



Puodin palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Niina Tuomola

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2021

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi AMK

TUOMOLA NIINA

Puodin palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Maaliskuu 2021

Tämä opinnäytetyö tehtiin Länsirannikon Koulutus Oy, WinNovan Rauman palveluosaston elintarvikemyymälä Puodin kehittämistyönä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja ja kehittämisehdotuksia WinNovan elintarvikemyymälä Puodin palvelukokonaisuuden kehittämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita Puodin palveluista ja toiminnoista sekä pyrkiä selvittämään Puodin palveluprosessin toimivuutta.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällistä tutkimusmenetelmää, että laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruussa tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua sekä havainnointia. Tutkimuksen kohderyhmäni oli Winnovan Rauman Satamakadun henkilökunta. Kyselyyn vastasi 39 henkilöä ja haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Tämän lisäksi asiakkaiden osto- ja toimintakäyttäytymistä havainnoitiin Puodissa viiden päivän ajan. Tämän opinnäytetyön viitekehyksen muodostavat ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelma, WinNovan strategian toimintamalli Lean sekä palvelumuotoiluprosessi. Tutkimusongelmana oli: Miten Puodin palveluprosesseja voidaan kehittää palvelumuotoilulla niin, että samalla huomioidaan WinNovan strategiset tavoitteet, kuten Lean – toimintamalli s sekä ammatillisen koulutuksen pedagogiset tavoitteet. Tutkimus osoitti, että palvelumuotoilu oli tarkoituksen mukainen menetelmä tämän opinnäytetyön menetelmäksi vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan todeta, että yleisesti Puodin palveluprosessi toimii hyvin, tuotteet ja palvelut olivat laadukkaita sekä hintalaatusuhde oli hyvä. Yksittäisiä palveluprosessin palvelutuokioita ja kontaktipisteitä tulee kehittää asiakaslähtöisemmiksi ja joustavammiksi. Kehittäminen edellyttää jatkuvaa toiminnan tarkkailua. Asiakkaan kuuntelemista sekä yhteistoiminnallisuutta. Toiminnan yhtenäistäminen Lean –mallia ja työkaluja hyväksikäyttäen on tärkeää, jotta palveluprosessista voidaan poistaa turhat aikaa ja asiakkaalle palvelun arvoa vähentävät vaiheet. Tutkimustuloksina päivitettiin Puodin palvelupolku, laadittiin 4 erilaista asiakasprofiilia sekä koottiin Business Model Canvas. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotuksia elintarvikemyymälä Puodin palvelu- ja toimintaprosessien kehittämiseksi. Haastateltavien henkilöiden henkilökuvaukset on vaadittu salaisiksi, joten niitä ei tässä työssä voida kokonaisuudessa esittää.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

TUOMOLA, NIINA:

Development of Puod's Service Process by Using Service Design Model and Tools.

Bachelor's thesis of 57 pages, appendices 4 pages
March 2021

This thesis was written for Länsirannikon Koulutus Oy WinNova in Rauma's Service Department. The main goal was the development of Puod's deli shop service. The aim of this thesis was to find ways to develop the service process of Puod. The purpose of this study was to gather information about customers' needs and desire to use Puod's services and products. The theoretical framework of the thesis consists of three parts. The first part describes the vocational education and professional skills, the second one WinNova's strategy and Lean method and the third one service desing.

The data were collected through different survey methods. The survey methods were both quantitative and qualitative. The quantitative method was a customer questionnaire and the qualitative methods were interview and observation. The respondents in this survey were the employees of WinNova. The questionnaire was answered by 39 people. The interview was held with six people and observation took place in the deli shop Puod during customer service hours for five days.

The results suggested that Puod's service process was overall very positive and functional. It also suggested that service process needed to be developed further due to the results of the customer survey. Customer feedback was important to understand profoundly. Based on the results of the study and the theoretical parts, recommendations were given to develop the service process of Puod.

The main findings in this study were four different customer profiles, updated service string and Business Model Canvas. This thesis made it visibly, what was the problem with Puod's service process and the results gave the key to find it and to develop new more straightforward Lean - strategies for Puod's service.

Asiasanat: asiakasymmärrys, palvelu, lean, palvelupolku, palvelutuokio

Key words: service design, lean model, customer understanding, service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTATIETOA JA TAVOITE.....	7
	2.1 Toimeksiantaja	7
	2.2 Tavoitteet, tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset	8
	2.3 Puodin toiminnan nykyiset haasteet.....	9
3	TUTKIMUKSEN RAKENNE JA VIITEKEHYS.....	14
	3.1 Tutkimuksen rakenne.....	14
	3.2 Teoreettinen viitekehys	15
	3.3 Aikaisemmat tutkimukset	16
4	TOISEN ASTEEN AMMATILLINEN KOULUTUS	18
	4.1 Ammatillinen koulutus	18
	4.2 Tutkinnon perusteet ja ammattitaitovaatimukset	18
5	PALVELUMUOTOILU	21
	5.1 Palvelu ja palvelumuotoilu.....	21
	5.2 Palvelumuotoiluprosessi	23
	5.2.1. Aloittaminen ja esitutkimus.....	25
	5.2.2. Asiakasymmärrys ja sen hankkiminen	25
	5.2.3. Strateginen suunnittelu, Ideointi ja pilotointi	29
	5.2.4. Arviointi	30
6	LEAN PROSESSIJOHTAMINEN	32
	6.1 Lean – asiakkaan arvon määrittämisessä.....	32
	6.2 Lean Winnovassa	33
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
	7.1 Tutkimusmenetelmät.....	35
	7.2 Haastateltavien valinta, haastattelut ja havainnointi	37
	39	
8	TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO	41
	8.1 Asiakaskyselyn tulokset	41
	8.2 Haastattelun ja havainnoinnin tulokset.....	47
	8.3 Asiakasprofiilit	49
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
	9.1 Johtopäätökset ja pohdinta	51
10	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	57
	10.1 Kehittämisehdotukset.....	57
	LÄHTEET	59

LIITTEET	61
Liite 1. Puodin asiakaskysely	62

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Puodin palveluliiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Puodin palveluprosessin kehittämiskohteet ja luoda kehittämisehdotuksia Länsirannikon Koulutus Oy:n eli Winnovan, Rauman toimipisteen, elintarvikemyymälä Puodin toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön viitekehyksen muodostivat, Winnovan strategian mukaisesti prosessijohtamisen Lean – malli eli toiminnan joustavuus ja sujuvuus, ammatillinen koulutuksen opetussuunnitelma sekä palvelumuotoiluprosessi. Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostui näistä kolmesta yllä mainitusta osa-alueesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tutkimustietoa Puodin asiakkailta erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tarkoitus oli selvittää asiakkaan näkemystä, mielipiteitä, taroituksia ja tarvetta Puodissa asioimiseen. Tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakkailta eli oli kartuttaa asiaymmärrystä. Asiakastiedon keräämiseen käytettiin sekä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Kyselyyn vastasi 39 henkilö, haastateltavia oli 6 ja havainnointia tehtiin Puodissa aktiivisena havainnointina 5 päivää.

Tutkimusmateriaalia analysointiin ensin erikseen tutkimusmenetelmäkohtaisesti ja sen jälkeen kokonaisuutena. Tutkimusta vietin eteenpäin palvelumuotoilun menetelmää käyttäen. Palvelumuotoilussa tärkeää on hankkia mahdollisimman paljon ja monipuolisesti erilaisia menetelmiä käyttäen asiakastietoa eli asiakasymmärrystä. Tutkimuksen lopuksi esitellään tutkimustulokset ja yhteenveto sekä johtopäätökset, pohdinta ja kehittämisehdotukset. Tutkimustuloksina esitellään 4 erilaista asiakasprofiilia, Puodin palvelupolku ja Business Modell Canvas.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTATIETOA JA TAVOITE

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja ja opinnäytetyön taustatiedot sekä tutkimuksen tavoite. Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi nykytilannetta ja esitetään tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma.

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii toisen asteen ammatillinen oppilaitos Länsirannikon Koulutus Oy Winnovan Rauman toimipisteen liiketoiminnan ja palvelun yksikkö. Yhteyshenkilönä tässä opinnäytetyössä toimi yksikön koulutuspäällikkö. Liiketoiminnan ja palvelun yksikkö toteuttaa liiketoiminnan-, johtamisen- sekä ravitsemis - ja elintarvikealan koulutusta. Koulutusta toteutetaan monilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi päivä-, täydennys- ja yrityskoulutuksena sekä rekry-, kortti- ja pätevyyskoulutuksina. Winnovan päätoimipisteet ovat Rauma, Pori ja Laitila, mutta koulutusta järjestetään myös muilla paikkakunnilla, kuten Harjavalta, Uusikaupunki ja Huittinen. (Winnovan esittely n.d.)

Winnovassa opiskelee päivittäin noin 5500 opiskelijaa, joista Raumalla ravitsemis- ja elintarvikealalla noin 250 -300 opiskelijaa vuosittain. Ammatillinen koulutus on hyvin käytännön läheistä opiskelua. Tekemällä oppiminen on vahvasti mukana ravitsemis- ja elintarvikealan koulutuksissa. Käytännön työn opetus tapahtuu erilaisissa opetuskeittiöissä, leipomossa sekä kahvila, ravintola ja myymälätiloissa. Myymälä Puod on yksi näistä oppimisympäristöistä, joissa opiskelijat opettelevat asiakaspalvelua sekä muita taitoja. (Winnovan esittely n.d.)

Elintarvikemyymälä Puod on minikokoinen elintarvikemyymälä. Puod on auki neljä päivää viikossa, tiistaista perjantaihin. Puodissa käy noin 20 - 50 asiakasta päivässä. Opiskelijat tuottavat opetuskeittiöissä, leipomossa ja ravintolan keittiössä erilaisia tuotteita Puodiin myyntiin. Puodissa myydään ruoka-annoksia, leivonnaisia ja elintarvikkeita sekä eineksiä. Puod on auki kaikille. Ensisijainen ja suurin asiakasryhmä on oppilaitoksen oma henkilökunta. Tämän lisäksi

asiakkaina käyvät oppilaitoksessa vierailevat henkilöt ja organisaation ulkopuoliset asiakkaat sekä opiskelijat.

Länsirannikon Koulutus Oy, Winnova on koulutusorganisaatio, joka on voittoa tavoittelematon yritys. Päätoimialanaan on koulutustoiminta. Winnovassa harjoitetaan myös liiketoimintaa, johon kuuluu esimerkiksi ravintolaliiketoiminta ja elintarvikemyymälän liiketoiminta. (Winnovan esittely n.d.)

2.2 Tavoitteet, tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Puodin palveluprosessin kehittämiskohteet. Tavoitteena oli saada elintarvike myymälä Puodin toiminta vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä tämän kautta samalla kehittää liiketoimintaa Winnovan strategian mukaisesti. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten Puodin toimintoja tulisi kehittää niin, että ne olisivat asiakkaille helpommin saavutettavissa ja vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä samalla noudattaisivat Winnovan strategiaa sekä tukisivat laadukasta ammatillista koulutusta. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla saada selvitettyä asiakkaiden todelliset, syvälliset mielipiteet, toiveet ja tunteet, mitä he haluavat ja tarvitsevat sekä mikä motivoi asiakasta tulemaan ostoksille Puodiin.

Winnovassa strategiakauden 2018 -2021 kehittämisohjelma sisältää useita kehittämiskohteita, mutta tässä opinnäytetyössä tuloksia tarkastellaan erityisesti Lean toimintojen suhteen. Winnovan Strategiassa on erityisesti mainittu Lean – malli, jossa korostuu toimintojen sujuvuus, resurssien tehokas hyödyntäminen, keskittyminen olennaiseen, turhien rönsyjen poistaminen ja tuottavuus. (Winnova v.d.) Tästä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia tulkitaan myös yllä mainittujen strategisten painotusten näkökulmasta.

Tässä kyseisessä toimipisteessä oli tapahtunut muutamia toiminnallisia muutoksia, jotka tulisi ottaa huomioon tulevaisuudessa paremmin. Ensisijaisesti toimeksiantaja katsoi tutkimuksen olevan nyt ajankohtainen, koska Rauman toimipisteessä oli 2018 syksyllä aloitettu uusi koulutusala; elintarvikeala. Elintarvikeala kattaa kaikki elintarvikkeita tuottavat alat, kuten koko

elintarviketeollisuuden, leipomo- ja konditoria-alan sekä myös juoma- ja meijerialan. Näistä WinNovassa Raumalla on koulutusta elintarviketeollisuuteen, leipomo- ja konditoria-alalle. Toisena tekijänä oli vuonna 2022 -2023 rakennettava uusi kampus, joka tuo elintarvike- ja ravitsemisalalle täysin uudet ja nykyaikaiset tilat. Tutkimuksen kautta saadaan uusia kehittämisideoita, joita voidaan hyödyntää uudessa tulevassa kampuksessa ja sen suunnittelussa. Kolmantena tekijänä oli tuotevalikoiman laajentuminen ja tuotantomäärien kasvu. Opetuksessa tuotetut tuotteet tulisi olla mahdollista myydä Puodissa eteenpäin asiakkaille ja/tai hyödyntää ravintolassa lounaalla.

Tutkimuksella tulisi aina olla jokin tarkoitus tai tehtävä sekä tavoite, joku päämäärä, miksi se tehdään. Ennen kuin voidaan valita ja tehdä strategisia päätöksiä tutkimukseen liittyvistä eri valinnoista on pohdittava tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset ilmentävät jotakin ongelmaa, mihin halutaan saada vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128 -129.)

Tutkimuskysymykset

1. Mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet Puodin toiminnassa?
2. Miten Puodin toimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita?
3. Miten toimintaa voidaan toteuttaa Winnovan strategian mukaisesti Lean- mallin mukaan?
4. Miten ammatillinen koulutus ja sen pedagoginen toiminta voidaan sitoa Puodin toimintaan?

Tutkimusongelma

Miten Puodia voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti niin, että kaikki eri viitekehyksen ulottuvuudet, kuten Lean -malli, ammatillisen koulutuksen ammattitaitovaatimukset sekä asiakkaiden toiveet ja tarpeet pystytään ottamaan huomioon?

2.3 Puodin toiminnan nykyiset haasteet

Elintarvikemyymälä Puod toimii tällä hetkellä itsepalveluperiaatteella. Asiakas käy Puodissa tutustumassa päivittäiseen tuotevalikoimaan. Asiakas tekee ostopäätöksen, jos tuote on hänelle tarpeellinen ja se miellyttää häntä. Asiakas kirjaa paperille ylös ostokset ja hinnan, joka veloitetaan häneltä myöhemmin. Asiakas voi myös käydä maksamassa ostoksensa ravintolan puolelle Raimannin kassaan. Kiireaikoina myymälän asiakas ei yleensä viitsi odottaa maksun tekemistä ravintolan puolen kassalla ja näin ollen tulee maksamaan ostoksensa ravintolaan myöhemmin tai hän kirjaa ne itse ylös paperille Puodissa. Puodissa ei ole erikseen myyjää aina paikalla. Myyjää voi pyytää avuksi ravintolan puolelta, jos sieltä ehditään tulla. Asiakas ei yleensä ehdi jäädä odottamaan palvelua. Puodin aukioloajat noudattavat opetuksen aikataulua.

