahasummaa enemmän. (Porter 1991, 13.)

Kilpailuetu voi olla joko taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Taloudellinen kilpailuetu tarkoittaa kilpailemista hinnalla, eli yritys tarjoaa samaa palvelua kilpailijoita alhaisemmalla hinnalla. Taloudellista kilpailuetua pystyy saavuttamaan parhaiten suurissa yrityksissä, sillä niiden toiminta on tehokkaampaa ja ostot ovat halvempia suuren volyymin vuoksi. Toiminnallinen kilpailuetu syntyy, kun yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat merkittävästi muita kilpailijoita parempia tai laadukkaampia. Imagollista kilpailuetua saavutetaan, kun asiakkaiden mielikuva yrityksestä on positiivinen ja ihmiset arvostavat yritystä. (Bergström & Leppänen 2003, 77–78.)

## 3 IMPIVAARAN JÄÄHALLIN KAHVILAN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Impivaaran jäähallin kahvilan liikeidea, kilpailijat ja imago

Impivaaran jäähallin kahvila on TPS Juniorijääkiekon omistama ja ylläpitämä kahvila, joka toimii Impivaaran jäähallin tiloissa. Tällä hetkellä kahvila työllistää viisi henkilöä, joista kaksi ovat osa-aikaisia työntekijöitä. TPS juniorijääkiekko on kuitenkin suurempi yritys, ja kahvilan toiminta on vain osa heidän toimialojaan. Impivaaran jäähallin kahvilan tuotto menee suoraan TPS juniorijääkiekon tukemiseen. (TPS Juniorijääkiekko 2015.)

Impivaaran jäähallin kahvilan liike-ideana on tuottaa kahvilapalveluita juniorijääkiekkoilijoille, taitoluistelijoille sekä heidän valmentajilleen ja sukulaisilleen, jotka käyvät katsomassa pelejä. Jäähallissa järjestetään paljon myös muuta luisteluun liittyviä tapahtumia, kuten isä-poikaluistelua, jotka tuovat jäähalliin ja kahvilaan varsinaisten kohderyhmien ulkopuolisia asiakkaita. (TPS Juniorijääkiekko 2015.)

Impivaaran jäähallin kahvila tarjoaa aamiaista (tilauksesta), lounasta, perinteisiä kahvilatuotteita, kuten sämpylöitä, munkkeja, hedelmiä ja erilaisia kuumia ja kylmiä juomia. Lisäksi kahvila tarjoaa grillituotteita, kuten hotdogeja, makkara-perunoita sekä lihapiirakoita erilaisilla täytteillä. Kahvilan tuotevalikoima on hyvin laaja, mutta suurinta osaa tuotteista ei tehdä itse, vaan ne tulevat valmiina, joko raakapakasteina tai pakasteina. Lounasruuat tehdään pääsääntöisesti itse.

Impivaaran jäähallin kahvilalla ei ole sijainnillisesti monia kilpailijoita, sillä se sijaitsee syrjässä keskustasta, eikä lähistöllä ole muita ravintoloita/kahviloita, jotka pystyisivät tarjoamaan ruuan tilauksesta esimerkiksi koko jääkiekkojoukkueelle. Lähellä sijaitsee huoltoasema, uimahallin kahvila sekä baari, mutta mikään näistä ei varsinaisesti kilpaile samoista asiakkaista kuin jäähallin kahvila, sillä ne eivät kykene tuottamaan samalaisia palveluita, kuten esimerkiksi ruokailua 30 hengen ryhmille.

Impivaaran jäähallin kahvilan välittömässä läheisyydessä ei ole päivittäistavara-kauppoja, joista tuotteita saisi ostettua, joten jäähallissa asioivien henkilöiden on järkevintä ostaa tarvitsemansa tuotteet jäähallin kahvilasta, sillä ne ovat helposti ja kätevästi saatavilla, vaikka muualta tuotteet voisi saada edullisemmin.

Tämän vuoksi kahvilalla on hyvä kilpailukenttä, ja suurin osa asiakkaista ja joukkueista syö kahvilassa. Lisäksi monet vierasjoukkueet (muut kuin TPS:n tai kiekko 67:n joukkueet) tulevat kaukaa, joten he yöpyvät usein läheisessä koulussa ja syövät kahvilassa lisäksi aamiaista.

Impivaaran alue on eräänlainen urheilukeskus, sillä alueella sijaitsee jalkapallohalli, ja alueella on lisäksi laajat ulkoilumaastot sekä erilaisia liikuntatapahtumia. Tämän vuoksi Impivaaran jäähallin kahvilalla on monia potentiaalisia asiakkaita, sillä alueella liikkuu päivittäin paljon ihmisiä. Haasteena on, miten jäähallin ulkopuoliset asiakkaat saataisiin houkuteltua kahvilaan, urheilusuorituksen lomassa tai sen jälkeen.

## 3.2 Kysely kahvilapalveluista

### 3.2.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn taustat ja tavoitteet

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakastyytyväisyyskyselyn tehtävänä oli selvittää, kuinka tyytyväisiä kahvilan asiakkaat ovat Impivaaran jäähallin kahvilan palveluun, tuotevalikoimaan sekä hinta-laatusuhteeseen. Kyselyssä tutkittiin lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan designiin, sillä jäähalli ja kahvila ovat tulevaisuudessa menossa remonttiin, jolloin nämä toiveet voitaisiin huomioida uuden kahvilan suunnittelussa. Kyselyssä haluttiin myös huomioida asiakkaiden kehitysehdotukset, jotta Impivaaran jäähallin kahvila voisi kehittää toimintaansa asiakaslähtöiseen suuntaan.

Impivaaran jäähallin kahvilassa vierailee arkisin noin 100 asiakasta ja viikonloppuisin noin 400 asiakasta. Näihin asiakkaisiin lukeutuu jäähallin henkilökuntaa, nuorisojääkiekkoilijoita, valmentajia, joukkueiden johtajia ja huoltajia, luistelu-

koululaisia, heidän vanhempiaan sekä satunnaisesti Impivaaran urheilukeskuk-  
sen alueella liikkuvia ihmisiä.

Kyselyn muodoksi valikoitui kvantitatiivinen, eli yleistävä, standardoitu asiakas-  
tyytyväisyyskysely, koska tämä sopii erityisesti määrällisen aineiston keräämi-  
seen suurelta vastaaja määrältä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset  
kysytään kaikilta samalla tavalla, mikä on tärkeää tutkimuksen yleistettävyyden  
kannalta. (Vilka 2007, 14–17.) Tämän vuoksi vastauslomake tehtiin hyvin yk-  
sinkertaiseksi, jotta kaikki vastaajat ymmärtäisivät sen samalla tavalla. Impivaa-  
ran jäähallin asiakaskunnasta merkittävä osa on 7-16 vuotiaita, jolloin pitkä ja  
monimutkainen kysely olisi saattanut karkottaa vastaajia. (Hirsjärvi, Remes &  
Sajavaara 1997, 195.)

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin syyskuussa  
2015, ja se oli avoinna kaksi viikkoa. Kaksi viikkoa määriteltiin toimeksiantajan  
kanssa ajanjaksoksi, jonka aikana kysely säilyy elinvoimaisena ja tuottaa toivo-  
tun laisia tuloksia.

Kyselyyn oli mahdollista vastata sähköisesti Webropol-pohjassa tai paikanpääl-  
lä kahvilassa olevalla paperisella asiakastyytyväisyyskyselylomakkeella.  
Webropol-kysely oli tarkoitettu pääasiassa joukkueiden valmentajille, koska hei-  
dän tavoittamisensa sähköpostin välityksellä oli helppoa. Paperinen kyselylo-  
make oli tarkoitettu jääkiekkoilijoille, jäähallin henkilökunnalle, urheilijanuorten  
vanhemmille sekä muille kahvilassa asioiville asiakkaille.

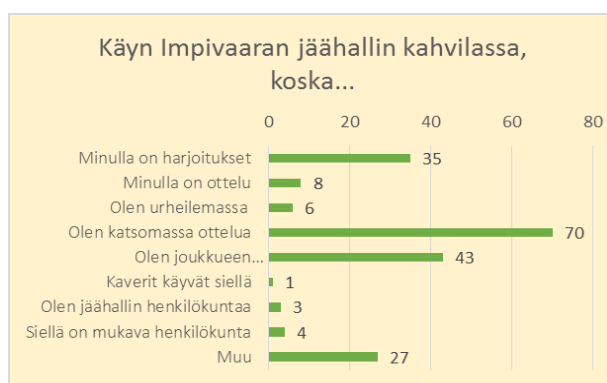
Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteyteen liitettiin saatekirje vastaajien motivoi-  
miseksi. Saatteen tarkoituksena on antaa lyhyt selvitys tutkimuksesta ja sen  
tarkoituksesta. Saatteen merkitys korostuu, mitä tärkeämpää tutkimusta ollaan  
tekemässä. Saatteessa on oltava riittävästi tietoa vastaajaan motivoimiseksi, ja  
jotta hän vastaa kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. (Vilka 2007, 80–82.)  
Saate oli muodoltaan hieman erilainen paperisessa kyselylomakkeessa ja  
Webropol-pohjassa. Tämä tehtiin siksi, koska Webropol-kyselyyn vastaaja ei  
todennäköisesti vastaa kyselyyn kahvilassa asioidessaan, kun paperiseen kyse-  
lyyn asiakkaat vastaavat kahvihetkensä lomassa.

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin yhteensä 201 vastausta, josta neljä vastausta jouduttiin hylkäämään puutteellisesti täydennettyjen tietojen vuoksi, täten lopullinen vastaaja määrä oli 197, joista 110 oli miehiä ja 87 naisia. Sähköiseen Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 111 henkilöä. Paperisella kyselylomakkeella saatiin yhteensä 90 vastausta. Kyselyn päätyttyä paperisten kyselylomakkeiden (Liite 1) tiedot syötettiin Webropol-pohjaan ja yhdistettiin sähköisten vastausten kanssa analysoinnin helpottamiseksi.

### 3.2.2 Asiakkaiden syy asioida Impivaaran jäähallin kahvilassa

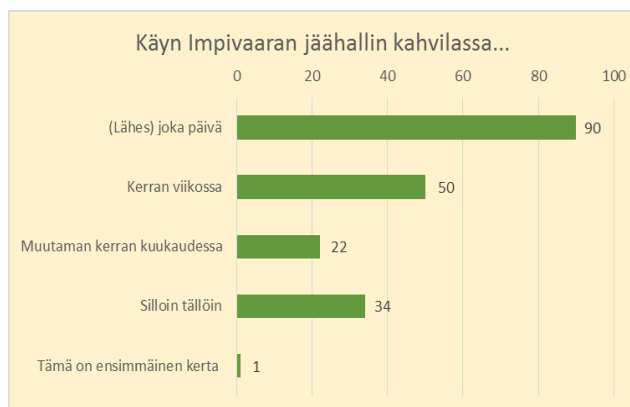
Asiakastyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että suurimman osan vastaajista (35,5 %) syy käydä Impivaaran jäähallin kahvilassa oli jääkiekko-ottelun katsominen. Toiseksi suurin osa (21,8 %) kävi Impivaaran jäähallin kahvilassa, koska he olivat joukkueen valmentajia tai huoltajia. Kolmanneksi suurin osa vastaajista (17,8 %) kävi Impivaaran jäähallin kahvilassa harjoitusten yhteydessä. Vaihtoehto Muu-syy keräsi (13,7 %) vastauksista, näitä syitä olivat esimerkiksi lapsen vieminen harjoituksiin tai harjoitusten seuraaminen.

Taulukko 1. Syy kahvilassa asiointiin.



Vastaukset menivät ikäryhmien kanssa hyvin loogisesti, sillä 0-20 vuotiaat vastasivat syyn Impivaaran jäähallin kahvilassa käymiseen olevan harjoitukset, 21–40 vuotiaat olivat pääasiassa ryhmä, joka kävi katsomassa otteluita, pelaajien vanhempia tai valmentajia ja yli 40 vuotiaat olivat joukkueiden valmentajia/huoltajia sekä pelaajien vanhempia.

Taulukko 2. Asiakkaiden käyntitiheys kahvilassa.

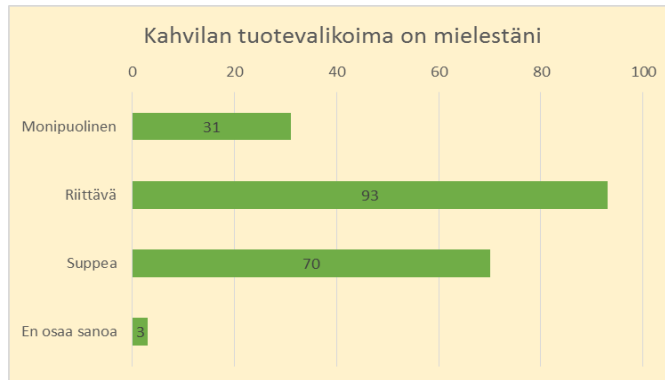


Asiakkaista suurin osa (45,7 %) vastasi käyvänsä kahvilassa lähes päivittäin. Tämä selittyy sillä, että jääkiekkoilijoilla on harjoituksia useamman kerran viikossa ja heidän valmentajansa ovat luonnollisesti mukana harjoituksissa. Neljäsosa (25,3%) asiakkaista vastasi käyttävänsä kahvilan palveluita noin kerran viikossa. 28,4 % asiakkaista kävi kahvilassa muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin. Nämä asiakkaat ovat hyvin todennäköisesti vierasjoukkueiden pelaajia tai valmentajia, jotka asioivat jäähallissa silloin, kun heillä on ottelu.

### 3.2.3 Tuotteiden hinta-laatusuhde

Suurin osa asiakkaista (47,2 %) vastasi tuotevalikoiman riittävän heidän tarpeisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ei koe tuotevalikoimaa hyväksi tai huonoksi, vaan hän kohtalaisen hyvin löytää haluamansa vaihtoehdon. Asiakkaista 35,5 % oli kuitenkin sitä mieltä, että tuotevalikoima on suppea. Impivaaran kahvilassa ei tällä hetkellä ole monia terveellisiä vaihtoehtoja, joten niitä toivovat asiakkaat kokevat tuotevalikoiman suppeaksi.

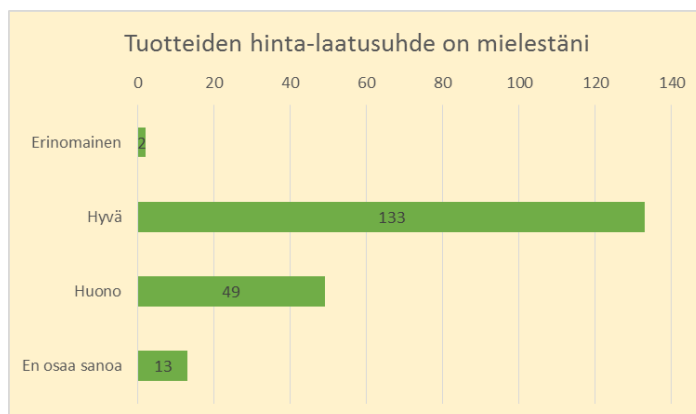
Taulukko 3. Kahvilan tuotevalikoima.



Vain 15,7 % asiakkaista piti kahvilan tuotevalikoimaa monipuolisena, joten kahvilan tuotevalikoimaa tulisi tulevaisuudessa laajentaa asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Kolme asiakasta vastasi, ettei osaa sanoa tuotevalikoimasta mitään. Tuloksia tarkemmin tarkastellessa huomioitiin, että tässä ryhmässä oli 2 alle kymmenen-vuotiasta, jotka joivat aina vain pillimehua sekä yksi 21–30 vuotias, joka haki kahvilasta vain kahvia.

Asiakkaista selvä enemmistö (67,5 %) piti tuotteiden hinta-laatusuhdetta hyvänä. Huonona sitä piti noin neljäsosa asiakkaista (24,9 %). Erinomaisena hinta-laatusuhdetta piti ainoastaan kaksi henkilöä eli vain noin 1 % kaikista vastaajista. 13 asiakasta eli 6,5 % vastasi, ettei osaa sanoa onko tuotevalikoima hyvä, huono vai erinomainen.

Taulukko 4. Tuotteiden hinta-laatusuhde.



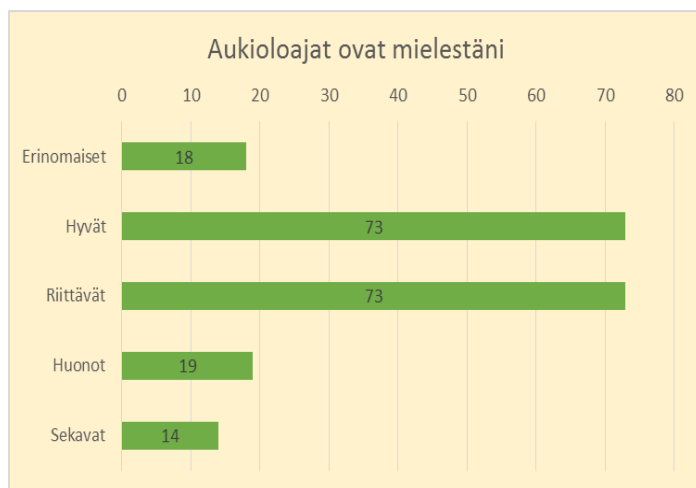
Tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaat ovat yleisesti ottaen kuitenkin tyytyväisiä tuotteiden hintalaatusuhteeseen. Suurin osa huonoista arvioista koostui nuorten (11-30 vuotiaiden) vastauksista, sillä heillä on vähemmän rahaa käytössään kuin aikuisilla, jolloin pienetkin hinnan korotukset vaikuttavat heidän ostohalukkuuteensa negatiivisesti.

Impivaaran jäähallin kahvilassa tulisi huomioida, että nuoret ovat hyvin herkkiä hinnan muutoksille, ja liian korkeat hinnat saattavat vaikuttaa niin, etteivät he osta enää lainkaan.

### 3.2.4 Asiakaspalvelun kehittäminen

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakkaista selvä enemmistö (74,1%) koki Impivaaran jäähallin kahvilan aukioloajat hyväksi tai riittäväksi. Huonoina aukioloaikoja piti 9,6% asiakkaista ja erinomaisina 9,1% asiakkaista. Asiakkaista 7,1% piti kahvilan aukioloaikoja sekavina.

Taulukko 5. Aukioloajat.



Asiakkaiden kehitysehdotuksissa ja kommentoissa kävi kuitenkin ilmi, että kahvilan aukioloajat eivät aina pitäneet paikkaansa, vaan välillä kahvila oli kiinni, vaikka sen olisi pitänyt olla auki.



Taulukko 6. Asiakaspalvelu on mielestäni.



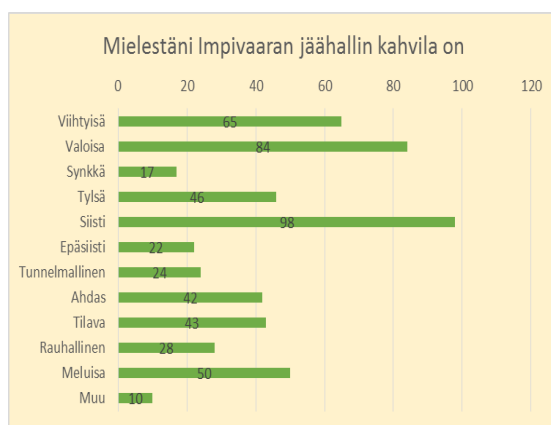
Puolet asiakkaista (50,2%) piti asiakaspalvelua ystävällisenä. Lähes puolet asiakkaista (44,7%) piti palvelua sujuvana ja 37,5% nopeana. Nämä monivalintavaihtoehdot ovat osittain synonyymejä keskenään, mutta sujuva on nopeaa huomattavasti monimerkityksesempi. Noin kolmasosa (32,5%) vastaajista piti asiakaspalvelua kohteliaana ja 29,9% iloisena. Ammattitaitoisena palvelua piti kuitenkin asiakkaista vain neljäsosa (25,9%) ja tasalaatuisena 24,4%. Negatiivisia arvioita, eli palvelu on välinpitämätöntä, vaihtelevaa ja hidasta, antoi yhteensä 84 vastaajaa, eli 42,6% vastaajista. Kovin moni ei kuitenkaan pitänyt palvelua ammattitaitoisena tai tasalaatuisena, joten vastaamatta jättäneet tulee osin huomioida negatiivisten arvioiden määrässä.