Elintarvikemyymälä Puod on perustettu oppilaitokseen jo 1990 – luvulla, jolloin opiskelijamäärät olivat kaksinkertaiset tähän päivään verrattuna ja toimintaa oli huomattavasti enemmän. Puod suljettiin vuonna 2010, koska henkilöstöresursseja ei ollut riittävästi ylläpitämään sen toimintaa. Opiskelijamäärässä tapahtui samanaikaisesti laskua ja näin ollen, ei myöskään tuotannosta valmistunut tuotteita myymälään myytäväksi. Myymälä katsottiin olevan niin sanotusti tyhjäkäynnillä, joten se päätettiin sulkea kokonaan.

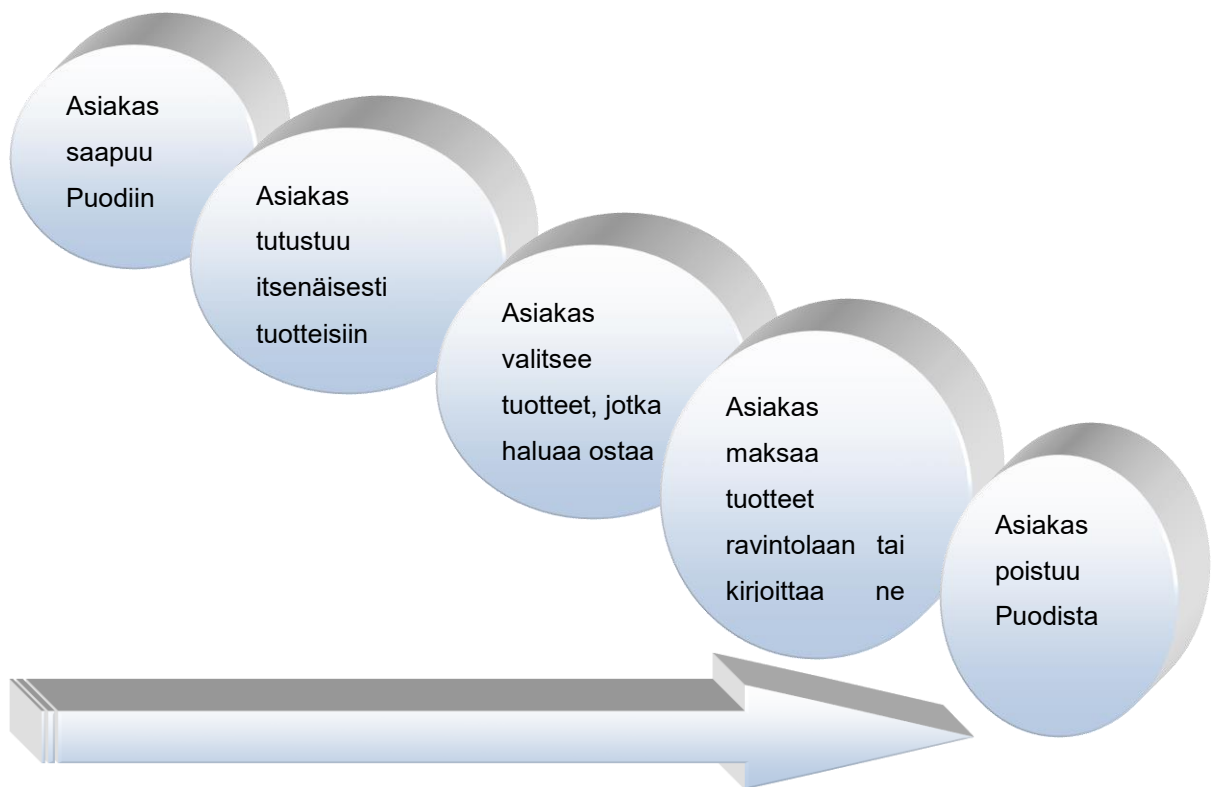
Tilanne organisaatiossa Puodin tarpeellisuuden näkökulmasta kohentui muutamia vuosi sitten. Se päätettiin avata uudelleen pienen pintaremontin ja päivityksen jälkeen vuonna 2016 asiakkaille. Asiakkaat alkoivat hiljalleen palata ostoksille, mutta useat olivat jo unohtaneet Puodin olemassa olon. Kysyntä ja tarjonta eivät aina kohtaa ja joudumme heittämään ruokatuotteita ja elintarvikkeita pois. Ruokatuotanto ja tuotteiden valmistus maksaa organisaatiolla, joten tuotteiden myyntiä tulisi aktivoida ja markkinoida aktiivisemmin. Elintarvikemyymälä Puod on hyvä ratkaisu ja paikka saada tuotteet esille ja myytyä asiakkaille. Puodin toiminnot eivät aina kohtaa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden kanssa.

Tavoitteena on, että ne tuotteet, joita tuotetaan tuotannossa saadaan myös myytyä myymälässä asiakkaille. Tavoitteena olisi kehittää Puodin toimintaa niin, että tuotteet menisivät kaupaksi ja asiakkaat yhä aktiivisemmin käyttäisivät Puodin palveluja. Puodin toimintaa pitää tulevaisuudessa muuttaa

asiakaslähtöisemmäksi, joustavammaksi ja kehittää toimintaprosessit Lean –mallin mukaisiksi.

Oppilaitosympäristössä kaikki toiminta perustuu tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimuksiin ja kriteereihin. Asiakkaan ajatukset ja ideat on hyvä ottaa huomioon Puodin kehittämisessä. Asiakasta kuuntelemalla löydämme uusia näkökulmia ja ideoita kehittämiseen.

Puod on toiminut uudelleen avaamisesta saakka itsepalvelun menetelmällä, ja se ei välttämättä ole paras ratkaisu aktiiviseen tuotemyyntiin ja Puodin imagon nostamiseen. Myymälän uudelleen avaamisen jälkeen henkilökunta huomasi tiettyjä puutteita Puodin toiminnassa, myös asiakkailta tuli palautetta ja kehittämissuhteita. Ravitsemisalalla huomattiin, että palvelukokonaisuuksien haasteisiin ei pystytty Puodin toiminnassa vastaamaan.



KUVIO 1. Puodin palvelupolku (Palvelutiimi muistio 2018)

Ravitsemisalan henkilökunta kokoontui syyskuussa 2019 pohtimaan Puodin toiminnan haasteita ja kehittämistavoitteita. Tässä palaverissa tultiin siihen tulokseen, että toimintaa pitää kehittää tulevaisuudessa. Esille tulivat nämä

haasteet Puodin toiminnassa, jotka on kuvattu (taulukossa 1.). Vuonna 2020 on asetettu Puodille myös tuloksellisesti korkeita myyntitavoitteita, joihin toiminnalla tulisi myös vastata. Nämä lähtökohdat ovat olleet taustalla vaikuttamassa tämän opinnäytetyön tekemiseen.

TAULUKKO 1. Puodin palveluprosessin ongelmakohdat, selitys, tavoite

Ongelma	selitys	Strateginen tavoite 2020
Ruokahävikki	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteita heitetään pois - tuotteita jää käyttämättä ja myymättä 	<ul style="list-style-type: none"> - ruokahävikin pienentäminen - kestävä kehitys - ResQ –toiminta
Taloudellinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> - kysyntä - tarjonta kohdallaan - hinnoittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - tilanne +/- taloudellisesti
Asiakaskohderyhmä pieni	<ul style="list-style-type: none"> - tunnettavuus ei vielä hyvä - sisäinen markkinointi huonoa 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakashankinta - lisää näkyvyyttä sisäisissä markkinointi kanavissa
Ei palvelua – ei vuorovaikutusta	<ul style="list-style-type: none"> - itsepalvelulla ei saavuteta sellaista palvelun tasoa , jota halutaan 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan kohtaaminen – - lisämyynti - mielikuvamyynti
Saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - aukioloaika lyhyt - aukioloaika väärään aikaan - aukioloajat vaihtelevat 	<ul style="list-style-type: none"> - pidennetty aukioloaika - muutetaan aikaa sopivammaksi asiakkaille, jotta on mahdollista tulla ostoksille
Maksutavat	<ul style="list-style-type: none"> - laskutetaan jälkikäteen, isoja summia - laskuja jää maksamatta 	<ul style="list-style-type: none"> - Myymälään oma kassa ja maksupäätte - maksu tapahtuma voidaan valita - talouden jatkuva seuranta
Winnovan strategia - Toiminnan joustavuus, asiakslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> - sekava - ei selkeitä ohjeita - ei Lean mukainen 	<ul style="list-style-type: none"> - Winnovan strategian mukainen toiminta - Lean- prosessijohtaminen – joustavuus- ei turhia työvaiheita - kestävät ratkaisut - asiakslähtöisyys

3 TUTKIMUKSEN RAKENNE JA VIITEKEHYS

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys sekä perehdytään aikaisempiin tutkimuksiin.

3.1 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta eri osasta taulukko 2. Ensimmäiseen osaan sisältyvät johdanto ja tutkimuksen taustatiedot sekä tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä tutkimusongelma. Toinen osa kattaa tutkimuksen viitekehysten ja sitä kannattelevan teoriaosuuden. Viitekehys koostuu kolmesta osasta, jotka on kuvattu kuviossa 2. Kolmas osa tutkimuksesta koostuu tutkimusmetodologisista valinnoista, kuten tutkimusmenetelmät, analysointimenetelmät ja niiden toteutus. Neljäs osa sisältää tutkimustulokset ja viides osa niiden tarkastelun suhteessa viitekehykseen, tutkimuksen tavoitteeseen, tutkimusongelmaan ja teorioihin. Viimeinen osa tutkimuksesta käsittelee johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen rakenne.

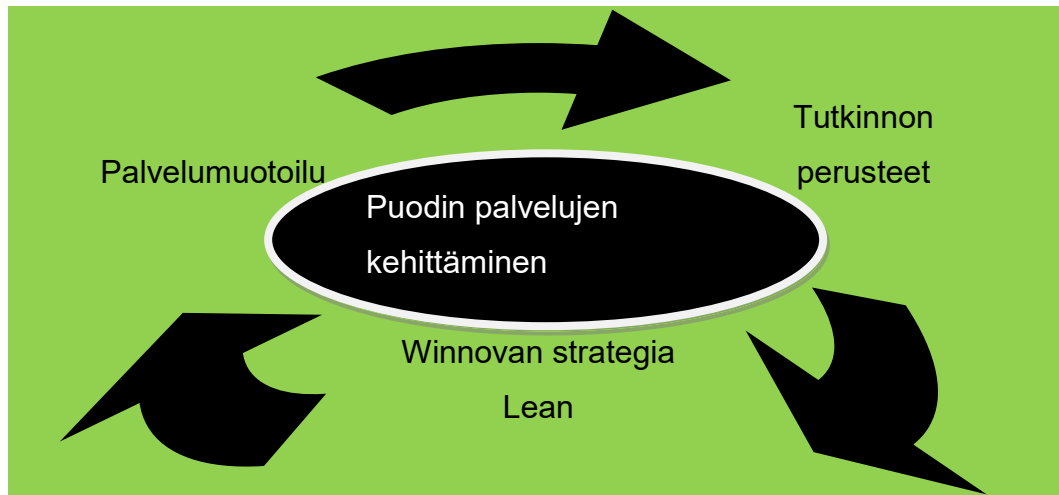


3.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa selvitettiin Länsirannikon Koulutus Oy, Winnovassa toimivan elintarvikemyymälä Puodin kehittämistä rajatussa viitekehyksessä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain Puodin toimintaa, vaikka samassa yhteydessä toimii myös ravintola Raimanni. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada Puodin asiakkailta mahdollisimman paljon tietoa siitä, mikä on heidän tarve käyttää Puodin palveluja ja ostaa tuotteita sekä minkälaisia tarpeita ja toiveita heillä oli Puodin kehittämiseksi. Tutkimus sisältää kolme erilaista teoreettista kokonaisuutta, joista muodostuu tämän tutkimuksen kokonaisviitekehys.

Teoreettinen viitekehys kertoo tutkimuksen taustalla olevat teoreettiset lähtökohdat, sen miten tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Teoria liittyy tutkimusongelmaan. Se ohjaa tutkimusta ja antaa tutkimukselle tieteellisen perustan. Teorian tarkoituksena on syventää tutkimuksesta saatua tietoa, ymmärrystä ja näkökulmaa. (Kananen 2015, 112.) Viitekehys antaa opinnäytetyölle raamit, joiden avulla tutkimus pysyy koossa ja tehdyssä rajauksessa. Viitekehys sisältää teoretietoa niistä asioista, joihin tutkimus pohjautuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 140.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kuvion 3 mukaisesti ravitsemus- ja elintarvikealan ammatillisen koulutuksen tutkinnon perusteisiin, Winnovan strategiaan pohjautuen Lean- prosessijohtamiseen sekä palvelumuotoiluun.



KUVIO 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia ei ole tehty samasta viitekehyskokonaisuudesta. Winnovassa ei ole aikaisemmin tehty palvelumuotoilua hyödyntäen tutkimusta Puodin toiminnasta tai muista ravitsemispalveluista. Aikaisempia muita asiakastytyväisyyskyselyjä tai muita asiakaspalautekyselyjä ei ole tehty Puodin toiminnasta aikaisemmin.

Palvelumuotoilusta on tehty useita aikaisempia tutkimuksia liittyen eri palvelualojen sektoreihin ja niiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on toimialasta riippumaton menetelmä. Lähestymistapaa voi soveltaa monilla eri aloilla, missä palvelu ja ihminen kohtaavat vuorovaikutuksessa, joko fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä. (Palvelumuotoilun työkalupakki n.d.)

Palvelumuotoilu menetelmän hyödyntämisestä kehittämisen välineenä on tehty monia ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) opinnäytetöitä sekä aiheesta on tehty myös väitöskirjoja. Turun kauppakorkeakoulussa tehdyssä Nea Monosen (2016) Pro gradu tutkimuksessa ”Palvelumuotoilu osana palvelun kehittämisprosessia” käsitellään palvelumuotoilua osana yrityksen palvelun kehittämisprosessia. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä palvelumuotoilu on ja miten palvelumuotoilua integroidaan yrityksen palvelujen kehittämisprosessiin. Jaana Mustonen (2012) on tutkinut Pro gradu työssään tapaustutkimuksen tapaan palvelumuotoiluprosessia asiakkaan palvelukokemuksen näkökulmasta

päivittäistavarakaupassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaan palvelukokemus tulisi huomioida paremmin palvelumuotoiluprosessissa. Sosiaali- ja terveysalalle sekä it- alalle tehtyjä tutkimuksia, joissa on käytetty palvelumuotoilua kehittämisen välineenä, löytyy erittäin paljon.

Tampereen ammattikorkeakoulussa tehty Sanni Luomahaaran (2017) ylemmän ammattikorkeakoulu (YAMK) opinnäytetyö ”Elämyspalveluiden tuotteistaminen palvelumuotoilun avulla” on tuottanut yrityksen käyttöön tuotekortit uusista ohjelmapalveluista. Tutkimuksessa kehittämistyö on toteutettu palvelumuotoilun keinoin ja siinä on käytetty monipuolisesti palvelumuotoilun erilaisia menetelmiä, kuten aivoriihityöskentelyä, havainnointia ja benchmarking.