Tuloksista päätellen asiakkaat kaipaavat ammattitaitoisempaa ja tasalaatuisempaa palvelua, sillä palvelun taso vaihtelee hieman asiakaspalvelijasta riippuen, kuten kyselyn avoimessa vastauksessa ja havainnoinnissa (Liite 2) kävi ilmi. Koska osa asiakkaista piti palvelua kuitenkin tasalaatuisena ja ystävällisenä, on tähän saattanut vaikuttaa ajankohta, jolloin he ovat kahvilassa asioneet. Tarkemmassa tarkastelussa kävi lisäksi ilmi, että negatiivisia arvioita antoivat pääasiassa ne, jotka käyttivät Impivaaran jäähallin kahvilan palveluita lähes päivittäin ja olivat joko pelaajia, heidän vanhempiaan tai valmentajiaan.

### 3.2.5 Viihtyisyyttä kahvilaan

Asiakastytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että asiakkaat kokivat Impivaaran jäähallin kahvilan tilan melko viihtyisänä, sillä positiiviset adjektiivit kuten siisti, valoisa ja viihtyisä saivat selkeästi eniten vastaajia. Asiakkaista neljäsosa (25,3 %) piti kuitenkin kahvilaa meluisana ja koki sen vaikuttavan viihtyvyyteen negatiivisesti. Vaikka arkisin kahvila on hyvin rauhallinen, viikonloppuisin meteliä on usein huomattavasti pelien vuoksi. Lisäksi monet joukkueet soittavat pukuhuoneissa omaa musiikkiaan, ja usein melko voimakkaalla äänenvoimakkuudella.

Taulukko 7. Kahvilan ulkoinen ilme



Asiakkaista lähes yhtä suuri osa piti kahvilaa tilavana kuin ahtaana. Tähän on saattanut vaikuttaa merkittävästi aika, jolloin kyselyyn on vastannut tai milloin useimmiten asioi kahvilassa, sillä arkisin kahvilassa on tilaa, mutta viikonloppuisin voi istumapaikan löytäminen olla vaikeaa.

Asiakkaat ovat pääosin kuitenkin tyytyväisiä kahvilan puitteisiin, joten tulevaisuudessa ei suuria muutoksia ole tarpeen tehdä, vaan kahvilan ilmeen uudistamisen voi ajoittaa samaan yhteyteen jäähallin remontin kanssa.

### 3.2.6 Impivaaran jäähallin kahvilapalvelun kokonaisarvosana

Impivaaran jäähallin asiakkaat antoivat Impivaaran jäähallin kahvilan kokonaisarvosanaksi 3,23 asteikolla yhdestä viiteen. Asteikko oli määritelty seuraavasti 1=huono, 2=kohtalainen, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen. Asiakkaiden tyytyväisyystaso Impivaaran kahvilan laatuun on näin ollen hieman keskitason (3) yläpuolella.

Taulukko 8. Kokonaisarvosana kahvilapalveluista.

Arvosana	1	2	3	4	5	Vastaajamäärä	Keskiarvo
Vastausten lukumäärä	9 (4,5 %)	28 (14,2 %)	74 (37,6 %)	80 (40,6 %)	6 (3,0 %)	197	3,23

Asiakkaista noin viidesosa (19,7 %) antoi Impivaaran jäähallin kahvilan kokonaisarvosanaksi alle kolmosen. 37,6 % koki Impivaaran jäähallin kahvilan kahvilapalvelun olevan hyvää (3). Asiakkaista 43 % antoi Impivaaran jäähallin kahvilan kokonaisarvosanaksi neljä tai enemmän, kuitenkin asiakkaista vain kuusi (3 %) koki kahvilan ansaitsevan kokonaisarvosanaksi erinomaisen (5).

Arvosanasta kävi lisäksi ilmi, että Impivaaran pääasialliset kohderyhmät eli urheilijanuoret (11–20) ja heidän valmentajansa (yli 40 vuotiaat) olivat arviossaan hieman kriittisempiä kuin muut vastaajaryhmät. Keskiarvo jakautui vastaajaryhmittäin seuraavasti:

- 10 tai alle 10-vuotiaat: 3,33
- 11–20-vuotiaat: 3,20
- 21–30-vuotiaat: 3,44
- 31–40-vuotiaat: 3,48
- yli 40-vuotiaat: 3,15.

Naisten ja miesten välillä eroa ei ollut kuin 0,03 yksikköä, jota ei voi pitää tilastollisesti merkittävänä. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että mitä useammin asiakas Impivaaran jäähallin kahvilassa vierailee, ja mitä useammin hän käyttää

kahvilan palveluita, sitä kriittisempi hän on. Lisäksi urheilijanuoret ja heidän valmentajansa matkustavat ympäri Suomea eri jäähalleissa, jolloin heillä on enemmän vertailupohjaa eri jäähallien kahviloista.

Heikompiin arvosanoihin on saattanut vaikuttaa, se että asiakkaat eivät ole kokeneet kahvilan hinta-laatusuhdetta tasapainoiseksi, tuotevalikoimaa riittäväksi, kahvila ei designiltaan miellytä heitä tai asiakaspalvelussa on puutteita. Negatiivisia arvioita tuli hyvin tasaisesti kaikissa sitä mittaavissa kysymyksissä, joten yhtä syytä ei voi nostaa ylitse muiden.

Yllättävää kokonaisarvosanojen muodostumisessa oli se, että vaikka yksittäinen vastaaja oli arvioinut sekä asiakaspalvelun, tuotevalikoiman, hinta-laatusuhteen ja kahvilan yleisen viihtyisyyden huonoksi, hänen antamansa kokonaisarvosana oli kolme tai enemmän. Tähän saattaa olla syynä se, että kahvilan henkilökunta on monille asiakkaista henkilökohtaisesti hyvin tuttua, mikä saattaa vaikuttaa heidän mielipiteeseensä alitajuntaisesti, jolloin he antavat kahvilalle todellisuutta paremman kokonaisarvosanan. Tämä tulee ottaa tulosten tulkinnassa huomioon, kuten Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1997, 213–214) mainitsevat; Kyselyn analysoinnissa ja tulkinnassa tulee pohtia, miten tutkijan oma kielenkäyttö, suhde tutkittavaan sekä sanavalinnat ovat mahdollisesti vaikuttaneet saatuihin tuloksiin.

Kaiken kaikkiaan asiakkaat ovat kokonaisarvosanan perusteella keskimäärin tyytyväisiä Impivaaran jäähallin kahvilaan. Kehitettävää kuitenkin löytyy, sillä suurin osa huonoista arvioista tuli kahvilan ns. kanta-asiakkailta, jotka käyttävät kahvilan palveluita lähes päivittäin.

### 3.2.7 Asiakkaiden kehitysehdotukset

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin, ja siihen asiakkaat saivat vapaasti kommentoida kahvilaa ja tuoda esille kehitysideoitaan. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 77 henkilöä, mikä on 39 % kyselyn kokonaisvastaajamäärästä.

Suurin osa asiakkaiden (44 %) kehitysehdotuksista koski tuotevalikoiman kehittämistä. Näistä kolmasosa (32 %) toivoi valikoimaan erityisesti terveellisiä vaihtoehtoja, kuten salaatteja, smoothieita, tuoreita sämpylöitä, joissa runsaasti salaattia ja muita vihanneksia, terveellistä, maittavaa ja monipuolista lounasruokaa. Asiakkaat toivoivat valikoiman soveltuvan paremmin urheilulle nuorelle, eikä heidän mukaansa ”urheiluseuran kahvilassa saa pääpaino olla ns. grilliruualla”. Lisäksi heidän mielestään urheiluseuran kahvilassa ei voi tuotevalikoimassa olla energiajuomia, sillä se vaikuttaa negatiivisesti urheilusuoritukseen. Terveellisyyden vastapainona asiakkaista 10 % toivoi kunnollista pullavalikoimaa ja tuoreen pullan tuoksua kahvilaan, mikä parantaisi merkittävästi kahvilan viihtyvyyttä.

Asiakkaiden toiveissa on huomattavissa vallitsevat trendit, terveellisyys sekä osittain nostalgisuus, joka näkyy erityisesti pullantuoksuisen ympäristön toivomisessa. Kahvilan ei haluta tarjoavan pelkästään terveellisiä tuotteita, vaan kunnolliset itsetehdyt pullat ovat erityisesti katsojille tärkeitä ja houkuttelevat heitä ostamaan kahvilan tuotteita.

Vastaajista 17 % mainitsi, että tuotteiden hinta-laatusuhde ei ollut kohdallaan, erityisesti lounasvalikoimaan toivottiin parannusta. Erityisesti nuoret kokivat lounasruuan olevan liian kallis, sillä hintaa on hiljattain nostettu, mutta ruuan taso ei ole parantanut, vaan enemmänkin huonontunut. Asiakkaat, erityisesti nuoret toivoivat monipuolista ja maittavaa lounasta, sillä he tulevat harjoitukseen monesti suoraan koulusta. Osa heistä jopa ilmoitti ostavansa lounaan nykyisin muualta, sillä se on muualla halvempaa ja maukkaampaa sekä urheilijalle sopivampaa.

Kehitysehdotuksista kävi lisäksi ilmi, että asiakaspalvelussa olisi rutkasti parannettavaa. Vastaajista 21 % mainitsi, että esimerkiksi henkilökunta myöhästelee toistuvasti, käyttää kännykkää työaikana sekä on jatkuvasti poissa työpisteeltä. Asiakkaat kokivat, ettei henkilökuntaa kiinnostaa asiakaspalvelu, vaan palvelu on ilotonta, välinpitämätöntä ja ammattitaidotonta. Epätasalaatuinen asiakaspalvelu on eittämättä yksi keskeisistä tekijöistä, mikä laskee Impivaaran jäähallin kahvilan asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan palveluihin.

Vastaajista 17 % antoi kehitysehdotuksia kahvilan viihtyisyyden parantamiseksi. Näitä olivat esimerkiksi kahvilatilan selkeä erottaminen jäähallin muusta tilasta, jotta se olisi rauhallisempi. Kehitysehdotuksissa toivottiin lisäksi värimaailman muuttamista neutraalimpaa suuntaan, sillä jäähallin kelta-punainen-värimaailma koettiin vanhanaikaiseksi ja ”levottomaksi”. Sisustukseen liittyvät kehitysehdotukset ovat kuitenkin osittain ongelmallisia, sillä kahvilaa ei ole selkeästi erotettu jäähallin muusta tilasta, jolloin asiakkaiden toiveet, esimerkiksi meluisuuden vähentämiseksi tai designin parantamisesta eivät välttämättä rajoitu pelkästään kahvilaan, vaan yleisesti koko jäähalliin.