Aikaisempien tutkimusten valossa palvelumuotoilu oli sopiva valinta tähän tutkimukseen. Palvelumuotoilu on prosessimainen menetelmä, jossa huomioidaan laaja-alaisesti asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tässä tutkimuksessa asiakas oli keskiössä. Palvelumuotoilun työmenetelmiä hyödyntäen tässä tutkimuksessa saatiin kerättyä arvokasta tietoa asiakkailta.

4 TOISEN ASTEEN AMMATILLINEN KOULUTUS

Tässä kappaleessa perehdytään ammatilliseen koulutukseen ja sen merkitykseen. Tässä kappaleessa kuvataan ammatillisen koulutuksen tutkinnonperusteiden merkitystä oppilaitoksen toiminnallisessa arjessa.

4.1 Ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on kehittää yksilön, opiskelijan ammatillista osaamista sekä hänen kasvua sivistyneeksi ihmiseksi ja yhteiskunnan jäseneksi. Ammatillinen koulutus kehittää työelämää ja vastaa työelämän osaamistarpeisiin, edistää yrittäjyyttä sekä tukee elinikäistä oppimista. Ammatillinen koulutus antaa myös jatko-opinto mahdollisuuden korkeakoulussa. (Ammatillinen koulutus n.d.)

Perusopetuksen päättäneistä oppilaista noin joka toinen hakeutuu opiskelemaan ammatilliseen koulutukseen.

Ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan myös työuran aikana lisä- ja täydennyskoulutukseen sekä uudelleen kouluttautumaan. Ammatillisessa koulutuksessa vuonna 2018 opiskeli noin 322 300 opiskelijaa, joista 52 % oli iältään 15 - 24-vuotiaita ja 48 % yli 24-vuotiaita. Ammatillisen tutkinnon suoritti yhteensä noin 79 600 opiskelijaa. Suoritetuista tutkinnoista ammatillisia perustutkintoja oli noin 54 500, ammattitutkintoja 17 200 ja erikoisammattitutkintoja 7 900. Ammatillisen koulutuksen suorittaneista naisia oli 55 % ja miehiä 45 %. (Ammatillinen koulutus n.d.)

4.2 Tutkinnon perusteet ja ammattitaitovaatimukset

Ammatillisen osaamisen kehittämistarpeet nousevat ympäröivän yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutossuunnista ja työelämän osaamistarpeista. Ammatillisen koulutuksen tulee vastata tulevaisuudessa jatkuvasti uudistuviin työelämään tarpeisiin. Yksilöiden osaamista tulee kehittää kohti erilaista ammatillista osaamista. Ammatillista koulututusta ja tutkintojen perusteita kehitetään aktiivisessa yhteistyössä työelämän kanssa. Ammatillisen koulutuksen tehtävänä on varmistaa suurten työllistävien alojen työvoiman

saatavuutta ja huolehtia pienten erikoistuneiden alojen osaamisesta. (Ammatillinen koulutus n.d.)

Ammatillisen koulutuksen sisällöt ja ammattitaitovaatimukset määritellään tutkinnon perusteissa. Perusteissa määrätään myös tutkinnon osien osaamistavoitteet ja osaamisen arviointi. Koulutuksen järjestäjän on huolehdittava siitä, että opiskelija saa mahdollisimman laadukkaan opetuksen ammattiin, johon hän on opiskelemassa. (Ammatillinen koulutus n.d.)

Tutkinnon perusteet ja opetussuunnitelma vaikuttavat oppilaitoksen arjessa siihen, mitä ruokia opiskelijat elintarvike- ja ravitsemusalalla valmistavat keittiössä ja näin ollen vaikutus heijastuu suoraan myös oppilaitoksen ravintola- ja myymäläliiketoimintaan. Erilaisissa tutkinnon osissa on erilaisia ammattitaitovaatimuksia, jotka tulee ottaa huomioon opiskelun aikana. Koulutuksen järjestäjän vastuu on myös huolehtia siitä, että opetuksen sisältö vastaa tulevaisuuden haasteita. (Ammatillinen koulutus n.d.)

Suomalaiset tutkinnot ovat osa Eurooppalaista (EQF) viitekehystä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että suomalaisella todistuksella tulee päästä hakeutumaan kouluun ja / tai työelämään Euroopassa. Suomalaiset ammatilliset tutkinnot sijoittuvat (EQF) kansainvälisessä vertailussa tasoille 4 ja 5. (Ammatillinen koulutus n.d.)

Winnovassa koulutetaan vuosittain noin 500 -600 ravitsemis- ja elintarvikealan osaajaa. Koulutus kattaa teoriaopetuksen, käytännön opetuksen sekä työpaikalla tapahtuvan oppimisen. Opetus tapahtuu Winnovan omissa tiloissa ja työpaikoilla työharjoitteluina. Opetuksen sisältö laaditaan tutkinnon perusteiden mukaisesti. Tutkinnon perusteet hyväksytään opetushallituksessa kulttuuri- ja opetusministeriön esityksestä. (Winnova n.d.)

”Opetushallitus antaa varhaiskasvatussuunnitelmien, opetussuunnitelmien sekä tutkintojen perusteet, jotka ohjaavat opetuksen ja koulutuksen toteuttamista” (Opetushallitus 2020).

Ravintola-, catering- ja elintarvikealan opetuksessa opitaan pääsääntöisesti tekemällä oppimisen menetelmällä. Työprosessien ja kädentaidon opettelu vaatii konkreettisia toistoja ja käytännön kokeiluja oppimisen sisäistämiseksi ja taitojen

harjaannuttamiseksi. On tärkeää, että opiskelijat saavat aitoja työkokemuksia opiskelun aikana. Aito kokemus syntyy kohtaamalla asiakas aidossa työtilanteessa arjessa. Winnovan oppimisympäristöt on suunniteltu niin, että näitä aitoja kontakteja on mahdollista hankkia koko koulutuksen ajan erilaisissa työympäristöissä. Elintarvikemyymälä Puod on yksi tällainen oppimisympäristö, jossa aidosti kohdataan asiakas. Puodissa opiskelija hankkii asiakaspalvelukokemusta, tuotetietoutta ja myynti- sekä kassataitoja. (Koulutusesittely 2018.)

5 PALVELUMUOTOILU

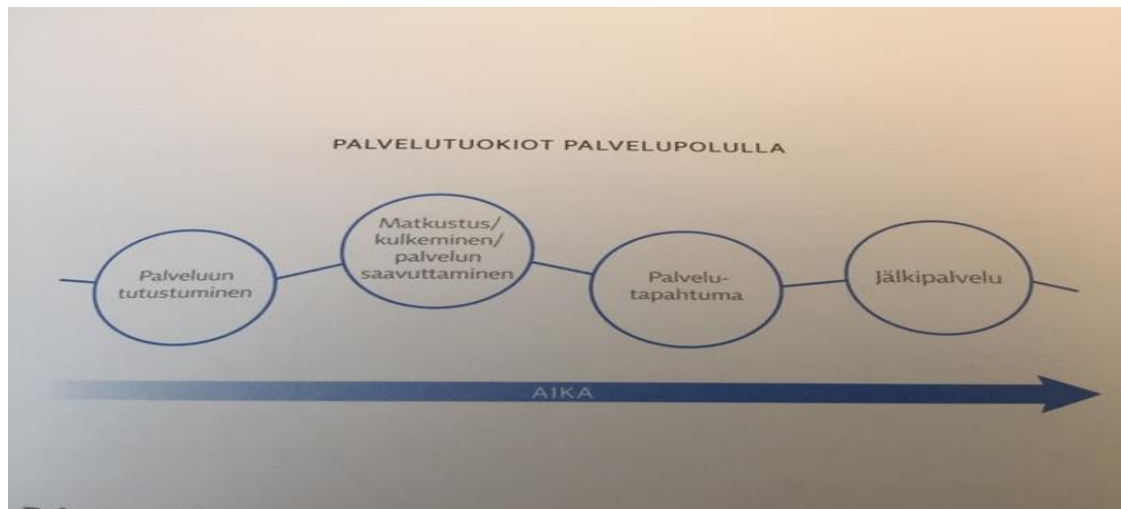
Tässä kappaleessa perehdytään palvelumuotoiluun, palvelumuotoiluprosessiin sekä palvelumuotoilun menetelmiin. Tässä kappaleessa kuvataan palvelumuotoilun prosessia ja siihen sisältyviä eri vaiheita.

5.1 Palvelu ja palvelumuotoilu

Palvelu on parasta markkinointia ja ihminen on palvelun tärkein osa. On tärkeää, että tuotamme asiakkaillemme positiivisen palvelun ja samalla opiskelijat oppivat kohtaamaan erilaisia asiakkaita. Asiakas on aina osa palvelua. Palvelu on tunneperäinen yksilöllinen kokemus, jota kukaan ei voi toiselle määrittellä. Ihminen on keskeinen osa koko palvelukokonaisuutta. (Tuulaniemi 2016, 24-26.) Tämä on yksi hyvin tärkeä elementti ravitsemisalalla; palvelu.

Palvelu on aineeton ja yksilöllinen kokemus. Palvelu on vuorovaikutusta, tekoja ja tapahtumia, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman sekä täyttävät heidän toiveensa. Hyvä palvelu ja toimiva palvelukonsepti luovat positiivisen kuvan liiketoiminnasta ja johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. Ennen puhuttiin palvelujen suunnittelusta, suunnitellaan jollekin jotain, mutta nykyään kehitetään palveluja ja tuotteita palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu hyödyntää muotoilun ajatusta kehittämisprosessissa. Palvelumuotoilu on erityisesti prosessi, jossa vaihe vaiheelta edetään kohti prototyyppiä eli erilaisia malliratkaisuja. (Tuulaniemi 2016, 58 – 62.)

Palvelu on prosessi, se alkaa jostain ja se loppuu johonkin. Tätä prosessia kutsutaan palvelumuotoilussa palvelupoluksi. Asiakas ohjautuu palvelun aikana tietynlaisen polun läpi. Palvelupolussa on erilaisia palvelutuokioita ja erilaisia kontaktipisteitä. Palvelupolku kuvaa kokonaisuutta, koko sitä aikaa, jolla on merkitystä palvelun kokonaiskuvaan. Palvelupolku sisältää erilaisia palvelutuokioita, kuten esimerkiksi esipalvelu tai jälkipalvelu. Yksi palvelutuokio taas sisältää ajallisesti pienempiä kontaktipisteitä, kuten esimerkiksi ihmiset, palveluympäristö, ostotapahtuma, maksaminen, tuotteet ja esineet. (Tuulaniemi 2016, 78 -82.).



KUVA 1. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2016, 79)

Lentoyhtiön palvelupolku verkkopalvelusta ostettaessa (Vanha-Aho 2020).

1. Lentomatkan etsiminen
2. Lentomatkan varaaminen
3. Lentokentälle saapuminen
4. Lähtöselvitys
5. Turvatarkastus
6. Boarding
7. Lennon aikainen palvelu
8. Lentokoneesta poistuminen
9. Matkalaukkujen nouto
10. Lentokentältä poistuminen

Lentoyhtiön palvelupolku sisältää erilaisia palvelutuokioita, kuten esimerkiksi ”Lentokentälle saapuminen”. Tämä palvelutuokio taas sisältää useita kontaktipisteitä, kuten parkkipaikan etsiminen, infotaulut ja matkatavara kärryjen etsiminen. (Vanha-Aho 2020.)

Palvelutuokio muodostuu useista erilaisista kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden avulla voidaan muotoilla jokainen palvelutuokio asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Suunniteltaessa ja kehittäessä palvelutuokiota on tarkkaan

pohdittava, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia, ja mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle arvoa vähin kustannuksin. (Koivisto 2007, 67.)

Palvelutuokio on vain yksittäinen hetki asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelu on prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista peräkkäisistä palvelutuokioista. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna. Tähän kokemukseen vaikuttaa sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi, että asiakkaan omat valinnat. Vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä. Asioita voi tehdä usealla eri tavalla ja koska palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja reittejä kuluttaa tiettyä palveluprosessin vaihetta. Esimerkiksi lentomatkan voi varata internetistä tai lipputoimistosta. Näistä kummastakin tilanteesta muodostuu asiakkaalle hyvin erilainen palvelupolku. (Koivisto 2007, 67.)

5.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on prosessi. Se on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattava prosessi. Se on prosessi, joka sisältää sarjan loogisesti eteneviä ohjeistettuja toimintoja. (Tuulaniemi 2016, 126.) Palvelumuotoilu sopii hyvin prosessinomaiseen tuotteen sekä liiketoiminnan kehittämiseen ja sen vuoksi valitsin tämän menetelmän tähän opinnäytetyöhön.

Service design – niin kuin palvelumuotoilua kutsutaan englanniksi, on jo pitkään ollut käytössä muotoilussa. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen (engl. *service experience*). Käyttäjälähtöinen suunnittelu takaa sen, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoita ovat palvelun kontaktipisteet (engl. *service touchpoints*), palvelutuokiot (engl. *service moments*) ja palvelupolku (engl. *service string, customer journey*). Palvelumuotoilu korostaa idearikkautta, think out of box – ajattelua sekä yllätyksellisyyttä. (Tuulaniemi 2016, 67- 68.)

Tuulaniemen 2016 mukaan ”*Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen on suunnitteluvaiheessa tarkoitus rikkoa perinteisiä sopivaksi katsottuja rajoja ja tuoda paljon uusia hyvinkin erilaisia ideoita esille*”.

Palvelumuotoilun avulla organisaatio löytää uusia ideoita, palveluita ja tuotteita, jotka tuovat arvoa asiakkaalle sekä samalla se kehittää organisaatiota toimimaan asiakaslähtöisesti. Koska palvelun ytimessä on ihminen, tulee organisaatiossa ymmärtää syvällisemmin ihmisten tarpeita ja arvoja. Palvelumuotoilun menetelmillä päästään tutkimaan asiakasymmärrystä ja asiakkaan ajatuksia ja tunnetiloja. (Palvelumuotoilun työkalupakki n.d.)

Palvelumuotoilun keskeinen ydinasia on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. Jos asiakas ei koe saavansa palvelusta tai tuotteesta saamaansa arvoa tarpeelliseksi, hän ei osta palvelua lainkaan tai ostaa vain yhden kerran kokeillakseen sitä. On todella tärkeää, että ymmärtää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja haaveet palvelun suhteen. Vieläkin tärkeämpää on ymmärtää, mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä hänen tarvetta täyttämässä. Palvelumuotoilussa tätä ymmärrystä asiakkaista syvennetään havainnoimalla ihmisen käyttäytymistä, kuuntelemalla asiakasta, olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa sekä keskustelemalla ja haastattelemalla asiakkaita. Ymmärtämällä asiakasta paremmin pitää kuunnella asiakasta paremmin ja vielä tärkeämpää on ymmärtää asiakkaan sanoma ja hyväksyä se. (Palvelumuotoilun työkalupakki n.d.)

Tuulaniemen (2016) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä osasta. Osat ovat hänen määritelmänsä mukaan; tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Nämä viisi pääkohtaa taas jakautuvat erilaisiin vaiheisiin; joita yhteensä yhdeksän. Vaiheet ovat aloittaminen, esitutkimus, asiakasymmärrys, strateginen suunnittelu, ideointi ja konseptointi, pilotointi ja lanseeraus sekä jatkuva kehittäminen.