### 3.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi toteutettiin huhti-syyskuun 2015 aikana Impivaaran jäähallin kahvilassa. Tehdyt havainnot kirjattiin havainnointilomakkeeseen (Liite 2). Havainnoinnin tulokset toimivat osin apuna kyselyn kysymysten laadinnassa, sillä monivalintakysymyksissä oli niitä vastausvaihtoehtoja, jotka havainnoinnissa kävivät ilmi.

Tällä hetkellä Impivaaran jäähallin kahvila toimii Impivaaran jäähallin tiloissa vuokralla Turun kaupungilta. Kahvila sijaitsee keskeisellä paikalla jäähallissa, heti pääsisäänkäynnin vieressä, joten asiakkaiden on helppo löytää sinne. Kahvilan tila on käytännöllinen ja kahvilaan on esteetön pääsy esimerkiksi pyörätuolilla, sillä kynnyksiä ei ole ja kahvilan ovet on automatisoitu.

Kahvilan sisustus on hieman vanhahtava ja jämähtänyt 80-luvulle, mutta se sopii yleisilmeeltään jäähalliin. Kahvilan ulkoinen ilme kaipaisi selvästi kohennusta, sillä osa kalusteista on rikki ja kuluneita. Tämä antaa asiakkaalle epäsiistiä kuvaa kahvilasta ja vaikuttaa negatiivisesti hänen mielikuvaansa kahvilan tuotteiden, asiakaspalvelun ja toiminnan laadusta.

Impivaaran jäähallin kahvilan tuotevalikoima on hieman hajanainen, ja esimerkiksi kaikkien tuotteiden kohdalla hinnat eivät ole riittävän selkeästi näkyvillä. Lisäksi osasta tuotteista puuttuu hinta tai ilmoitettu hinta on väärä. Tämä luo asiakkaalle helposti epäammattimaisen kuvan kahvilan toiminnasta, sillä tietyn

tuotteen hinta saattaa vaihdella. Esimerkiksi kassakoneessa hinta saattaa olla eri kuin tuotteen hintalapussa mainittu hinta. Tämä saattaa herättää asiakkaassa lisäksi epäluottamusta, sillä ei voi olla varma, onko hinta aina sama kuin on tuotteen kohdalla ilmoitettu.

Tuotteet näyttävät tuoreilta, ja niiden hintalaatusuhde on pääpiirteittäin kohdillaan. Lisäksi henkilökunta osaa tarvittaessa kertoa tuotteiden sisällöstä, esimerkiksi allergioiden kohdalla kysyttäessä.

Lounasruuan laatu, koostumus ja maku vaihtelevat melko suuresti tekijästä riippuen, sillä jokainen työntekijä tekee ruuan pitkälti omalla reseptillään ja oman makunsa mukaan, eikä yhtenäistä reseptiikkaa ole. Asiakkaan näkökulmasta tämä on negatiivinen asia. Välillä asiakkaat jopa kysyvät, kuka on ruuan valmistanut, ja se vaikuttaa heidän ostopäätökseensä.

Henkilökunnan toiminnassa on eniten kehitettävää. Esimerkiksi henkilökunnalla ei ole yhtenäisiä työasuja, vaan kaikki ovat omissa vaatteissaan. Tämä luo epäammattimaista kuvaa, ja vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatumielikuvaan. Henkilökunnan yhtenäiset työasut loisivat selkeästi ammattimaisemman kuvan toiminnasta. Impivaaran jäähallin kahvilan henkilökunnalla tulisikin hankkia yhtenäiset työasut, mielellään TPS:n väreissä, ammattimaisen mielikuvan muodostumisen vuoksi.

Havainnoissa kävi ilmi, että asiakaspalvelun laadussa on hieman vaihtelevuutta asiakaspalvelijasta ja ajasta riippuen, mikä vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatumielikuvaan. Henkilökunnan toiminnassa on huomautettavaa, esimerkiksi osa henkilöstöstä avaa kahvilan jatkuvasti myöhässä, eikä palvelu ole aina tasalaatuista.

### 3.4 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, että mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä aina todellisuudessa kuvaa, sitä mitä tutkija olettaa niiden kuvaavan. Esimerkiksi vastaajat ovat saat-

taneet ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset aivan toisin kuin tutkija on alun perin tarkoittanut. Tämän vuoksi tutkijan tulee tarvittaessa muuttaa ajattelumalliaan, jotta tuloksia voidaan pitää pätevinä. Mittauksen pätevyyden pohdinta onkin olennainen osa tutkimusta ja sen tulkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 214–217.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelivät henkilöiden ikää ja sukupuolta, sillä Impivaaran jäähallin kahvilan pääasiallisena kohdeyryhmänä ovat jääkiekkoilevat nuoret ja heidän valmentajansa, joista suurin osa on miehiä. Tulosten analysoinnissa ei kuitenkaan sukupuolta ole juuri huomioitu, sillä yrityksen ei ole järkevää sulkea pois tiettyä asiakasryhmää, joka kuitenkin käyttää yrityksen palveluita.

Seuraavat kaksi kysymystä käsittelivät syitä vierailta Impivaaran jäähallin kahvilassa, sekä kuinka usein vastaaja käyttää Impivaaran jäähallin kahvilan palveluita. Vastausvaihtoehdoissa huomioitiin se, ettei kahvila ole ensisijainen syy Impivaaran jäähallin kahvilassa asiointiin, vaan kahvilan palveluita käytetään silloin, kun vastaajalla on muuta asiaa jäähalliin, esimerkiksi jääkiekko-ottelun seuraaminen. Mahdollisuutta käydä kahvilassa pelkästään kahvilan takia ei kuitenkaan haluttu rajata täysin pois, vaan vastaajilla oli mahdollisuus vastata avoimesti, mikäli mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei sopinut heidän motiiveihinsa tulla kahvilaan.

Kyselyn kolme seuraavaa kysymystä linkittyivät toisiinsa, sillä niissä kysyttiin, mitä vastaaja useimmiten ostaa, miten tyytyväinen hän on kahvilan tuotevalikoimaan ja mikä on hänen mielestään tuotteiden hinta-laatusuhde. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan tuotevalikoimaan, sillä tuotevalikoiman sopiminen Impivaaran kahvilan asiakkaille oli olennaista asiakaslähtöisen kahvilapalvelun kehittämisessä.

Seuraavana kyselyssä kysyttiin asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan aukio-oloaikoihin, sillä tehdyn havainnoin aikana huomattiin, että kahvila ei ollut aina auki silloin, kun sen olisi aukio-oloaikojen puitteissa pitänyt olla.



Seuraava kysymys käsitteli asiakkaiden tyytyväisyyttä Impivaaran jäähallin kahvilan asiakaspalveluun. Kysymyksessä oli yhteensä 11 vaihtoehtoa, jotka oli valittu havainnoinnin perusteella. Vastausvaihtoehdoissa haluttiin antaa asiakkaille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä rehellisesti, joten vastausvaihtoehdoissa oli sekä positiivisia että negatiivisia vaihtoehtoja. Nämä vastausvaihtoehdot olivat toistensa vastakohtia, sillä esimerkiksi toinen asiakas saattaa pitää kahvilan palvelua nopeana ja toinen hitaana.

Asiakastyytyväisyyskyselyn seuraava kysymys käsitteli asiakkaiden tyytyväisyyttä Impivaaran kahvilan ulkoiseen ilmeeseen ja designiin jäähallissa tulevaisuudessa tehtävän remontin vuoksi. Tällöin remontissa voidaan huomioida asiakkaiden toiveet nykyaikaistaa kahvilaa.

Seuraavana asiakasta pyydettiin antamaan kokonaisarvosana Impivaaran jäähallin kahvilasta, kysymyksen avulla haluttiin tarkastella asiakastyytyväisyyden muodostumista, ja sitä mieltävätkö ihmiset tuotteet palvelua tärkeämmäksi vai toisinpäin, tai ovatko sekä tuote että palvelu yhtä tärkeässä roolissa asiakastyytyväisyyden muodostumiseen palvelu yrityksessä.

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot oli valittu havainnoinnin perusteella, joten vastausvaihtoehdot voidaan pitää kahvilaa kuvaavina. Vaihtoehdoissa haluttiin antaa asiakkaalle mahdollisuus vastata sekä negatiivisesti että positiivisesti, jolloin tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

Asiakastyytyväisyyskyselyn viimeinen kohta oli avoin kysymys asiakkaiden kehitysehdotuksia ja ajatuksia varten. Avoin kysymys antaa asiakkaille lisäksi mahdollisuuden halutessaan tarkentaa asioita, joita kyselyssä ei muuten tullut esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201.) Avoimen kysymyksen vastauksia käytettiin osin apuna monivalintakysymysten vastausten tulkinnessa.

Näiden seikkojen valossa asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina. Asiakastyytyväisyys kyselyn luotettavuutta on kuitenkin mahdotonta täydellisesti taata, sillä vastaukset voivat seuraavalla tutkimuskerralla poiketa näistä vastauksista. Mikäli Impivaaran jäähallin kahvilassa toteutetaan tarvittavat uudistukset, asiakastyytyväisyys nousee, jolloin saadaan eri vastaukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uuden kahvilakonseptin luominen, ja saadut vastaukset tukevat tätä tavoitetta.

Havainnoinnin luotettavuuden varmistamiseksi havainnointia toteutettiin kahvilassa useana päivänä ja ajankohtana sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta. Tällä haluttiin varmistaa se, ettei kahvilan toiminnasta synny pelkästään positiivisia tai negatiivisia havaintoja. Havainnointia voidaan siis pitää luotettavana. Havainnoitavat kohteet valittiin sen perusteella, että ne näkyvät sekä asiakkaalle ja työntekijälle, niihin pystyy vaikuttamaan, ja ne luovat asiakkaalle mielikuvaa kahvilasta ja sen palvelun laadusta.

## 4 UUSI ASIAKASLÄHTÖINEN KAHVILAKONSEPTI

Palveluyrityksen menestymisen kannalta on erittäin tärkeää, että sen henkilöstö kokee viihtyvänsä työssään. Jos henkilöstö ei voi hyvin, ei se kykene tuottamaan parasta mahdollista palvelua. Henkilöstö on tyytyväinen, kun se kokee voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön. (Kara ym. 2013, 11–15.)

Henkilöstön hyvinvointiin pystyy vaikuttamaan erityisesti johtamistyyllillä. Karan ym. artikkelissa vuodelta 2013 tarkasteltiin erilaisten johtamistyylien vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat muutosjohtamisen olevan henkilöstön hyvinvoinnin kannalta kaikkein paras vaihtoehto. Hyvä työilmapiiri ja hyvä johtaminen lisäävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista ja sitä kautta työhyvinvointia, mikä vaikuttaa myös heidän yleiseen hyvinvointiinsa. Kun henkilöstö on tyytyväinen, se on halukas toimimaan johdon ohjeiden mukaan ja tekemään parhaansa. (Kara ym. 2013, 10–15.)

Työtyytyväisyys on palvelualalla erityisen tärkeää, ja sen tulisikin olla yksi yrityksen tavoitteista erityisesti kahdesta syystä: ensinnäkin työntekijät ansaitsevat kunnioitusta sekä reiluuutta. Toisena heidän työtyytyväisyytensä vaikuttaa yrityksen toimintaan. Lisäksi Griffinin (2002) mukaan työtyytyväisyys vähensi sairaspöissaoloja, teki työntekijöistä motivoituneempia pysymään työssään ja vaikuttamaan yritykseen positiivisesti. Vastaavasti huonosta johtamisesta kärsivät alaiset helposti vaihtoivat työpaikkaa, heillä oli enemmän sairaspöissaoloja, ja he olivat huomattavasti stressaantuneempia.

Henkilökunnan tyytyväisyys on tärkeää uusia palvelukonsepteja kehitettäessä tai aiemman päivittämisessä, sillä tyytyväinen henkilöstö on valmiimpi muutokseen ja toteuttaa palvelua johdon määräämällä tavalla. (Griffin 2002.)

#### 4.1 Kilpailuedun saavuttaminen kahvilassa

Impivaaran jäähallin kahvilan kannattaa tavoitella sekä toiminnallista että imagollista kilpailuetua, koska näillä keinoilla erilaistuminen on helpompaa. Taloudellista kilpailuetua ei ole järkevää lähteä tavoittelemaan, sillä kahvilan toiminta on pienimuotoista, jolloin taloudellista kilpailuetua on vaikeaa saavuttaa. Hinnottelu ei tässä tapauksessa auta, sillä alemmat hinnat laskisivat yrityksen tuottoa, eikä Impivaaran jäähallin kahvila kokonsa vuoksi pysty palvelemaan niin suurta asiakasvolyymia kuin taloudellisen kilpailuedun saavuttamiseen vaadittaisiin. Vaikka monesti uskotaan, hinnalla ei välttämättä ole ylivoimaista vaikutusta päätöksen tekoon, vaan lopullinen ostopäätös perustuu enemmän ihmisen tunteisiin (Mattinen 2006, 30).

Tehdyn havainnoin perusteella (Liite 2) havaittiin, että Impivaaran jäähallin kahvilan kannattaa tavoitella toiminnallista kilpailuetua, sillä alueella ei ole muita toimijoita, jotka pystyisivät kilpailemaan kahvilan kanssa erityisesti joukkueruokailussa, mikä on Impivaaran jäähallin kahvilan keskeinen liikeidea. Muut alueen ravintolat ja kahvilat eivät pysty kilpailemaan ruokatuotteella Impivaaran jäähallin kahvilan kanssa ja tarjota ravitsevaa ja maukasta ruokaa suurille volyymeille edullisesti.

Pelkkä toiminnallisen kilpailuedun, eli esimerkiksi laadukkaamman ruuan tarjoaminen ei riitä, vaan on tavoiteltava lisäksi imagollista kilpailuetua ja pyrkiä luomaan Impivaaran jäähallin kahvilalle positiivista yrityskuvaa, jolloin ihmiset viestivät keskenään kahvilasta positiiviseen sävyyn ja suosittelevat sitä tutuilleen. Imagollisen kilpailuedun saavuttaminen toisi Impivaaran varmasti lisää asiakkaita, sillä Impivaaran ja Nättinummen alueella on paljon asutusta ja alueella on paljon urheilumahdollisuuksia, jolloin potentiaalisia asiakkaita on paljon. Impivaaran jäähallin kahvila voisi esimerkiksi alkaa tarjoamaan lounasta, sillä alueella ei juurikaan ole muita ravintoloita tai kahviloita, joten asiakkaita varmasti riittäisi.

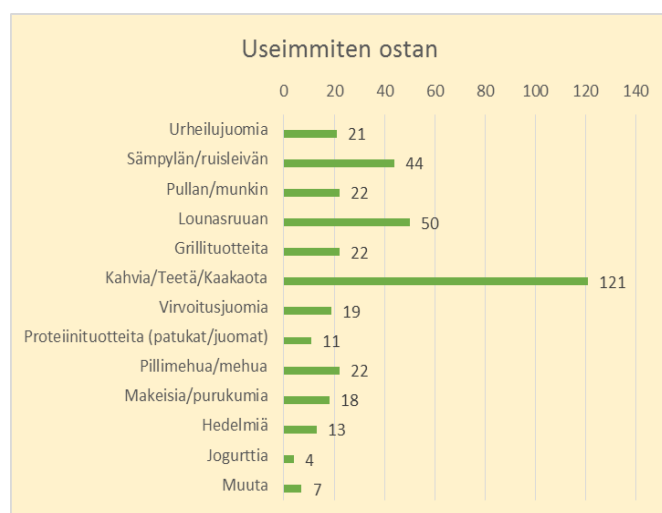
Jotta imagollista kilpailuetua syntyisi, Impivaaran jäähallin kahvilan täytyy kuunnella asiakkaitaan, sillä asiakkaan kuunteleminen on avaintekijänä tavoiteltaes-

sa kilpailuetua, sillä sen avulla saadaan ainutlaatuista tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat. Pelkässä hinnoittelussa, jakelussa ja saatavuudessa on harvoin löydettävissä sellaista kilpailuetua, jota kilpailijoilla ei ole, vaan todellinen kilpailuetu muodostuu asiakasymmärryksestä. (Mattinen 2006, 9.)

#### 4.2 Asiakaslähtöinen tuotevalikoima sekä trendit

Asiakastytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että asiakkaat toivoivat kahvilaan laajaa terveellisten tuotteiden valikoimaa. Asiakkaiden ajatukset ovat näin ollen linjassa nykyisten terveystrendien kanssa (Schonwald 2015). Impivaaran jäähallin kahvilan tulee laajentaa terveellisten tuotteiden valikoimaa. Uudet tuotteet voisivat olla esimerkiksi erilaisia rahkoja, smoothieita, hedelmiä sekä muita terveellisiä välipaloja, jotka sopivat urheilevalle kasvavalle nuorelle.

Taulukko 9. Suosituimmat tuotteet.



Impivaaran jäähallin kahvilan tulee muuttaa lounasvalikoimaansa terveellisempään suuntaan, ja esimerkiksi vaihtamalla viljatuotteet täysjyväviljatuotteiksi, lisäämällä vihannesten käyttöä sekä vähentämällä suolan ja grillimausteen määrää. Salaattivalikoimaa tulee lisätä, ja lounaan yhteydessä voisi olla tarjolla laajempi, päivittäin vaihtuva salaattivalikoima, nykyisen yhden salaatin sijaan.

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakkaat eivät kuitenkaan ole pelkästään urheilijoita, vaan kahvilan palveluita käyttävät monet muutkin asiakasryhmät. Asiakas-

tyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että erityisesti pulla- ja munkkivalikoimaan toivottaisiin parannusta, ja pullantuoksu loisi kahvilaan viihtyisyyttä ja houkuttelisi ostamaan.

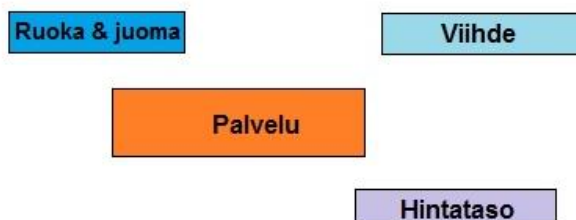
Tässä on havaittavissa nostalgisuuteen pyrkivä megatrendi, joka lisää suosioitaan terveellisyys trendien joukossa. Koska nykyhetki koetaan monesti epävarmaksi, ihmiset pyrkivät tuomaan esille asioita, jotka olivat menneisyydessä hyvin. Tämä luo turvallisuuden tunnetta, sillä pelottavassakin tilanteessa löytyy jotain tuttua. (Faith Popcorn 2015.)

### 4.3 Uusi konsepti ja palvelupolku

#### 4.3.1 Uusi konsepti

Impivaaran jäähallin kahvilan uudessa konseptina johtavana pilarina tulisi olla palvelu. Palvelun on oltava erityisen hyvää, asiakaslähtöistä, asiakasta ymmärtävää ja asiakkaan tarpeeseen vastaavaa (Huiskamp 2001). Erinomainen palvelu edistää myös Impivaaran jäähallin kahvilan imagollista kilpailuetua, ja on sen vuoksi luonteva valinta johtavaksi pilariksi, lisäksi asiakkaiden näkemys tuki tätä, sillä asiakastytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että erityisesti palveluun haluttaisiin parannusta ja palvelun koettiin olevan se, mikä ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen. Kuvio 2 havainnollistaa Impivaaran jäähallin kahvilan uutta konseptia.

Kuvio 2. Uusi konsepti



Johtavan pilarin tukevina pilareina tulisi olla viihde, hintataso sekä ruoka & juomat. Viihde on luontainen valinta tukevaksi pilariksi, sillä kahvila sijaitsee jäähallissa ja monet asiakkaista tulevat kahvilaan katsomaan ottelua. Viihde voisi olla johtavana pilarina. Koska Turussa on HK Areena, joka kilpailee enemmän juuri viihdepalveluilla, ei Impivaaran jäähallin kahvilan kannata kilpailla samoista asiakkaista, sillä juniorijääkiekkotoiminta ei ole yhtä suosittua ja laaja-alaista kuin SM-liigaottelut.

Toisena tukevana pilarina tulee olla ruokatuote & juomat, mikä tarkoittaa sitä, että niihin tulee erityisesti panostaa ja tarjota asiakkaille niitä tuotteita, joista he ovat valmiita maksamaan. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota tuotteiden laatuun ja tasalaatuisuuteen, jotta hinta-laatusuhde on kohdillaan. Kolmantena tukevana pilarina tulee olla hintataso. Koska kyseessä on kahvila, jonka asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi nuoria, eivät hinnat voi olla niin korkeita, ettei heillä ole varaa käyttää palvelua.