5.2.1. Aloittaminen ja esitutkimus

Palvelumuotoiluprosessi alkaa organisaation määrittelemillä tarpeilla ja tavoitteilla kehittämistyölle. Organisaatio strategiset tavoitteet, aikataulu, budjetti ja kohderyhmä ja resurssit tulee määrittellä aloitusvaiheessa hyvin. Koko kehittämistehtävä lepää jatkossa näiden asioiden päällä. Brief kertoo lyhyesti ja ytimekkäästi, mitkä ovat tämän kehittämistyön tavoitteet, päämäärä ja suunta. Brief kertoo lyhyesti tavoitteet, kohderyhmän, tarpeet tutkimukselle ja liiketoiminnallisen vision. (Tuulaniemi 2016, 132-133.)

Määrittelyvaiheessa tehdään myös esitutkimusta esimerkiksi benchmarkingin ja tai maind mapin eli käsitekartan avulla. Esitutkimuksessa on tärkeää, että kootaan mahdollisimman paljon lähtötietoja organisaatiosta ennen itse tutkimuksen aloittamista. Lähtötiedot auttavat muodostamaan kattavan kuvan organisaation strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista yleisesti sekä suhteutettuna tulevaan tutkimukseen. (Tuulaniemi 2016, 136 -137.)

5.2.2. Asiakasymmärrys ja sen hankkiminen

Palvelumuotoilun avulla pyritään ratkaisemaan ja kehittämään monenlaisia palvelua tuottavan organisaation ja sen asiakkaiden vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Vuorovaikutusta tapahtuu, kun organisaatio tarjoaa palveluja, joihin asiakas osallistuu ja joita hän nauttii ja kuluttaa. Palvelumuotoilu pyrkii vahvistamaan palvelun onnistumista ja ajoitusta. Täytyy ymmärtää, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä. Tämän vuoksi täytyy tuntea asiakkaat ja ymmärtää heidän käyttäytymistään, tunnetiloja ja arvomaailmaa. Tietoa ja tuntemusta asiakkaista saadaan tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita. Jos palvelun tuottaminen ei tuo arvoa palvelua tuottavalle organisaatiolle, niin palvelun tuottaminen ei ole kannattavaa. Liiketoiminta ei ole tuottoisaa silloin. Olennaista palvelumuotoilussa on tunnistaa palvelun tuottavan organisaation nykytila, todellisuus ja tavoitetila. (Palvelumuotoilun työkalupakki n.d.)

Vastaamalla asiakkaan mielikuvaan ja asiakkaan hahmottavaan kokemukseen palveluprosesseja voidaan piirtää ja kirjoittaa auki, mallintaa erilaisiksi prototyypeiksi. Palveluympäristöjä voidaan suunnitella ja muotoilla käytettäviksi ja houkutteleviksi. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakaskokemuksesta. Palveluprosesseja ja palveluympäristöjä suunnittelemalla voidaan vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen ja mielikuvaan palvelusta. (Palvelumuotoilun työkalupakki n.d.)

Liiketaloudellisten seikkojen lisäksi suunnittelussa tulee huomioida myös prosessien kehittäminen. Prosessissa pyritään tunnistamaan kriittiset kosketuspisteet, joita kehitetään. Näin pystytään tarjoamaan tasalaatuisempia kokemuksia. Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas palvelua käyttäessään kulkee. (Gerdt & Korkiakoski 2016,46.)

Tuulaniemen (2016) mukaan palvelumuotoiluprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on asiakasymmärryksen kerääminen. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Jos asiakas ei osta palvelua tai tuotetta, niin hän ei osta. Tähän päivään mennessä on tehty paljon tutkimuksia asiakkaan ostotarpeista, halusta ja osto motivaatiosta. Aikaisemmin tutkimuksia tehtiin nimellä asiakaslähtöisyys, asiakaskysely, asiakasnäkökulma ja nykyään tutkimusta tehdään asiakasymmärrystä hyödyntäen.

Kaikissa yllä mainituissa käsitteissä ja määritelmässä päätavoitteena on oppia tuntemaan asiakkaan ostokäyttäytymistä, heidän tarpeita, toiveita ja motivaatiota. Mikä saa asiakkaan tekemään ostopäätöksen? Mikä saa asiakkaan valitsemaan juuri tuon palvelun tai tuotteen. Asiakasymmärryksessä korostetaan erityisesti asiakkaan kuuntelemista ja erityisesti asiakkaan ajatusten ja tunnetilan ymmärtämistä. (Selin & Selin 2013, 18-20.)

Mitä asiakasymmärrys on enemmän kuin asiakaslähtöisyys? Asiakasymmärrys ymmärryksen kasvattaminen on vuorovaikutusta sen kohderyhmän kanssa, joka on tutkimuksen kohteena. Asiakasymmärrystä kerätään monin eri tavoin, kyselyillä, haastattelemalla, havainnoimalla ja keskustelemalla. Kaikki tämä tuottaa tietoa siitä mitkä ovat asiakkaan odotukset, tarpeet ja tavoitteet palvelulle. (Tuulaniemi 2016, 142 -149.)

Ennen ostopäätöksen tekemistä asiakas kysyy itseltään ” *What’s In It For Me? – Mitä hyötyä siitä on minulle*”. Tätä kutsutaan niin sanotuksi WIIFM – kanavaksi. Asiakas pohtii ja esittää itselleen tämän kysymyksen ja tämän kysymyksen kautta hän punnitsee hankintapäätöksen arvon, tarpeen ja toiveen. (Selin & Selin 2013, 26.)

Organisaatiossa tulisi ymmärtää asiakasta niin, että siellä pystyttäisiin vastaamaan tuohon kysymykseen tuottamalla asiakkaalle sellaisia palveluja ja tuotteita, jotka kohtaavat asiakkaan kysymyksen ja hänen siihen antaman vastauksen. Parhaimmillaan asiakasymmärrys on asiakkaan asemaan asettumista, hänen kohtaamista samassa tunnetilassa. Empatia on kykyä asettaa itsensä toisen asemaan. Empatia on kykyä ja ymmärrystä toista ihmistä kohtaan. Empatia on erittäin tärkeä taito, jonka avulla luodaan aito ja syvälinen kiinnostus kohderyhmää kohtaan. Empatialla on tärkeä rooli asiakaspalvelussa ja asiakkaan motivaatiotilan ja tunnetilan ymmärtämisessä. Asiakasymmärryksessä pyritään juuri tähän, selvittämään ja analysoimaan asiakkaan tunnemaailmaa ja tunneherkkyyttä. (Palvelupolkuja n.d.)

Asiakasymmärryksen kasvattamisessa tulisi käyttää mahdollisimman laajasti erilaisia materiaalinkeruumenetelmiä. Asiakastietoa voidaan kerätä sekä määrällisillä, että laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Erilaisia asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä ovat asiakaskyselyt, haastattelut, havainnointi eli shadowing eli varjostus, yhteissuunnittelu, itsedokumentointimenetelmät sekä verkossa tapahtuvat erilaiset etnografiset tutkimukset. (Tuulaniemi 2016, 146 -147.)

Kysely eli survey – tutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suhteellisen joustavasti, kysyä useita asioita samanaikaisesti kaikilta. Kysely on tehokas tapa kerätä ja myös analysoida tutkimusaineistoa. Se on myös vastaajalle joustava ja helppo tapa osallistua tutkimukseen. Kyselyssä ei välttämättä päästä pinnalista tietoa syvemmälle esimerkiksi vastaajan tunne tasolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195 .)

Haastatteluilla saadaan tietoa asiakkaan elämästä, ajatuksista, hänen mielikuvista ja tunnetiloista. Miten hän kokee ja tuntee asiat. Haastatteluilla rakennetaan kuvaa asiakkaan elämästä ja arjesta. Tätä tietoa hyödynnetään ideoinnissa. (Tuulaniemi 2016, 147 -148.) Haastattelu voidaan toteuttaa joko strukturoidulla haastattelulla eli lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla tai avoimella haastattelulla. Haastattelun toteutus voidaan tehdä yksilö-, ryhmä tai parihaastatteluna. Tutkimuksen tekijän tulee harkita näitä asioita aina ennen menetelmien valintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207-212.)

Hirsjärvi ja Hurme 2001 mukaan *”haastattelua tekevän tutkijan tehtävä on välittää tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan kokemus todellisuudesta määrittelee, miten hän lähestyy tätä tehtävää. Tutkijan ymmärrys ihmismielestä on olennaista haastattelua tehdessä”*.

Havainnointia käytetään joko itsenäisesti menetelmänä yksin tai haastattelun tai esimerkiksi kyselyn lisänä tai tukena. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207-212.)

Havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta tai vuorovaikutus toisten kanssa. Palvelumuotoilussa havainnointi on erittäin tyypillinen menetelmä. Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina ymmärtäminen eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen. (Ojasalo 2015, 114-119.)

Havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä on analyysin kannalta vaikeaa ja hyvin haasteellista. Tämän vuoksi suositellaan havainnoinnin yhdistämistä muihin aineistonkeruumenetelmiin. Näin aineistosta saadaan kattavampi ja hyvin hedelmällinen aineisto. Havainnoinnin muodot ovat jaoteltavissa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81 – 83.)

Tutkijan tulee huomioida verbaalisen ilmaisun lisäksi myös eleet, ilmeet ja liikehdintä. Havainnoitsijan toimita jaetaan kahteen eri tyyppiseen havainnointiin.

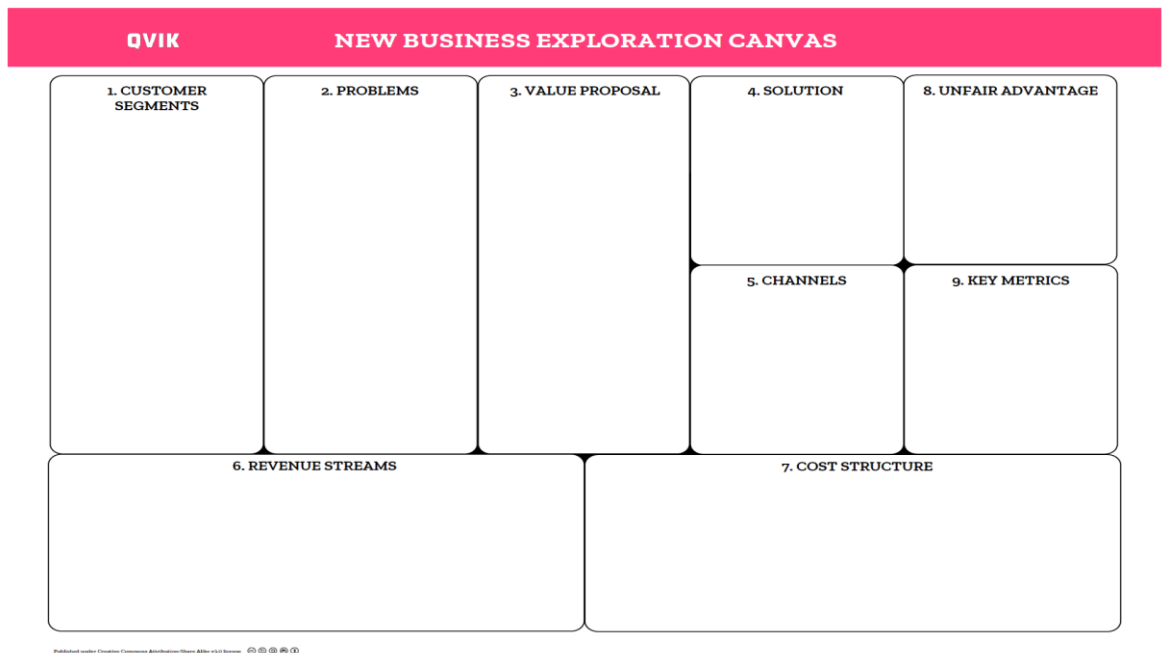
Havainnointi tutkimustilanteessa voi perustua niin sanottuun ” go with the flow” – tyyppiseen havainnointiin eli mennään tilanteen mukaan. Toinen tyyppi on selvästi organisoidumpi. Siinä havainnoija on luonut selkeän ja systemaattisen suunnitelman havainnoinnille, jonka mukaan hän havaintoja tekee. On hyvin yleistä, että nämä kaksi tyyppiä sekoittuvat keskenään ja muodostuu niin sanottu kombinaatio, joka on tutkimuksen tekijän itse luoma systeemi. (Eskola & Suoramaa 2005, 98 – 102.)

Asiakasymmärryksen asiakastieto muokataan käytettäväksi suunnittelutiedoksi. Suunnittelutieto sisältää asiakastutkimuksesta nousseet erilaiset saman kaltaiset asiat, joiden kautta muodostetaan asiakasprofiilit. Asiakasprofiili on kuvaus tietyn tutkimusryhmän samankaltaisuuksista ja erilaisuuksista. Asiakasprofiili kertoo tietyn ryhmän arvoista, käyttäytymismalleista ja valinnoista. (Tuulaniemi 2016, 153 – 160.)

5.2.3. Strateginen suunnittelu, Ideointi ja pilotointi

Strategisen suunnittelun vaiheessa on tavoitteena kohdentaa suunnittelua strategisten valintojen suhteen. Strategisen suunnitteluun hyvä visuaalinen työkalu on Business Model Canvas. Tämä työkalu on hyvä lähtökohta liiketoiminnan kehittämiseen. Business Model Canvasin avulla voidaan konkreettisesti havaita ja esittää organisaation luoman arvon muodostuminen ja kehittyminen asiakkaalle. Business Model Canvas on yhdeksästä eri osiosta muodostuva taulu. Tämän työkalun avulla käydään läpi ja kehitetään liiketoimintaa. Vastaamalla eri osioiden keskeisiin kysymyksiin, pyritään hahmottamaan koko liiketoiminnan kokonaisuus ja arvon tuoton muodostuminen asiakkaalle. (Tuulaniemi 2016, 176-181.)

TAULUKKO 3. Business Model Canvas (Qvikc 2021)



Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan kehittäen uudenlaisia ratkaisukokonaisuuksia. Ideoinnissa on tarkoituksena tuoda esille paljon erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa prosessi on syklimäistä ideointi - suunnittelu – testaus – ideointi - suunnittelu – testaus – toimintaa. Ideointi - suunnittelu – testaus - ketju voi olla loputon työsarja, ellei sille aseteta määräaikaa. (Tuulaniemi 2016, 182 – 191.)

Pilotointi vie vallitun kehitetyn tuotteen tai palvelun käytäntöön ja markkinoille. Pilotointi on testaamista, miten asiakkaat ottavat vastaan uuden kehitetyn palvelun ja mitä palautetta kehitetystä palvelusta saadaan jatkokehittämistä varten. Pilotointi vaiheessa palvelu on jo melko valmis, mutta siihen haetaan asiakkaan reaktiota ja asiakkaan tukea, näin päästään yhteiskehittämiseen asiakkaan kanssa, mikä onkin palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä asioista. Pilotoinnin aika käytetään erilaisia mittausvälineitä, kuten esimerkiksi mysteeri shoppaajia, haastattelua, havainnointi sekä yrityksen sisäinen arviointi.