#### 4.3.2 Palvelupolku

Uutta palvelua suunniteltaessa tai vanhaa paranneltaessa on tärkeää kuvata palveluprosessi, eli tapahtumaketju, jonka mukaan palvelu tapahtuu. Palvelutapahtuma kuvataan sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan näkökulmasta, lisäksi kuvauksessa tulee näkyä palveluun liittyvät tukitoiminnot sekä palvelun taustalla tarvittavat toimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2009, 187.)

Palvelupolun avulla voidaan lisäksi suunnitella, millaista palvelua Impivaaran jäähallin kahvilassa tullaan tulevaisuudessa tarjoamaan, ja sitä tulee päivittää ja parantaa säännöllisesti, jotta palvelu vastaa aina asiakkaan tarpeisiin. (Miettinen 2011, 51.)

Impivaaran jäähallin kahvilan palvelupolkumalli koostuu palvelutuokioista, eli niistä päävaiheista ja keskeisistä kohtaamisista, jotka tapahtuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelutuokioissa on lukuisia kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee, näkee ja aistii palvelun sekä yrityksen brändin ja konseptin. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla, ja ne voidaan

jakaa neljään eri osa-alueeseen: jakelukanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Nämä kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta, joten ne tulee tiedostaa, jotta palvelun käyttäjiä voidaan ohjata. (Miettinen 2011, 51–52.)

Luotu palvelupolkumalli toimii esimiehen sekä työntekijöiden tukena palvelua tuottaessa ja toimitetaan toimeksiantajalle ja asetetaan näkyvälle paikalle kahvilassa, jotta palvelun laatu on samaa asiakaspalvelijasta riippumatta ja epäselvissä tilanteissa siihen pystytään nopeasti palaamaan. Palvelupolkumalli toimii lisäksi apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

#### 4.4 Pohdinta sekä kehittämistoimenpiteet

##### 4.4.1 Palvelumuotoilu Impivaaran jäähallin kahvilassa

Palvelumuotoilu valikoitui yhdeksi Impivaaran jäähallin kahvilan kehittämismenetelmistä, koska se on asiakaslähtöinen kehittämismenetelmä. Kahvilan toimintaa haluttiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi, koska se koettiin tuovan asiakkaille lisäarvoa. Lisäarvo tai arvolupaus lisää asiakkaiden halukkuutta käyttää yrityksen palveluita, joten yrityksen kannattaa pyrkiä tuottamaan sitä ja pohtia, mitkä syyt erottavat yrityksen sen kilpailijoista (Tuulaniemi 2013, 33–37.)

Lisäarvo on kilpailutekijä, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista, lisäarvo voi olla joko taloudellinen, eli tuote on halvempi kuin muilla, tai imagollinen, jolloin lisäarvo muodostuu asiakkaan mielessä. (Tuulaniemi 2013, 33–37). Luonnollisesti Impivaaran jäähallin kahvilan kannattaa pyrkiä tuottamaan imagollista lisäarvoa, sillä se on asiakaslähtöisempää kuin halvemmalla hinnalla kilpaileminen. Imagollinen lisäarvo on myös kestävämpää kuin pelkällä hinnalla kilpaileminen, sillä silloin asiakas saattaa vaihtaa nopeasti palvelun tarjoajaan, joka tarjoaa samaa tuotetta halvemmalla. (Mattinen 2006, 28–31.)

Impivaaran jäähallin kahvilaa lähdettiin kehittämään palvelumuotoiluprosessin avulla, sillä sen katsottiin soveltuvan parhaiten kahvilan tarpeisiin. Lisäksi henkilökunnan toiminnassa oli parannettavaa, sillä toiminnalla ei ollut yhtenäistä lin-



jaa, vaan kaikki tekivät pitkälti, siten kuinka itse parhaaksi näkivät. Palvelumuotoilu tuo ratkaisun tähän, sillä siinä määritellään, miten palvelua tullaan tulevaisuudessa toteuttamaan, ja mikä on tuotetun palvelun konsepti, ja ketkä ovat ne asiakkaat, joille palvelua tuotetaan (Tuulaniemi 2013, 181–182). Tarkempi kuvaus Impivaaran jäähallin kahvilan uudesta konseptista toimitetaan käsikirjana toimeksiantajalle.

Impivaaran suurin asiakasryhmä on jääkiekkoilijanuoret ja heidän valmentajansa, joten palvelun ja palvelukonseptin tulee olla heidän näköisensä, ja sitä tulee tuottaa heidän toiveidensa ja ehtojensa mukaisesti. Palvelun tulee olla mutkaton, ystävällistä ja rentoa. Impivaaran jäähallin kahvila palveluiden kehittämisessä on oleellista kehittää palvelua siihen suuntaan, että se on asiakkaille merkityksellistä, tuottaa lisäarvoa ja lisää asiakkaan halukkuutta käyttää kahvilan palveluita.

Palvelumallin ns. palvelupolun tarkoituksena on toimia henkilökunnan tukena ja apuna palvelua tuottaessa, ettei se vaihtelee asiakaspalvelijasta riippuen, sillä asiakkaille on tärkeää, että yritys pystyy pitämään arvolupauksensa ja täyttämään heidän odotuksensa palvelun laadusta. Asiakkaan kokema arvo muodostuu aina subjektiivisesta vuorovaikutuksesta yrityksen eri kanavien esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen, internetsivujen, tuotteiden, palveluiden ja tilojen kanssa. (Sammallahti 2009, 54; Tuulaniemi 2013, 33.)

#### 4.4.2 Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Impivaaran jäähallin kahvilan uuden konseptin luomisessa tulee huomioida asiakaslähtöisyys. Kahvilaa tulee uudistaa asiakkaiden näkemysten mukaan, kuitenkin siten, ettei kahvilan liikeidea muutu. Tämä pystytään varmistamaan siten, että kahvilan toimintaa seurataan jatkuvasti ja ongelmakohtiin puututaan välittömästi niiden tultua ilmi.

Asiakastyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että terveellisten tuotteiden rinnalle kaivattiin kunnollista pullavalikoimaa. Impivaaran jäähallin kahvilassa tulisi olla paistopiste, jossa paistettaisiin erilaisia raakapakastepullia. Tuoreen pullan

tuoksu varmasti houkuttelisi asiakkaita ostamaan. Lisäksi raakapakasteet ovat kustannustehokkaita, sillä ne säilyvät pitkään ja valmistuvat nopeasti, jolloin hävikkiä ei pääse syntymään.

Kahvilan tai ravintolan tulee olla auki silloin, kun on ilmoitettu, jos aukioloajat ovat sekavat, eikä varmuudella tiedä onko paikka auki, asiakas jättää helposti tulematta. Jos kahvila on ollut kiinni, vaikka sen olisi pitänyt olla auki, kahvila voi pahimmassa tapauksessa menettää kyseisen asiakkaan lopullisesti.

Impivaaran kahvilan tulisi pitää kiinni ilmoitetuista aukioloajoista, sillä aikaisemmin sulkeminen ja myöhemmin avaaminen ei ole asiakaslähtöistä toimintaa. Mikäli asiakkaita ei ole tarpeeksi aamulla tai myöhään illalla tulee aukioloaikoja muuttaa. Impivaaran jäähallin kahvilaan voisi tässä tapauksessa tuoda kahvi-/välipala-automaatin, joka palvelisi asiakkaita, silloin kun kahvila on kiinni.

Asiakaspalvelun tulee olla tasalaatuista, sillä epätasalaatuinen palvelu heikentää asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Impivaaran jäähallin kahvilassa kannattaisi tehdä selkeä toimintaohjeistus, jossa käydään läpi, miten palvelua tuotetaan ja miten heillä asiakkaita palvellaan. Tämä nostaisi varmasti asiakastyytyväisyyttä, erityisesti niiden joukossa, jotka käyttävät kahvilan palveluita lähes päivittäin. Mikäli näin ei tehdä, Impivaaran jäähallin kahvila saattaa pahimmassa tapauksessa menettää osan kanta-asiakkaistaan. Asiakastyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että osa asiakkaista ostaa jo nyt lounasruuan muualta, sillä ruuan- ja palvelunlaatu ei vastaa odotuksia.

Asiakaspalvelun lisäksi myös tuotteiden tulee olla tasalaatuisia. Tähän keinona on kunnollisen reseptiikan luominen, jota jokaisen työntekijän tulee noudattaa. Henkilökunnan tulee kehittää reseptejä yhteistyönä, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen. Epätasalaatuiset tuotteet luovat negatiivista mielikuvaa kahvilan toiminnasta ja asiakkaille saattaa tulla tunne, ettei henkilökuntaa kiinnostu palvella heitä. Grillituotteiden kohdalla tulee sopia, kuinka paljon esimerkiksi makkaraa on makkaraperuna-annoksessa, jotta annosten koot ovat samat tekijästä riippumatta. Asiakas pettyy helposti, jos annoskoko vaihtelee

suuresti, ja hänestä tuntuu epäreilulta, mikäli hän saa esimerkiksi pienemmän annoksen kuin kaverinsa, vaikka he maksavat annoksesta saman hinnan.

## 5 YHTEENVETO

Asiakaslähtöisyys on nykypäivänä tärkeää, sillä palvelun tarjoajia on monia, eikä pelkillä tuotteilla erottuminen ja hinnoilla kilpaileminen enää riitä. Tuotevalikoiman sopivuus asiakasryhmälle, laadukas ja nopea asiakaspalvelu sekä mahdollisuus asiakkaana vaikuttaa yritykseen ovat vetovoimatekijöitä, joita yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Asiakkaita on kuunneltava, mikäli haluaa menestyä.

Impivaaran jäähallin kahvilan asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin riittävä määrä vastauksia, jotta sen tuloksia voidaan pitää luotettavina, ja niistä pystyttiin tekemään luotettavia päätelmiä kahvilan toiminnan kehittämiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhmänä olivat Impivaaran jäähallin kahvilan nykyiset asiakkaat. Tulevaisuudessa olisi kuitenkin hyvä miettiä keinoja, miten kahvilaan saataisiin houkuteltua lisää asiakkaita. Impivaaran jäähallin kahvilan läheisyydessä sijaitsee kaksi suurta lähiötä Nättinummi ja Hepokulta, joista varmasti löytyisi kahvilaan uusia asiakkaita. Imagollisen kilpailuedun tavoittelemisen Impivaaran jäähallin kahvilassa on tärkeää, sillä se lisää asiakkaiden alttiutta viestiä kahvilasta myönteiseen sävyyn, mikä toisi varmasti kahvilaan myös sen varsinaisen kohderyhmän ulkopuoleisia asiakkaita.

Impivaaran jäähalliin tehdyssä havainnoinnissa tarkasteltiin kahvilan ulkoista ilmettä, tilaa, ohjeistuksia, tuotteiden esille panoa ja tuotevalikoimaa sekä asiakaspalvelu tilannetta. Kohteet valittiin sen vuoksi, että ne näkyvät sekä asiakkaalle että henkilökunnalle ja vaikuttavat oleellisesti ihmisten mielikuvaan kahvilasta. Pääpaino oli asiakaspalveluprosessin havainnoinnissa, sillä se oli opin- näytetyön tavoitteiden kannalta kaikkein merkityksellisin.

Havainnoinnin avulla haluttiin selvittää Impivaaran jäähallin kahvilaan nykytilannetta erityisesti henkilökunnan toimintaa. Havainnoinnissa kävi ilmi, että asiakaspalvelu ei aina ollut tasalaatuista, eikä työntekijöillä ollut yhtenäisiä työasuja. Tasalaatuinen asiakaspalvelu sekä yhtenäiset kahvilan konseptiin sopivat työ-

asut toisivat toiminnasta ammattimaisemman kuvan, mikä lisäisi varmasti asiakastytyvääisyyttä.

Asiakasuskollisuuden ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi kahvilan uudistamiseen tulee panostaa riittävästi. Tämä vaatii kahvilan henkilökunnalta vaivannäköä, mutta onnistuessaan se tekee asiakkaisiin lähtemättömän vaikutuksen. Asiakaslähtöisen kahvilakonseptin rakentaminen on haastava ja pitkäaikainen prosessi, mutta siihen panostaminen kannattaa.

Tulevaisuudessa, mikäli Impivaaran jäähalliin onnistutaan luomaan asiakaslähtöinen toimiva kahvilakonsepti, voidaan sitä mahdollisesti monistaa ja myydä eteenpäin muihin Suomen jäähalleihin. Tässä konseptissa lähtökohtana tulee olla erinomainen asiakaspalvelu sekä tuotevalikoima, jotta se voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti erilaisissa tiloissa, joissa ei välttämättä pysty sisustuksellisesti panostamaan kahvilan imagoon.

Uuden kahvilakonseptin menestymiseen vaikuttaa ennen kaikkea asiakkaiden tyytyväisyys palveluun, mikäli asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ei kahvila menesty. Impivaaran jäähallin kahvilan on jatkuvasti pyrittävä uudistumaan, tuottamaan yhä parempaa palvelua ja mikä tärkeintä, ylittää asiakkaiden odotukset jokaisella kerralla.

.

## LÄHTEET

Alkoholilaki. 1994. 8.12.1994/1143. <https://www.finlex.fi/> Viitattu 10.10.2015

Bellamy, G. 2015. Trendinista: 10 ways restaurants can respond to top taste trends. Restaurant Hospitality Jun, 15. 2015. <http://restaurant-hospitality.com/consumer-trends/trendinista-10-ways-restaurants-can-respond-top-taste-trends> Viitattu 17.07.2015

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003 & 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy: H: Helsinki.

Covel, M. 2015. Trend following trading introduction. <http://www.trendfollowing.com/trend/> Viitattu 1.10. 2015.

Davis, B.; Lockwood, A.; Pantelidis, I.; Alcott, P. 2008. Food and Beverage Management. Fourth Edition. Elsevier: Oxford, USA

Faith Popcorn. 2015. The 17 Trends that reveal the future: <http://www.faithpopcorn.com/trendbank/> Viitattu 30.08.2015

Gilmore, J.H. & Pine, B.J. 2002. Differentiating Hospitality Operations via Experiences – Why Selling Services is not Enough. Cornell Hospitality Quarterly kesäkuu/2002 87-96.

Griffin, R.W. 2013 Management. 2. painos South-western: Mason, USA

Hirsjärvi, R.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Tammi: Helsinki

Huiskamp, R. 2001. Great Restaurant Concepts – in-depth analysis of fine noteworthy European restaurants. Food & Beverage Publications: GS Wevershoof, Alankomaat

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. & Lee, G. 2013. The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. International Journal of Hospitality Management 34/2013 9-18.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Sinisen meren strategia, löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. suom. Tillman, M. & Susitaival, S. 8. painos. Talentum: Helsinki

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. WSOY: Helsinki

Mattinen, J. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Talentum: Helsinki

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknova: Helsinki.

Porter, M. 1991. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Kilpailuetu. suom. Tillman, M. 3. painos. Gummerus: Jyväskylä

Ransley, J. & Ingram, H. 2004. Developing Hospitality Properties & Facilities. 2. painos, Elsevier: Unkari.

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopisto: Rovaniemi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html) Viitattu 16.06.2015

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Books on demand GmbH: Helsinki.

Schonwald, J. 2015. Here Are the Only 6 Food Trends You Need to Know for 2015. Taste of Tomorrow Jan, 1. 2015. <http://time.com/3649922/2015-food-trends/> Viitattu 17.07.2015

TPS Juniorijääkiekko Ry. 2015. <http://www.tps-juniorit.net/> Viitattu 1.10.2015

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu, 2. painos, Talentum: Helsinki

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. 1. painos. Tammi: Helsinki. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 24.9.2015.

# Liite 1 Kyselylomake ja saate

Impivaaran jäähallin kahvila  
Ma-pe: 14:30–21:00  
La-su: 8:00–21:30

Hyvä Impivaaran jäähallin kahvilan asiakas. Teen opinnäytetyötä kahvilan asiakastyytyvyyden kehittämiseksi. Toivon, että vastaat oheseen kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti. Miellipiteesi ja toiveesi ovat tärkeitä kahvilan kehittämiseksi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä voi yhdistää tiettyyn vastaajaan.

Etukäteen yhteistyöstäsi kiittäen:  
Elina Urjanheimo  
Restonomiopiskelija, Turun Ammattikorkeakoulu

1. **Ikä:** (rastita sopivin vaihtoehto) 10 tai alle  11-20  21-30  31-40  yli 40
2. **Sukupuoli:** mies/poika  nainen/tyttö

3. **Käyn Impivaaran jäähallin kahvilassa, koska (ympyröi sopivin vaihtoehto)**

- |                                                                           |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Minulla on harjoitukset                          | <input type="checkbox"/> Olen joukkueen valmentaja/huoltaja |
| <input type="checkbox"/> Minulla on ottelu jäähallissa/jalkapallohallissa | <input type="checkbox"/> Kaverit käyvät siellä              |
| <input type="checkbox"/> Olen urheilemassa                                | <input type="checkbox"/> Olen jäähallin henkilökuntaa       |
| <input type="checkbox"/> Olen katsomassa ottelua                          | <input type="checkbox"/> Siellä on mukava henkilökunta      |
|                                                                           | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____                   |

4. **Käyn Impivaaran jäähallin kahvilassa (Ympyröi sopivin vaihtoehto):**

- |                                                      |                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (Lähes) joka päivä          | <input type="checkbox"/> Silloin tällöin           |
| <input type="checkbox"/> Kerran viikossa             | <input type="checkbox"/> Tämä on ensimmäinen kerta |
| <input type="checkbox"/> Muutaman kerran kuukaudessa |                                                    |

5. **Useimmiten ostan (Ympyröi 1-3 vaihtoehtoa):**

- |                                                |                                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Urheilujuomia         | <input type="checkbox"/> Proteiinituotteita (patukat, juomat) |
| <input type="checkbox"/> Sämpylän/Ruisleivän   | <input type="checkbox"/> Pällimehua/mehua                     |
| <input type="checkbox"/> Pullan/munkin         | <input type="checkbox"/> Makeisia/purukumia                   |
| <input type="checkbox"/> Lounasruuan           | <input type="checkbox"/> Hedelmiä                             |
| <input type="checkbox"/> Grillituotteita       | <input type="checkbox"/> Jogurttia                            |
| <input type="checkbox"/> Kahvia/teetä/Kaakaota | <input type="checkbox"/> Muuta, mitä? _____                   |
| <input type="checkbox"/> Virvoitusjuomia       |                                                               |

Suosikki tuotteeni on: \_\_\_\_\_

6. **Kahvilan tuotevalikoima on mielestäni:**

- |                                       |                                        |
|---------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Monipuolinen | <input type="checkbox"/> Riittävä      |
| <input type="checkbox"/> Suppea       | <input type="checkbox"/> En osaa sanoa |

7. **Tuotteiden hinta-laatusuhde on mielestäni:**

- |                                      |                                        |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Erinomainen | <input type="checkbox"/> Huono         |
| <input type="checkbox"/> Hyvä        | <input type="checkbox"/> En osaa sanoa |

8. **Aukioloajat ovat mielestäni (aukioloajat löytyvät lomakkeen yläreunasta):**



Impivaaran jäähallin kahvila  
Ma-pe: 14:30–21:00  
La-su: 8:00–21:30

- Erinomaiset
  - Hyvät
  - Riittävät
9. Asiakaspalvelu on mielestäni (Ympyröi KAIKKI sopivat vaihtoehdot):
- Ystävällistä
  - Iloista
  - Nopeaa
  - Ammattitaitoista
  - Välinpitämätöntä
  - Sujuvaa
  - Huonot
  - Sekavat
  - Huomaavaista
  - Hidasta
  - Tasalaatuista
  - Vaihtelevaa
  - Kohteliasta
10. Mielestäni Impivaaran jäähallin kahvila on (Rastita KAIKKI sopivat vaihtoehdot):
- Viihtyisä
  - Valoisa
  - Synkkä
  - Tylsä
  - Siisti
  - Epäsiisti
  - Tunnelmallinen
  - Ahdas
  - Tilava
  - Rauhallinen
  - Meluisa
  - ~~Uutuus~~ mikä? \_\_\_\_\_
11. Mielestäni Impivaaran jäähallin kahvilan arvosana tällä hetkellä on:  
(1=huono, 5=Erinomainen)
- 1      2      3      4      5
12. Vapaat kommentit: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Hyvä Impivaaran jäähallin kahvilan asiakas!

Teen opinnäytetyötä kahvilan asiakastytyväisyyden kehittämiseksi. Mikäli olet kiinnostunut parantamaan kahvilan toimintaa tai sinulla on kehitysideoita, vastaa oheiseen asiakastytyväisyyskyselyyn kahvihetkesi lomassa.

Vastauksesi ja toiveesi ovat tärkeitä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Täytetyn kyselyn voi palauttaa oheiseen laatikkoon aina 21.9.2015 mennessä.

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen:

Elina Urjanheimo

Restonomiopiskelija, Turun Ammattikorkeakoulu

Hyvä Impivaaran jäähallin kahvilan asiakas!