5.2.4. Arviointi

Arvioinnilla varmistetaan palvelun arvolupaus asiakkaille, kilpailukyky markkinoilla sekä jatkuvan kehittämisen sykli. Palvelun mittaamisella on kyse palveluntuottajan ja palvelun käyttäjän eli asiakkaan välisen vuorovaikutuksen

mittaaminen ja arviointi. Korkea asiakastyytyväisyys on jokaisen palveluja tuottavan organisaation tavoite. Toinen tärkeä asia on brändin tunnettuus ja maine sekä mielikuva. Tällä pystytään arvioimaan, kuinka tunnettu brändi on kohderyhmän mielestä ja kuinka usein he tekevät sen mukaan ostopäätöksensä. (Tuulaniemi 2016, 241.)

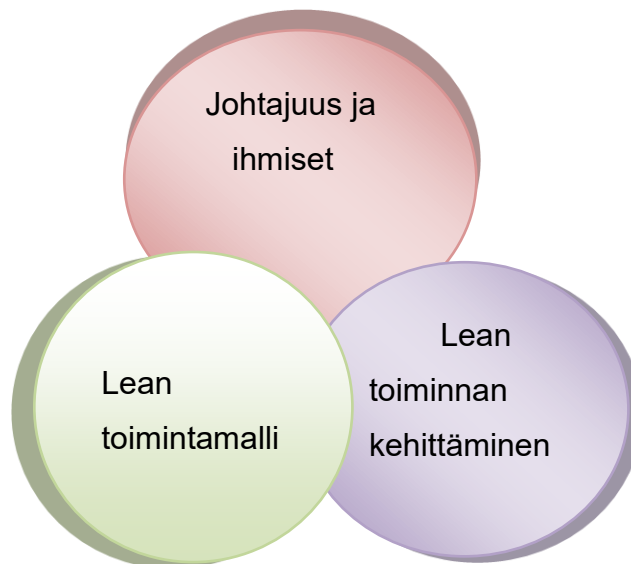
Palvelu on prosessi ja palvelumuotoilu on prosessi. Palvelubusiness on myös prosessi. Palvelu ei oikeastaan koskaan ole valmis, sen vuoksi palvelu on jatkuvaa arviointia ympäristöön ja jatkuvaa kehittämistä. Palvelualla on tärkeää tarkastella aktiivisesti markkinoita, ihmisten ostokäyttäytymistä, heikkoja ja vahvoja signaaleja ja tehdä näiden perusteella jatkuvaa kehittämistä, jotta voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. (Tuulaniemi 2016, 245.)

6 LEAN PROSESSIJOHTAMINEN

Tässä osuudessa perehdytään Lean toimintamalliin, jossa tärkeintä on asiakas, yhdessä tekeminen ja kehittäminen sekä turhien hukkien poistaminen.

6.1 Lean – asiakkaan arvon määrittämisessä

Lean on toimintamalli, jonka historia on vahvasti kiinni autoteollisuudessa. Lean on toimintamalli, jossa tärkeitä yhdistäviä tekijöitä on yhdessä kehittäminen, maksimaalisen arvon tuottaminen asiakkaalle ja liiketoiminnan kehittäminen. Lean ajatuksessa on tarkoitus karsia pois turhat ja hukat. Hukka on jotain sellaista, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle. Lean toimintamalli näkyy selkeästi tuotannon organisoinnissa sekä jatkuvassa kehitystyössä. Lean on voimakkaasti sidoksissa yrityskulttuuriin ja henkilöstön osallistumiseen kehityshankkeisiin. Lean toimintamallissa toimintaa kehitetään siellä, missä kädet liataan ja asiakkaan saama arvo todellisuudessa syntyy. (Tunttunen 2020)



KUVIO 3. Lean toimintamallin rakentaminen (Tunttunen 2020).

Lean puhuttaa ja herättää keskustelua eri toimialoilla. Viime vuosina kiinnostus Lean-ajatteluun tuntuu kasvavan Suomessa myös palvelualan yrityksissä sekä julkisella puolella. Lean-periaatteet soveltuvat hyvin erilaisten palvelualan yritysten toimintaan. Lean mallia voi hyödyntää palvelualoilla prosessien

kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Palvelualoilla, esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla, on voitu esittää merkittäviä kehittämiskäsitteitä palveluprosessien, asiakkuuksien hoitamisessa sekä kustannustehokkuudessa. Lean johtamismallin periaatteena on maksimoida asiakkaan saama arvo- hinta-suhde. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessien virtauksen (Flow) sekä resurssien käytön tehokkuuden parantamista. Nämä siis pitävät sisällään myös laadun parantamisen, jota voidaan palveluissa verrata asiakastyytyvyyteen. Lean-palveluorganisaatio pyrkii tuottamaan asiakasarvon koko ajan laadukkaammin, nopeammin ja kustannustehokkaammin.(Lean palvelualoilla n.d.)

Oleellista Leanin soveltamisessa palvelualoilla on huomata, että kun Leania sovelletaan valmistavaan teollisuuteen, asiakas määrittelee arvon, mutta yritys luo sen. Pääsääntöisesti palvelualoilla taas myös asiakas osallistuu arvon luontiin. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä vähentämään asiakkaalle arvoa tuottamattomien toimintojen ja resurssien määrää, koska ne eivät tuota arvoa asiakkaalle, päinvastoin, ne vähentävät palvelun arvoa asiakkaalle. (Lean palvelualoilla n.d.)

Hotelli- ja majoitussektorilla on useissa kansainvälisissä ketjuissa tehty Lean-periaatteiden mukaista toiminnan kehittämistä jo useita vuosia. Hotelleissa on lukuisia asiakaskohtaamispisteitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen ja saattavat turhauttaa asiakasta, jos tilanteet pitkittyvät. Tyypillinen lähtötilanne voi olla resurssien riittämättömyys, kiire ja henkilöstön vaihtuvuus. Leanin avulla voidaan löytää keinoja, joilla poistaa hukkaa eli turhaa päällekkäistä työtä ja luoda prosessit siten, että henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään laadukkaammin. Leanissa sisäinen prosessi on mietitty tarkkaan, että toiminnat ja tehtävät sujuvat. Kiire ei näy asiakkaalle odotteluna tai virheinä. (Lean palvelualoilla n.d.)

6.2 Lean Winnovassa

Winnovan strategiassa kaudelle 2018 -2021 mainitaan Lean toimintamalli. Winnovassa pyritään rakentamaan prosessit niin, että resurssit ovat tehokkaassa käytössä, toiminta on joustavaa ja tuottavaa. Toiminnasta karsitaan turhat rönsyt

pois, jolloin ei tule hukkaa. Keskitytään olennaiseen ja tehdään asiat keralla oikein. (Winnova strategia n.d.)

Winnovan strategiassa Lean toimintamalli kattaa erilaisia organisaation osa-alueita. Erityisen tärkeää on HOKS- prosessin yhtenäistäminen, joustavat opintopolut, asiakas eli opiskelijälähtöiset oppimispolut sekä asiakaslähtöinen joustava toiminta sekä ripeä tarttuminen asiakkaan yhteydenottoihin. Lean ajattelua toteutetaan myös ura- ja hakuprosesseissa sekä oppisopimusprosesseissa. (Winnovan strategia n.d.)

Tulevaisuudessa tavoitteena Winnovassa on saada myös ravitsemisliiketoiminnan palveluprosessit Lean toimintamallin mukaisiksi. Palveluprosessien selkeyttäminen on tärkeää, jotta toiminta on asiakasnäkökulmasta selkeää, joustavaa ja tehokasta. Palveluprosessien luominen on aloitettu ja myös tällä tutkimuksella saamme lisää tietoa palveluprosessien kehittämiseksi. Tavoitteena tulevaisuudessa on päällekkäisten töiden ja toimintojen poistaminen sekä virheiden määrän minimoiminen, asiakaspalvelun arvon nostaminen ja asiakaslähtöinen toiminta. (Winnovan strategia 2020.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus, jossa esitellään tutkimusaineiston keruumenetelmät. Lisäksi tässä kappaleessa selvitetään haastattelujen kulkua ja havainnoinnin toteutusta.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutus oli monivaiheinen prosessi, joka on kuvattuna kuviossa 3. Tutkimuksessa käytettiin useampia erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä erilaisia tiedonkeruutapoja. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimusmenetelmä käytettiin asiakaskyselyä. Kyselyllä haluttiin kattaa mahdollisimman laaja asiakassegmentti ja saada mahdollisimman suuri otos asiakaskunnasta. Kysely oli helppo jakaa kaikille asiakkaille samanaikaisesti sähköpostissa ja siihen oli myös helppo asiakkaan vastata suoraan omalta tietokoneelta ilman salasanoja tai muuta varmistuskoodia. Kyselyyn asiakas pystyi vastaamaan myös mobiililaitteella. Kyselyyn vastaaminen pyrittiin tekemään mahdollisimman joustavaksi ja helpoksi asiakkaalle. Kysely oli sähköinen monivalintakyselylomake, jossa vastaajan oli myös mahdollisuus kirjoittaa vapaamuotoista tekstiä

Laadullisina menetelminä tutkimuksessa käytettiin haastattelua ja havainnointia. Laadullisilla menetelmillä oli tarkoitus hankkia syventävää tietoa Puodin asiakkailta ostokäyttäytymisestä, palveluiden käytöstä, palvelutuokioista sekä kontaktipisteistä palvelupolussa. Haastattelemalla asiakkaita oli tarkoitus syventää asiakasymmärrystä ja laajentaa näkemystä asiakkaan arjesta ja elämästä. Näin voidaan taata asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen toimintoja kehitettäessä. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Haastateltava sai valita joko verkkohaastattelun TEAMS -ohjelmaa käyttäen tai perinteisen face-to-face haastattelun. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelun materiaali litteroitiin aihealueiden mukaisesti. Haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Havainnoimalla asiakkaan toimintaa Puodissa, voidaan havaita niitä kehittämisen kohtia, jotka ehkä asiakaskyselyssä ei tule esille ja/tai haastattelussa asiakas ei muista kertoa tai ei halua kertoa. Tutkimuksen kohderyhmänä eli tutkimuksen kohteena tässä tutkimuksessa oli Winnovan Rauman Satamakadun toimipisteen henkilöstö. Puodin asiakkaista arviolta noin 90% on Winnovan henkilökuntaa. Tutkimuksessa kohderyhmäksi rajattiin suurin asiakaskohderyhmistä. Tutkimuksen kautta halusimme selvittää kuinka moni Winnovan henkilökunnasta käy asiakkaana Puodissa ja kuinka usein sekä minkälaisia tarpeita ja toiveita heillä on Puodin palvelujen ja toiminnan suhteen. Kohderyhmään kuului sekä miehiä, että naisia. Henkilökunta koostuu opetushenkilöstöä, ohjaushenkilöstöä, organisaation sisäisten palvelujen henkilöstöstä sekä organisaation esimiehistä sekä johtohenkilöistä.

Asiakaskysely toteutettiin sähköisesti Webropol -ohjelmaa käyttäen. Kysely lähetettiin sähköpostilla kyseisen toimipisteen koko henkilökunnalle. Kyseisessä toimipisteessä henkilökuntaa on 90 henkilöä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Ensimmäinen kysely lähetettiin 16.12.2019. Vastausaikaa oli 8 viikkoa. Vastauksia kertyi 29 kappaletta. Toisen kerran kysely lähetettiin kaikille 7.1.2020. Vastauksia kertyi yhteensä 39 kappaletta. Vastausaika päättyi 30.3.2020.

Puodin kyselyssä (liite1.) kysymyksiä oli 12. Kysymysten aiheet pohjautuivat taulukossa 1. esitettyihin Puodin nykytilanteen toiminnan ongelmakohtiin.

Kysymyksiä oli aiheista:

1. Puodin tuotevalikoima
2. Puodin saatavuus eli aukioloajat
3. Puodin asiakaspalvelu
4. Puodin hintataso
5. Puodin maksutavat
6. Puodin tilaustoiminnot
7. Puodin markkinointi ja markkinointikanavat
8. Puodin kehittämis ehdotukset

7.2 Haastateltavien valinta, haastattelut ja havainnointi

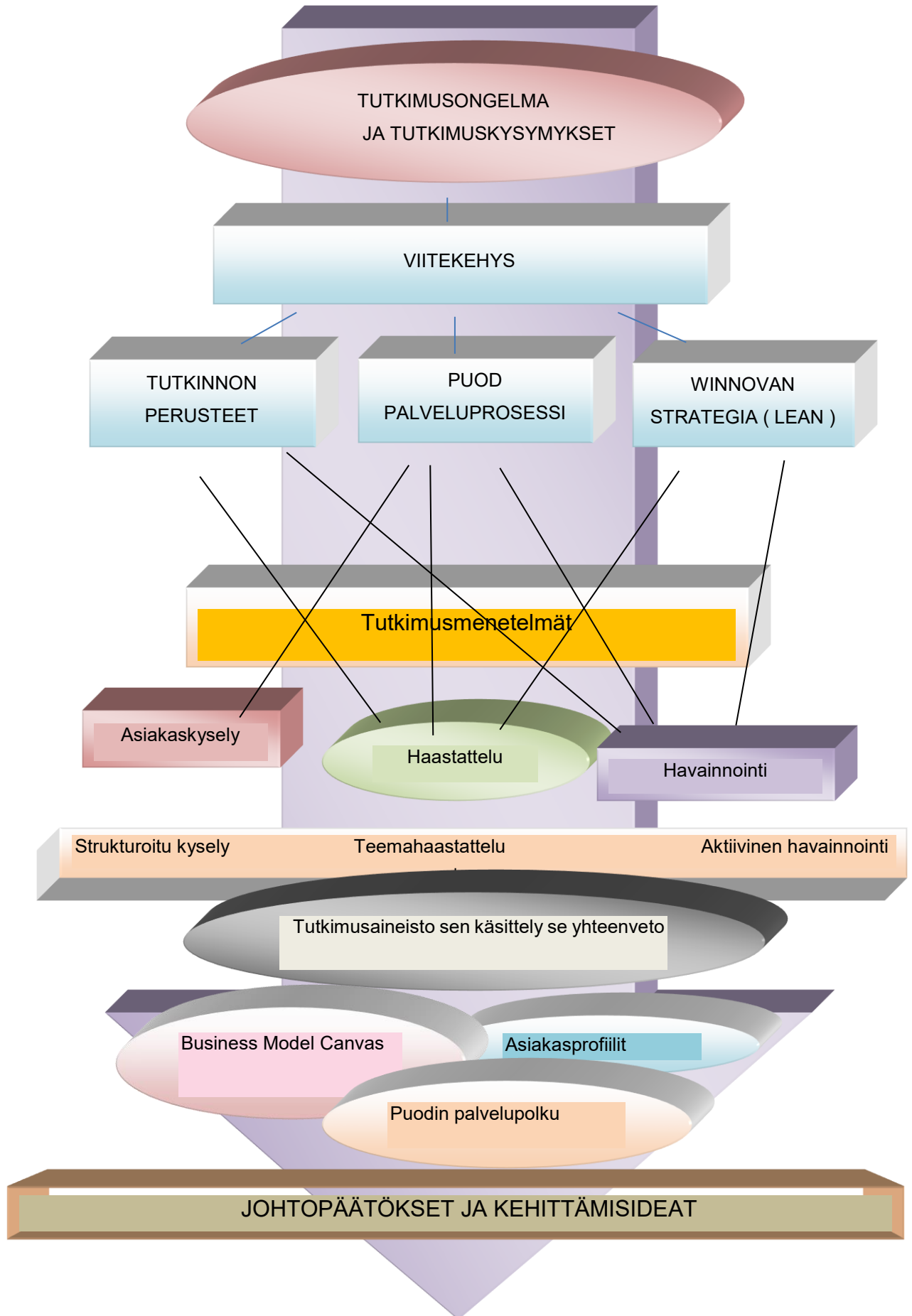
Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa teemat olivat samat kuin kyselyssä. Haastateltavat valikoituivat niiden henkilöiden joukosta, jotka olivat vastanneet sähköiseen asiakaskyselyyn. Haastateltavat saivat itse ilmoittautua kyselyssä haastateltaviksi antamalla suostumuksensa haastatteluun ja kirjoittamalla omat yhteystietonsa kyselyyn (kohta 13). Haastatteluun antoi suostumuksen 13 henkilöä. Lähetin kaikille 13 henkilölle sähköpostilla haastatteluajat, joista he itse voivat valita sopivan. Yhteensä haastatteluja sovittiin 7, joista yksi henkilö ilmoitti, että ei ehdi haastateltavaksi. 6 henkilöä ei vastannut lainkaan sähköpostiin.