Teen opinnäytetyötä Impivaaran jäähallin kahvilan asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi.

Mikäli olet kiinnostunut parantamaan kahvilan toimintaa tai sinulla on kehitysideoita, vastaa

tästä [linkistä](https://www.webpolsurveys.com/S/23D68052E00008FA.par) löytyvään [kyse-  
lyyn](https://www.webpolsurveys.com/S/23D68052E00008FA.par) <https://www.webpolsurveys.com/S/23D68052E00008FA.par> .

Vastauksesi ja toiveesi ovat tärkeitä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Kyse-  
lyyn voi osallistua aina 21.9.2015 asti.

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen:

Elina Urjanheimo

Restonomiopiskelija, Turun Ammattikorkeakoulu

## Liite 2 Havainnointi

Havainnointi Impivaaran Jäähallin Kahvila	
Tila	
Sijainti	Kahvila sijaitsee Impivaaran jäähallissa, Nättinummissa. Kahvila on syrjäisessä paikassa, mutta lähistöllä on paljon asutusta ja laajat urheilumahdollisuudet, joten potentiaalista asiakaskuntaa riittää. Kahvilan syrjäisen sijainnin vuoksi siellä tuskin käy paljon ulkopuolisia asiakkaita (asiakkaita, joilla ei ole muuta asiaa jäähallin tai alueelle).
Löydettävyys	Kahvila on helposti löydettävissä Impivaaran jäähallissa, sillä se sijaitsee pääovien välittömässä läheisyydessä. Lisäksi tiellä on suuret kyltit, jotka ilmoittavat kahvilasta. Kylttien tiedot ovat kuitenkin osin väärät, mm. aukioloaika kyltissä on virheellinen, eikä vastaa kahvilan todellisia aukioloaikoja.
Esteettömyys	Kahvilaan on esteetön pääsy mm. pyörätuolilla ja jäähallin ovet on automatisoitu. Kahvilassa tai jäähallissa ei kuitenkaan ole inva-WC:tä tai siitä ei ole näkyvästi riittävästi informaatiota. Jäähallin käytävät ovat melko kapeat, joten pyörätuolilla tai lastenvaunuilla voi olla jonkin verran hankaluuksia liikkua.  Lisäksi kahvilan myyntitiski alue on ahdas kiinteän kaiteen vuoksi.
Viihtyisyys ja houkuttelevuus	Kahvila ei vaikuta kovin viihtyisältä ja houkuttelevalta vaan se näyttää jämähtäneen 70-luvulle. Tämä tuo kuitenkin kahvilaan olemukseen tietynlaista nostalgisuutta.  Kahvilan sisustus on hyvin pelkistetty eivätkä tuolit ole kovin mukavat. Lisäksi tuolit aiheuttavat siirrettäessä huomattavaa melua.

	<p>tavasti meteliä, jolloin kahvilaan syntyy turhaa melua ja siellä on vaikea nauttia ja keskittyä kahvihetkeen.</p> <p>Kahvila ei houkuttele viettämään siellä pidempää aikaa vaan asiakkaat juovat nopeasti kahvinsa ja lähtevät muualle joko ulos tai katsomoon, monet myös ottavat ostamansa tuotteen suoraan mukaan katsomoon.</p> <p>Pöydissä olevat kuuluisien pelaajien pelinumerot luovat kahvilaan mukavaa urheiluhenkistä toimintaa ja sopivat hyvin kahvilan ja TPS:n imagoon. Urheilu voisi näkyä kahvilassa enemmän.</p> <p>Kahvilassa on televisio, joka ei näytä toimivan, sillä se ei ollut millään havainnointi kerroista päällä.</p>
<b>Siisteys</b>	<p>Kahvilan siisteydessä on suurta vaihtelevuutta. Arkisin kahvila on hyvin siisti, mm. pöydät ovat puhtaat, eikä lattialla ole tahroja tai murusia. Roskikset ovat kuitenkin epäsiistit, sillä välillä ne pursuavat yli eikä niissä ole kantta vaan roskat näkyvät asiakkaille, mikä huonontaa kahvilan tunnelmaa.</p> <p>Viikonloppuisin siisteydessä on hieman huomautettavaa, ja ajoittain kahvila on hyvin epäsiisti, mm. lattia on sotkuinen ja pöytiä ei ole pyyhitty.</p>
<b>Tuotevalikoima</b>	
<b>Monipuolisuus</b>	<p>Tuotevalikoima on melko laaja, tuotteita grillituotteista lounasruokaan ja perinteiseen kahvilavalikoimaan.</p> <p>Suolaisten tuotteiden valikoima suppea, vain kinkkujuusto sämpylöitä/ruisleipiä sekä pasteijoita (ei aina).</p> <p>Grillituotteiden valikoima laaja, hodareita, lihapiirakoita,</p>

	<p>ranskalaisia, nuggetteja, makkaraa, nakkeja, makkaraperunoita.</p> <p>Kotiruokaa oli vain yksi vaihtoehto suurimmalla osalla havainnointi kerroista pl. viikonloput, jolloin useampia vaihtoehtoja.</p> <p>Tuotevalikoima painottuu liikaa grillituotteisiin sekä pulaan, munkkeihin ja karkkeihin, mikä on ristiriidassa asiakkaiden suhteen, koska he ovat urheilijoita.</p> <p>Tuotevalikoima on joidenkin tuotteiden osalta hyvin monipuolinen (herkut ja grillituotteet) mutta terveellisten vaihtoehtojen tuotevalikoima hyvin suppea.</p>
<b>Hinta-laatusuhde</b>	<p>Tuotteiden hinta-laatusuhde on kohdillaan, joskin se ei ole erinomainen vaan parannettavaa on joidenkin tuotteiden osalta.</p> <p>Tuotteiden hinnat nousevat jatkuvasti ilman selkeää syytä. Esimerkiksi huhtikuun havainnoinnissa makkaraperunat maksoivat 5,50€ ja syyskuun havainnointi kerralla hinta oli noussut 6,00 euroon.</p>
<b>Tuoreus</b>	<p>Tuotteet eivät aina ole tuoreita, vaan esimerkiksi berlininmunkissa huomaa, että se on ollut esillä useamman päivän, sillä kuorrute on vetinen ja halkeillut.</p> <p>Joskus kotiruoka annos lämmitetään mikrossa eikä sitä ole tehty samana päivänä. Tämä laskee kahvilan laatumielikuvaa hyvin paljon. Lisäksi tämä mikrossa lämmitetty ”vanha” ruoka on hinnaltaan sama kuin tuorekin, mikä tuntuu asiakkaasta epärealistiselta.</p> <p>Tuoreista tuotteista voisi pyytää mahdollisesti enemmän rahaa.</p>

<b>Tasalaatuisuus</b>	<p>Tuotteet erityisesti lounasruoka ei ole aina tasalaatuista, vaan se maistuu täysin erilaiselta tekijästä riippuen. Ruuan pitäisi olla tasalaatuista ja maistua ja näyttää aina samalta.</p> <p>Muissa tuotteissa ei ole niin suurta eroa, mutta erityisesti lounasruuan laatuerot vaikuttavat negatiivisesti kahvilan imagoon ja brändiin.</p> <p>Annoskoot esimerkiksi makkaraperunoissa ja ranskalaisissa vaihtelevat melko paljon ja osa asiakkaista saa selkeästi suuremman annoksen samalla hinnalla.</p>
<b>Tuotteiden esillepano</b>	<p>Tuotteiden esillepano ei ole houkutteleva, esimerkiksi vitriini on vanha ja epäsiisti sekä ruokalinjasto on hyvin epäsiisti.</p> <p>Esillepanoon panostaminen parantaisi kahvilan viihtyisyyttä ja tuotteiden houkuttelevuutta.</p>
<b>Tuotetiedot (ainesosat)</b>	<p>Ainesosat tai allergeenit eivät ole asiakkaiden nähtävillä, mutta henkilökunta osaa kertoa niistä kysyttäessä.</p> <p>Asiakasta helpottaisi, jos tuotteen yhteydessä olisi ilmoitettu useimmat allergeenit ja siinä kerrottaisiin esim. laktoositomuudesta, gluteenittomuudesta, kananmunattomuudesta tai maidottomuudesta jne.</p>
<b>Asiakaspalvelu ja henkilökunnan toiminta</b>	
<b>Ystävällisyys ja avuliaisuus sekä palvelulähtöisyys</b>	<p>Palvelu on ystävällistä ja rentoa. Joskin se ei aina ole kovin kohteliasta, eikä tasapuolista kaikille asiakkaille.</p>

	Esimerkiksi osa asiakkaista saa tuotteita halvemmalla kuin toiset.
<b>Ammattitaitoisuus</b>	<p>Palvelu on laadultaan melko vaihtelevaa. Osa työntekijöistä mm. puhuu puhelimeen ja käyttää kännykkää työaikana.</p> <p>Henkilökunta käy tupakalla ja on välillä pitkäänkin poissa työpisteeltä.</p> <p>Henkilökunnalla ei ole yhtenäisiä työvaatteita, vaan kaikki ovat omissa vaatteissaan.</p> <p>Osalla työntekijöistä ei ole asianmukaisia suojavarusteita, joita vaaditaan elintarvikealalla.</p> <p>Henkilökunta käyttää välillä karkeaa kieltä, esimerkiksi kiioilee asiakkaiden kuullen.</p>
<b>Lisämyynti ja Upselling</b>	Lisämyyntiä ja upsellingiä ei juuri harjoiteta eikä kahvilassa ole esimerkiksi kahvi+pulla 4€ -tyyppisiä tarjouksia, jotka auttaisivat lisämyynnissä.
<b>Palvelun nopeus</b>	<p>Palvelu on nopeaa ja sujuvaa. Ruuhka-aikoina (viikonloput) töissä usein kaksi työntekijää, joista toinen rahastaa ja toinen tekee esimerkiksi grillituotteet.</p> <p>Kahvilassa palvelu on rahastusta lukuun ottamatta lähes pelkästään itsepalvelua.</p>
<b>Ristiriitatilanteiden hoitaminen ja reklamaation käsittely</b>	Reklamaatio käsitellään pääsääntöisesti hyvin. Kahvilassa ei kuitenkaan ole ohjeistusta miten pitää toimia asiakkaan vaatiessa korvausta, joten jokainen työntekijä tekee päätöksen sillä hetkellä oman mielensä mukaan. Tästä johtuen reklamaation käsittelyssä on hieman vaihtelevuutta.