Haastateltavissa oli 2 miestä ja 4 naista. Haastateltavat edustivat eri ammattialojen opettajia sekä Winnovan sisäisiä palveluja sekä muuta henkilökuntaa.. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna sähköisesti Teams – ohjelmaa käyttäen tai face-to-face haastatteluina. Haastattelija lähetti kaikille sähköisen kutsun haastatteluun. Sähköisen kutsun mukana lähetettiin ohjeet haastatteluun sekä haastattelukysymykset. Haastattelut kestivät 30 -45 minuuttia henkilöä kohden. Haastattelun lopuksi haastateltavalla oli mahdollisuus antaa omia kehittämissuhteita kysymysten ulkopuolisista teemoista.

Haastatteluihin pyrittiin luomaan luottavainen, rento ja avoimilapiiri. Haastattelussa keskustelua käytiin dialogisesti. Haastateltaville kerrottiin, että haastateltavien nimiä ei julkaista tutkimuksessa. Kaikkia haastateltavia kohdeltiin samalla tavalla. Haastattelijat valitsivat itse haastattelutavan ja ajankohdan. Haastateltava sai keskeyttää haastattelun heti, jos hänestä siltä tuntui. Haastattelut äänitettiin, jotta niihin voitiin palata myöhemmin. Haastattelumateriaali lajiteltiin aihealueittain.

Havainnointia tehtiin Puodissa sen aukiolon aikana ajalla 1. – 12.6.2020. Havainnointia tehtiin noin 2-3 tuntia päivässä kello 11.00 – 16.00 välisenä aikana viitenä päivänä ajanjakson aikana. Puodin oveen laitettiin lappu, jossa kerrottiin havainnoinnin ajankohdista. Havainnointia tehtiin oman työn lomassa

osallistuvana havainnointina. Tällä tavoin päästiin havainnoimaan aitoja palvelutilanteita. Havainnoinnin aiheina olivat samat kysymykset kuin haastattelussa. Havainnoinnilla haluttiin selvittää vielä syvällisempää tietoa Puodin toimintaprosessista, palveluprosessista ja Puodin antamasta mielikuvasta. Havainnoimalla pyrittiin hankkimaan hiljaista tietoa asiakkaan toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä lisäksi eleitä ja ilmeitä seuraamalla voitiin havainnoida tunnetiloja ja asiakkaan ajatuksia. Havainnoinnin aikana Puodissa kävi 5- 20 asiakasta päivässä. Havainnoitavat asiat kirjattiin ylös aihealueittain. Havainnointiin osallistui tutkimuksen tekijä itse. Havainnointiin liittyi myös asiakaspalvelussa luontaisesti syntyvät keskustelut.



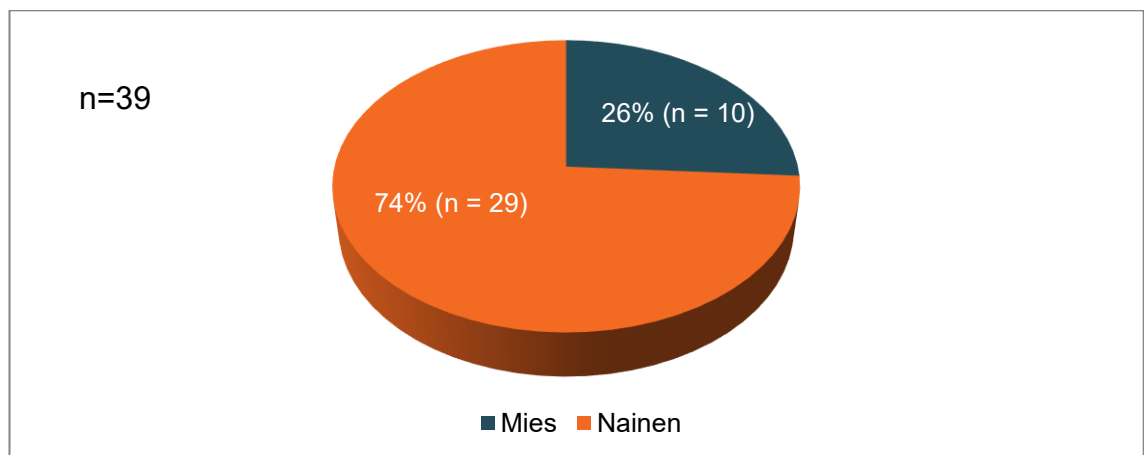
KUVIO 4. Tutkimuksen toteutusprosessi

8 TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset asiakaskyselystä, haastattelusta ja havainnoinnista sekä tehdään yhteenvetoa tutkimustuloksista.

8.1 Asiakaskyselyn tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä kerättiin tietoa asiakkaiden sukupuolijakaumasta. Tutkimuksessa haluttiin kerätä tietoa, miten asiakkaat jakautuvat mies- ja naisasiakkaiden suhteen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää miesten ja naisten ostoaktiivisuutta keskenään, onko siinä eroja. Asiakaskyselyn tuloksen perusteella suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia. Naisia oli 39 vastaajasta 74% eli 29 henkilöä ja miehiä 10 26%.



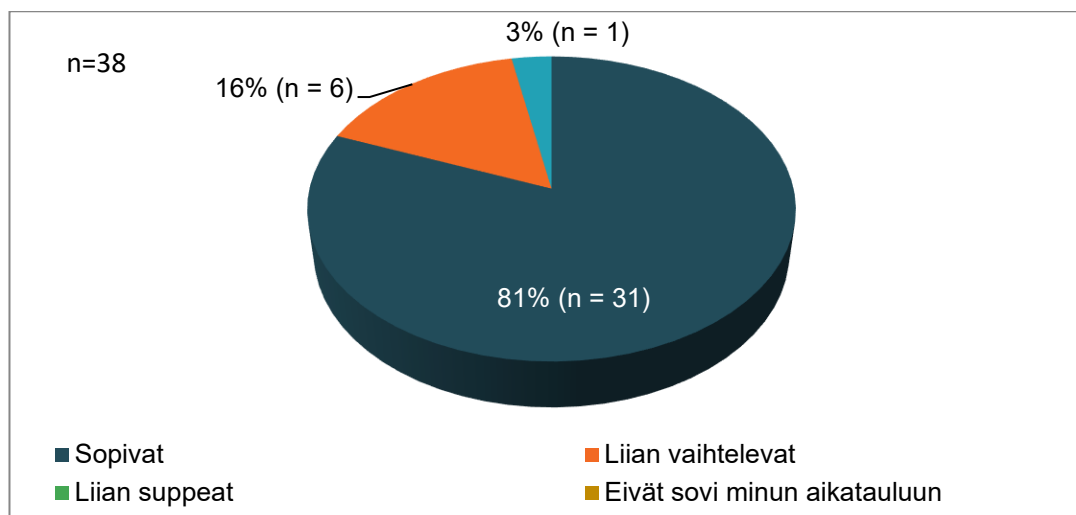
KUVIO 5. Sukupuolijakauma

Toinen kysymys koski ostoskäyntien aktiivisuutta. Tuloksessa oli huomioitavaa, että suurin osa noin 72 % vastaajista käy ostoksilla kerran viikossa tai harvemmin. Miehet kävivät selvästi harvemmin Puodissa ostoksilla kuin naiset. Miehistä 90% kävi ostoksilla kerran viikossa tai harvemmin. Naisista noin 35% kävi ostoksilla Puodissa 2-5 kertaa viikossa.

Avoimeen kysymykseen vastattiin seuraavasti:

- Käyn harvoin (MUU)
- Silloin kun on mahdollisuus.
- aikataulu on usein esteenä
- Puodin "näkyttömyys"
- aina ei muista, että on kiva kauppa
- tarjonnan säännöllisyys
- aina ei ole monipuolisesti tuotteita myynnissä
- Olen toisaalla töissä
- Ruokatunnin pituus 30min, sen jälkeen ei ehdi enää shoppailla.
- Tuotteet on hyviä!!
- Käyn harvemmin, koska työskentelen Steniuksenkadulla ja ei tule lähdeä Satamakadulle.
- En ruokaile joka päivä Raimannissa.
- Puodissa ei joka päivä ole ostettavaa.
- Ei ole kulkureitin varrella. Pitää erikseen lähteä ostoksille
- Käyn ostoksilla satunnaisesti eli harvemmin kuin 1 kerran viikossa ja useammin kuin "ei koskaan."
- En ole Satamakadulla yönä päivä eikä erikseen tule poikettua sinne.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää Puodin saavutettavuutta aukioloaikojen suhteen. Vastaajista yli 80% oli sitä mieltä, että aukioloajat ovat sopivat. 6 vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että aukioloajat olivat liian vaihtelevat. Miehistä kaikki olivat sitä mieltä, että aukioloaika on sopiva, kun taas naisista yli 20 % piti aukioloaikoja liian vaihtelevina.

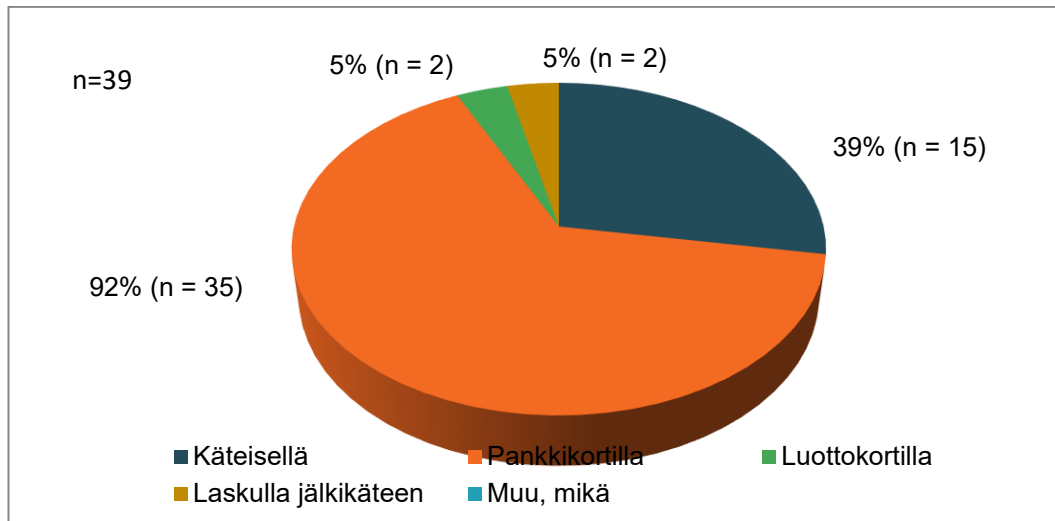


KUVIO 6. Puodin aukioloajat

Puodin kehittämisen kannalta tuotevalikoima, tuotteiden laatu ja hintataso ovat erittäin tärkeä osa-alue Puodin kehittämisen kokonaisuudessa. Kysymyksillä 5 ja 6 haluttiin tietää mitkä ovat asiakkaan ostotarpeet, mitä he ostavat ja mitä tuotteita he haluaisivat ostaa jatkossa. Kyselyn mukaan ostotarpeet olivat hyvin monipuoliset. Kaikkia kyselyssä olleita tuoteryhmiä oli ostettu. Kyselyn mukaan asiakkaat ostavat eniten makeita ja suolaisia leivonnaisia, leipää ja sämpylöitä sekä täytekakkuja. Tuotevalikoimasta eniten yli 80 % ostettiin makeita leivonnaisia ja vähiten salaatteja noin 16 %. Avoimessa kysymyksessä asiakas sai esittää toiveita ja kertoa ostotarpeistaan. Toiveita ja tarpeita tuli esille useita.

- *Valmiita ruoka-annokset*
- *Kehittää omalla ”prändillä” oleva leipä tai muita(muutamia) prändituotteita*
- *Helposti lämmitettävä lapsille kaelpaavia ruokia esim. Makaroonilaatikko, lohikeitto, lasagne...*
- *Monipuolisesti erilaisia elintarvikkeita, ruoka-annoksia ja leivonnaisia*
- *Toivoisin, että olisi pieniä annoksia.*
- *mahdollisesti kahvia ja ehkä jokin suolainen patongin tms.*
- *Aaamupäivän/iltapäivän välipalaksi joku smoothie voisi olla kiva.*

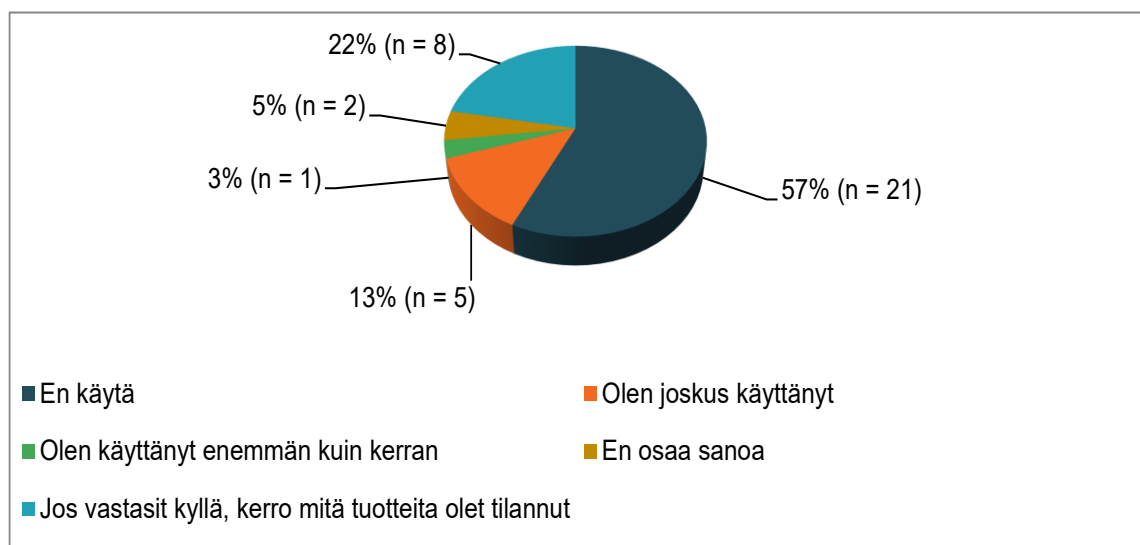
Maksaminen ja maksutavat liittyvät Puodin palveluprosessin perustoimintoihin. Kyselyllä haluttiin tietoa asiakkaan toiveista ja tarpeista maksutoiminnoissa. Suurin osa vastaajista yli 97 % valitsi maksukortin. Maksukorteista ylivoimaisesti tärkein maksuväline asiakkaalle oli pankkikortti yli 92 %. Osa asiakkaista, noin 5% haluaisi myös maksaa luottokortilla. Osa asiakkaista olisi halunnut, että ostokset olisi voinut maksaa jälkikäteen laskulla. Käteismaksu oli myös noin 40 % asiakkaista tärkeä maksuväline. Muita ehdotuksia maksutavoista tai välineistä ei tullut vapaaseen kysymyskenttään.



KUVIO 7. Maksutavat

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakkaiden tilauspalvelun käytön aktiivisuutta. Yli 60 % asiakkaista ei ole käyttänyt Puodin tilauspalveluja tai ei osaa vastata asiaan. Vain noin 16 % asiakkaista on käyttänyt tilauspalvelua kerran tai joskus. Asiakkaat, jotka olivat käyttäneet tilauspalvelua, olivat tilanneet kakkuja, pasteijoita sekä jouluruokia.

- *kakkuja, pasteijoita, voileipäkakkuja ym.*
- *Täytekakku*
- *Olen harkinnut käyttäväni juhliin täyte ja juustokakkuihin ja leipiin*
- *Joululaatikoita, kakkuja*



KUVIO 8. Puodin tilauspalvelun käytön aktiivisuus

Puodin saavutettavuus sekä viestintä -ja informaatiokanava on tärkeää asiakkaalle. Miten ja mistä asiakkaat löytävät tietoa Puodista, tuotteista tai muuta informaatiota toiminnasta. Yli 60% vastaajista tietää keneen ottaa yhteyttä. Noin 21 % vastaajista ei tiedä mihin ottaa yhteyttä ja mistä tietoa löytyy. Winnovan intranetistä eli Wintrasta tietoja etsisi noin 20 % vastaajista. Puodin asioiden tiedottaminen vastaajien mukaan toimii parhaiten sähköpostin kautta. Toiseksi eniten vastaajat valitsivat Wintran ja kolmas kanava olisi majoitus- ja ravitsemisalan osaston facebook. Lisäksi toivottiin esimerkiksi viikko- tai kuukausitiedotetta sekä ilmoitusta ulko-oviin. Tähän kohtaan ei tullut yhtään vapaamuotoista vastausta vastaajilta.

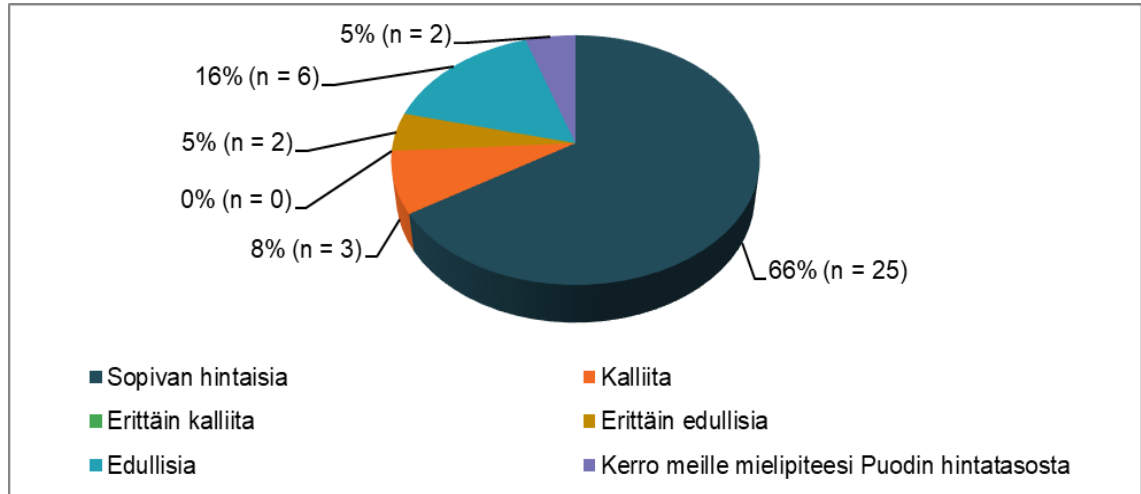


KUVIO 9. Saavutettavuus ja informaatiokanavat

Tuotteiden hinta-laatusuhde on tärkeää niin asiakkaille, mutta myös Puodin henkilökunnalle, jotta kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Yli 66 % vastaajista oli sitä mieltä, että Puodin tuotteiden hintataso on sopiva. 21% vastaajista piti hintatasoa edullinen tai erittäin edullinen. Noin 8% vastaajista piti tuotteita kalliina. Erittäin kalliina ei vastaajista ei pitänyt kukaan tuotteita. Vastaajista yksi piti hintatasoa hyvin vaihtelevana ja toivoi, että noudatettaisiin yhtenäistä hintatasoa. Yksi vastaajista totesi hintojen olevan nyt ok, mutta ei kävisi Puodissa ostoksilla jos hintoja nostetaan.

- vaihtelee tuotteiden mukaan, olisi hyvä olla yhtenäinen perushinnasto

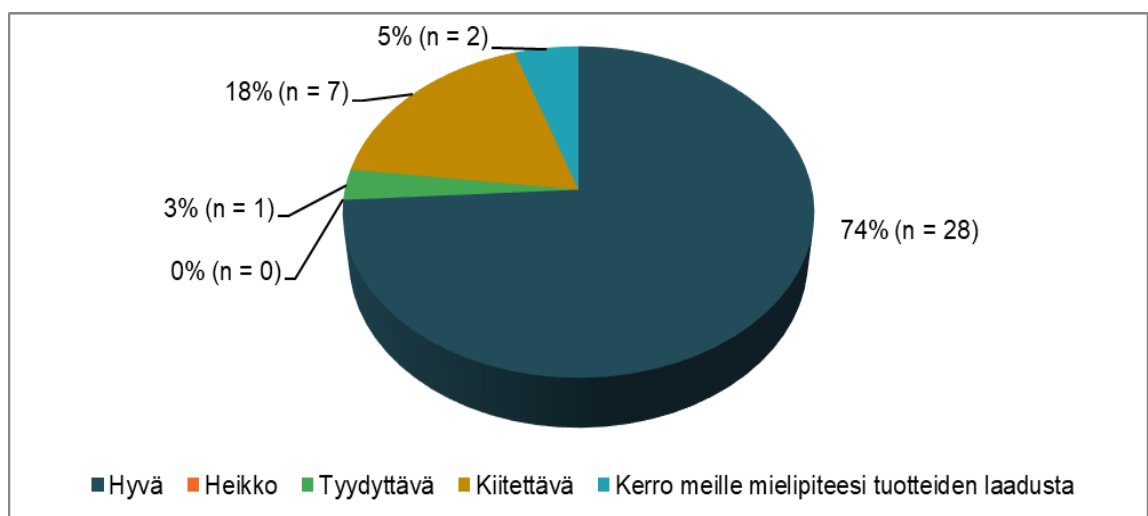
- *Hinnat ovat sellaisia, että olen valmis ne maksamaan, mutta jos hintoja nostetaan en kävisi ostoksilla. Alennetut pakasteet ovat myös hyvä juttu, koska olisi aina joskus halunnut käydä syömässä jotakin tiettyä ruokaa, mutta ei ole ehtinyt ja sitten se löytyykin pakasteista.*



KUUVIO 10. Puodin tuotteiden hintataso

Tuotteiden laatu on yksi tärkeimmistä osa-alue Puodin palveluprosessin kokonaisuudessa. Vastaajista yli 90 % piti Puodin tuotteiden laatua kiitettävänä tai hyvänä. 1 vastaaja piti tuotteiden laatua tyydyttävänä. Heikkoina tuotteiden laatua ei pitänyt ketään. Osa vastaajista kertoi tuotteiden laadun vaihtelevan.

- *Laatu vaihtelee. Tarkempi seula myyntiin päätyvistä tuotteista*
- *Pääosin erittäin hyvä, kun tehdään opetustyötä on luonnollista että vaihtelua on*



KUUVIO 11. Puodin tuotteiden laatu

8.2 Haastattelun ja havainnoinnin tulokset

Haastattelussa ja myös havainnoinnissa käytettiin samoja aihealueita.

Aihealueet:

1. Puodin tuotevalikoima
2. Puodin saatavuus eli aukioloajat
3. Puodin asiakaspalvelu
4. Puodin hintataso
5. Puodin maksutavat
6. Puodin tilaustoiminnot
7. Puodin markkinointi ja markkinointikanavat
8. Puodin kehittämisehdotukset

Haastatteluaineisto käytiin läpi aihealuekohtaisesti ja teemoitettiin sen mukaan mitä kustakin aihealueesta oli sanottu haastattelussa. Haastattelun tulos kokonaiskuvassa oli hyvin samankaltainen kuin kyselytutkimuksessa saatu tulos. Haastattelussa Puodin palveluprosessia ja palvelupolkua pidettiin yleisesti ottaen toimivana ja olemassa oloa tärkeänä osana ammatillista koulutusta. Haastateltavat ymmärsivät ja olivat sisäistäneet Puodin toiminnan periaatteet koskien koko Wnnovaa ja ammatillisen koulutuksen kontekstia. Asiakas ymmärsi missä kontekstissa Puodi toimii ja mitkä ovat sen toiminnan kehittämisen rajat.

Haastattelussa tuli selkeästi esille Puodin palveluprosessin kehittämiskohteet, maksaminen ja maksutavat, saatavuus ja aukioloajat, asiakaspalvelu, pakkaaminen sekä tilaustoiminnot. Näihin palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin toivottiin kehittämistä ja haastateltavat antoivat myös hyviä kehittämisehdotuksia. Haastattelun yksittäinen tärkein tulos oli, että Puodiin pitäisi saada myyjä, joka hoitaa myymälätoimintoja aukiolo aikana, niin että siirrytään itsepalvelusta palveluun.

Haastatteluissa tuli toistuvasti esille Puodin toiminnan selkeyttäminen, säännönmukaisuus, johdonmukainen toiminta, rutiinit, ennakoiva viestintä ja informaation ja sisäisen markkinoinnin lisääminen. Nämä kaikki johtavat ajatukseen Winnovan strategian mukaan , Leanin mukaisen toiminnan

kehittämisestä. Palveluprosessin selkeys, Puodin toimintaohjeet ja perehdyttäminen mainittiin myös haastatteluissa. Haastatteluista saatiin paljon vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä jopa konkreettisia kehittämisehdotuksia.

Havainnointia tehtiin aktiivisesti Puodissa viiden päivän ajan. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota asiakkaan käyttäytymiseen, eleisiin ja ilmeisiin koko palveluprosessin ajan. Havainnoijana toimi tutkimuksen tekijä, joka oli Puodissa työvuorossa itse.

Asiakas kertoi avoimesti myyjälle, mitä hän haluaisi ostaa, mitä hän osti eilen ja mikä oli hyvää ja erinomaista sekä mikä ei ehkä niin hänen makuunsa. Suora asiakaspalaute on tärkeää, silloin voidaan kohdentaa palaute suoraan tiettyyn tuotteeseen, ottaa vastaan rakentavaa palautetta ja mahdollisesti korjata tilanne heti tai palata asiaan tuotannon puolella. Palaute on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta.

Havainnoinnin kautta tutkimuksessa saatiin tietoa asiakkaiden henkilökohtaisista toiveista ja tarpeista. Koska keskustelu oli asiakkaan ja myyjän välillä avointa, halusi asiakas tuoda esille omia ostotarpeitaan, kuten esimerkiksi, mitä lapsille voisi viedä ruoaksi tai iltapalaksi tai omille vanhemmille. Näin myyjä pystyi auttamaan asiakasta hänen toiveiden ja tarpeiden toteuttamisessa. Havainnoinnin aikana kerättiin tietoa myös asiakkaiden tunteista, motivaatiosta ja mielikuvista.

Ostopäätöksen asiakas teki itse, mutta myyjällä oli mahdollisuus vaikuttaa ostopäätökseen. Myyjän tieto taito olikin tärkeä elementti asiakkaan ostopäätöksen tekemisessä ja palveluprosessin onnistumisessa. Asiakas on tiedonhaluinen ja kiinnostunut tuotteiden raaka-aineista, erityisruokavalioista sekä valmistustavoista. Erityisesti erikoistuotteet, kuten konditoriatuotteet ja uudet tuotteet kiinnostivat asiakkaita. Ostopäätökseen vaikutti myös alennus tai tarjous, jos sellainen oli saatavilla. Yleensä asiakas osti enemmän, jos tarjouksena oli jokin ”könttäsumma”.

Havainnoidessa huomioitiin, että pakkaaminen, maksaminen ja poistuminen Puodista tulisi asiakkaan eleistä päätellen tapahtua joustavasti ja suhteellisen

nopeasti. Puodissa havainnoitiin ruuhkaa muutamina tiettyinä ajankohtina, joka ilmeni kassalla jonotuksena. Jonotus aiheutti keskustelua asiakkaiden ja henkilökunnan kesken, josta saimme rakentavaa palautetta ja kehittämisideoita Puodin palvelupolun kehittämiseen.

Asiakkaan poistuminen Puodista huomioitiin ja toivotettiin tervetulleeksi uudelleen. Tärkeä viesti asiakkaalle, että olemme huomioineet sinut. Asiakas usein kysyi, mitä uutta huomenna on tulossa myymälään. Tällä tiedolla asiakas saatiin sitoutetuksi tulemaan uudelleen.

Havainnoimalla asiakkaita Puodissa käynnin aikana saatiin kerättyä tärkeää tietoa, jota analysoimalla ja tulkitsemalla saatiin arvokasta tietoa Puodin kehittämiseksi. Havainnointien tutkimusaineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja ryhmiteltiin ne yhteisten teemojen alle. Tämän ryhmittelyn avulla pyrittiin löytämään tiettyjä samalle asiakasryhmälle tyypillisiä ostokäyttäytymisen, ostotarpeen ja tavoitteen merkityksiä.

8.3 Asiakasprofiilit

Puodissa käynti ostoksilla ei ole vain mekaaninen tapahtuma, vaan paljon enemmän. Se on positiivinen, elämyksellinen kokemus, jonka asiakas haluaa jakaa myös muille, asiakkaille tai henkilökunnalle. Se on myös palautetta Puodin henkilöstölle, opiskelijoille ja opettajille, miten elämyksen toteuttamisessa ollaan onnistuttu.

Asiakasprofiilit kuvaavat erilaisia Puodin asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan. Asiakasprofiilit pohjautuivat koko tutkimuksesta saatuun asiakastietoon ja sen tiedon kiteyttämiseen. Asiakasprofiilit selittävät tietynlaista asiakkaan käyttäytymisprofiilia ja motivaatiota, mitkä aika usein ohjaavat asiakkaan toimintoja ja myös ostovalintoja. Tämän tutkimuksen tuloksen syntyi neljä asiakasprofiilia, joita olivat Harkitsija, Innostuja, Super Shoppaaja ja Jarruttelija.

TAULUKKO 4. Puodin asiakasprofiilit

Harkitsija

- haluaa tietoa etukäteen mitä on myynnissä
- harkitsee tarkkaan onko tuotteelle tarvetta hänelle tai perheelle
- kuka perheessä syö mitäkin?
- pitää hyvästä ruoasta, mutta on hieman epäilevä uusia tuotteita kohtaan
- arvostaa selkeyttä ja tuttuutta
- annoskoot ja myyntipakkausten koko tärkeää
- tuotteen jatkokäsittely esim. pakastamismahdollisuus tärkeää

Innostuja

- on päivän koho kohta kun Puod aukeaa
- hyvin kokeilunhaluinen
- ostaa vaikka ei olisi niin tarvetta
- haluaa kokeilla uutta
- antaa myös palautetta
- ostaa paljon erilaisia tuotteita
- tietää, että opiskelijoiden tekemää – se on hienoa
- ei niinkään väliä, vaikka tuote ei olisi ulkonäköisesti niin täydellinen
- käy usein – ja tekee jopa ennakkovarauksia tuotteisiin

Super shoppailija

- ostaa kaiken minkä saa halvalla
- hyödyntää alennuksia
- kaikki käy
- ostaa alennuksesta erityisesti pakasteita -50%
- tarjousostaja
- on hyvin tyytyväinen, että saa hyvää ruokaa edullisesti

Jarruttelija

- jos ei muuta asiaa tai tarvetta toiselle puolelle, ei tule käytyä vain Puodissa
- jos ostaa, ostaa perustuotteita
- jos ei käy syömässä, ei tule käytyä Puodissa
- tekee hyvin harkittuja ostopäätöksiä
- ei säilytysmahdollisuuksia omassa työpisteessä

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa tuodaan esille tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdintaa suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan.

9.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Puodin palveluprosessin kehittämiskohteet. Tavoitteena oli saada elintarvike myymälä Puodin toiminta vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä tämän kautta samalla kehittää liiketoimintaa Winnovan strategian mukaisesti. Työn tarkoituksena oli kerätä asiakasymmärrystä erilaisin tutkimusmenetelmin, kuten kyselyllä, haastattelulla ja havainnoinnilla.

Tutkimuksen asiakaskyselyyn vastanneiden vastausprosentti oli noin 33% kyselyn saaneista. Se oli mielestäni hyvä, mutta tarkemman analyysin saamiseksi vastauksia olisi tarvittu hieman enemmän. Tämä tutkimus pohjautuu nyt 39 vastaajan vastauksiin. Kyselyn lisäksi käytettiin muitakin tutkimusmenetelmiä, jotka vahvistavat asiakastiedon merkitystä. Haastatteluun tuli mielestäni hyvin osallistujia, heitä oli 6. Havainnointi onnistui mielestäni hyvin, koska sillä viikolla kävi paljon asiakkaita Puodissa.

Tutkimuksessa saatiin paljon hyödyllistä tietoa Puodin kehittämiseksi. Kyselytutkimuksesta saatiin tietoa yleisesti palveluprosessin toimivuudesta ja palvelupolusta. Haastattelututkimuksessa kerättiin tietoa syvällisemmin palveluprosessin yksittäisistä osa-alueista. Haastateltavilta saatiin myös konkreettisia kehittämisehdotuksia. Haastattelussa saatiin tietoa palvelupolun yksittäisistä osa-alueista, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Haastattelun ja havainnoinnin merkitys oli asiakasprofiloinnissa tärkeä. Havainnoimalla saatiin tietoa asiakkaan tunnetiloista, asiakkaan henkilökohtaisista ajatuksista ja mieltymyksistä sekä tarpeista.

Ravitsemisalan ja elintarvikealan opiskelijoiden tuotokset saadaan konkreettisesti esille ja aidosti asiakkaiden ulottuville. Asiakas näkee, pääsee

kokemaan ja näkemään aidosti, mitä on opetus konkreettisesti tuottaa. Samalla se on tärkeää myös opiskelijoille ymmärtää ja sisäistää, että heidän opiskelu tuottaa aitoja tuotteita, joita asiakkaat haluavat ostaa.

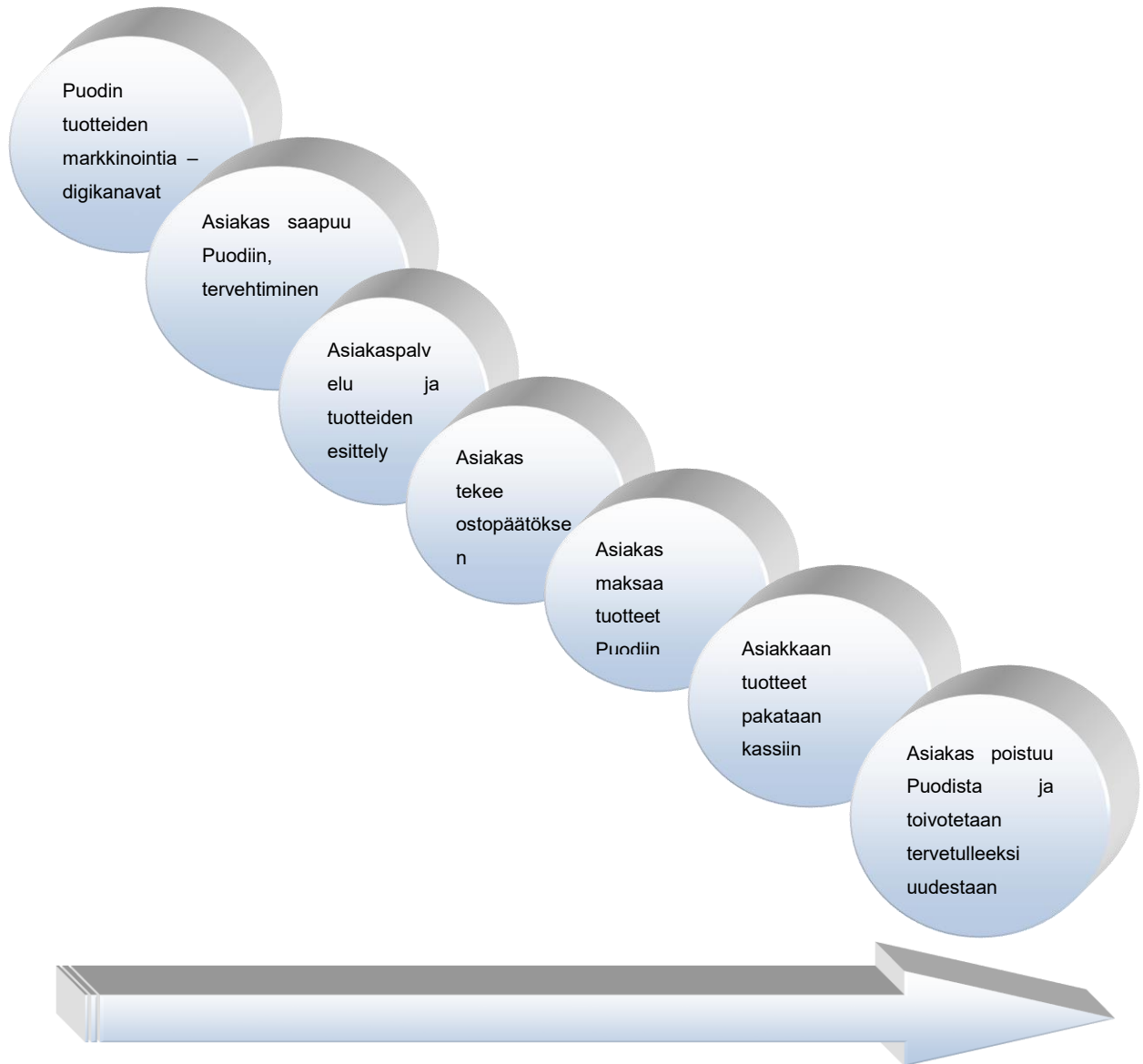
Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui ravitsemus- ja elintarvikealan ammatillisen koulutuksen tutkinnon perusteista, Winnovan strategiaan pohjautuen Lean- toimintamallista sekä palvelumuotoiluprosessista. Viitekehys antoi tälle tutkimukselle ne teoreettiset raamit, jonka suhteen tutkimustuloksia peilataan. Tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tulokset ja yhteenveto toteutettiin viitekehysten raameissa.

Tutkimus osoitti sen, että Puodin peruselementit ovat kunnossa. Puod on tärkeä osa ravitsemisalaa kokonaisuutta ja sen toimintoja. Asiakkaiden mukaan palveluprosessit toimivat yleisellä tasolla hyvin, mutta pieniä yksittäisiä palvelupolun kohtia ja kontaktipisteitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Asiakas haluaa palvelua. Asiakas on kiinnostunut tuotetiedoista. Yhtä tärkeänä asiana pidettiin myös sosiaalista kanssakäymistä ostosten aikana ja opiskelijan oppimista asiakaspalvelutilanteessa. Tutkimuksen mukaan myös *small talk* -ostosten lomassa on piristävää ja positiivinen asia, on kiva jutella jonkun kanssa tuotteista ja saada tietoa niistä sekä tutustua opiskelijoihin. Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita Puodin suhteen. Kaikkea emme voi toteuttaa, mutta asiakasprofiilien kohderyhmäkohtainen ostokäyttäytyminen tulee ottaa jatkossa yhä tarkempaan tarkasteluun ja huomioida erilaiset tarpeet.

Palvelun eri vaiheet vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Yksi tärkeä tekijä palvelukokonaisuudessa on palveluprosessin sujuvuus ja joustavuus sekä asiakaslähtöisyys. Maksaminen on hyvin tärkeä osa asiakkaan palvelukokemusta. Maksaminen ja maksutavat liittyvät Puodin palvelupolun ydintoimintoihin ja näiden toimintojen kehittämiseen. Tutkimus osoitti, että palvelupolku pitää toimia alusta loppuun hyvin ja joustavasti. Palvelupolun kontaktipisteet ja lisäpalvelut pitää olla myös tarkkaan harkittuja valintoja. Jos asiakas joutuu maksamaan tuotteet eri paikkaa, kuin noutaa. Asiakas turhautuu ja hänelle tulee epäselväkuva toiminnoista. Jonottaminen on yleisesti ottaen asiakasta turhauttava tilanne, ja näin se myös tutkimuksen mukaan oli myös

Puodissa. Asiakas saattaa jättää tulematta kokonaan ostoksille, jos ydinprosessit palvelupolusta eivät toimi.

Saavutettavuuden lisäämiseksi viestintään tulisi panostaa, asiakkaat kokivat sähköpostin parhaana ja nopeimpana kanavana saavuttaa heidät työpäivän aikana.



KUVIO 12. Päivitetty Puodin palvelupolku

Viitekehys määrittelee tutkimuksen johtopäätösten ja kehittämissuhteiden linjaukset ja toimivat rajauksena kehittämiselle. Tutkimuksen konteksti ja toimintaympäristö on otettu huomioon johtopäätösten tulkinnessa ja kehittämissuhteiden laatimisessa. Tässä opinnäytetyössä oli neljä tutkimuskysymystä ja yksi tutkimusongelma. Tutkimuksessa käytettiin erilaisia

tutkimusmenetelmiä ja aiheeseen sopivilla teorioilla pyrittiin vastaamaan näihin kysymyksiin. Mielestäni tutkimuksessa saatiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tuli selkeästi esille kaikissa tutkimuksen osissa (kysely, havainto ja haastattelu). Aineiston perusteella voitiin luoda 4 asiakasprofiliia, joilla kaikilla oli erilaiset tarpeet ja toiveet Puodin toiminnasta. Asiakkailta tuli paljon suoria konkreettisia kehittämissuhteita Puodin palveluprosessin kehittämiseen.

Lean –toimintamalli on integroitu sisälle Winnovan strategiaan, joka kattaa koko Winnovan toiminnan. Se on ensisijaisesti tällä hetkellä käytössä opetus- ja ohjaustoiminnoissa, joista mallia on tarkoitus laajentaa kattamaan asiakassuhdetoiminta ja liiketoiminta, johon Puodin ravitsemisliiketoiminta myös osaksi kuuluu. Puodin toimintojen selkeyttämiseksi Lean on oiva malli. Sen työkalut sopivat erinomaisesti Puodin palvelu prosessin kehittämiseen ja asiakkaan arvolutapauksen saavuttamiseen. Tässä tutkimuksessa saatiin tietoa, missä kohtaa palvelupolkua tapahtuu virheitä, on päällekkäisiä ja turhaa aikaa vieviä asioita, jotka muodostavat hukkaa ja näin ollen palvelun arvon alentumista asiakkaan silmissä.

Ammatillinen koulutus ja opiskelijat ovat elinehto Puodin toiminnalle. Samalla myös jatkuva koulutusten kehittäminen yhä enemmän työelämälähtöisiksi on tärkeää. Opiskelijoille on tärkeää aidot kokemukset aidoista asiakastilanteista. Se mitä opiskelijat saavat kokea Puodissa on aitoa asiakaspalvelua.

Tutkimusongelmaksi asetettiin monisäikeinen viitekehys. Mielestäni tutkimustulokset osoittivat, että tämän viitekehysten puitteissa Puodin palvelupolun kehittäminen on täysin mahdollista ja tulevaisuutta ajatellen erittäin suositeltavaa.

Ammatillisen koulutuksen on pystyttävä vastaamaan tulevaisuudessa yhä nopeammin alan kehittymiseen ja työelämän muutoksiin.

Puodille on tämän tutkimuksen tuloksena luotu Business Model Canvas. Se on hyvä lähtökohta Puodin liiketoiminnan kehittämiseen. Siinä on kuvattuna yksinkertaisesti ja havainnollistaen lähtökohdat. Business Model Canvas voidaan

katkossa hyödyntää Puodin jatkokehittämiseen ja seurata eri liiketoiminnan osa-alueiden kehittymistä.

TAULUKKO 5. Business Model Canvas

KUMPPANUUDET Palvelualan henkilöstö Muu henkilöstö Viestintä Varastonhoitaja Taloushallinto Opiskelijat Tavarantoimittajat Kassatukihenkilö Ylläpito – ja siivous	YDINPROSESSIT Ammatillisen koulutuksen opiskelijat/ opetussuunnitelma viestintä ja some jamix – reseptiikka	ARVOLUPAUS Teemme kaiken sydämmestä ! Laadukkaat ja maistuvat tuotteet. Joustava ja iloinen palvelu Nopea toimitus Winnovan ruokabrändi Yksilölliset tuotteet Yhdessä suunnitellut tuotteet	ASIAKASSUHDE Yksilöllinen asiakaspalvelu Kehitämme yhdessä eteenpäin ARVOLUPAUKSE N JAKELUKANAVAT sähköposti wintra facebook/instagram tiedotteet oveen	ASIAKASSEGM ENTIT Winnovan henkilökunta Ulkopuoliset asiakkaat Req –asiakkaat Tilausasiakkaat
KULURAKENNE Palkkakulut Vuokra ja toimitilakulu Sähkö ja vesi Raaka-ainekulut Materiaalikulut		ANSAINTAMALLI Tuotteen hinta on kpl/hinta tai kg hinta Hinta : raaka-ainehinta + 10-20% kate Maksutapa: kortti, käteinen, laskutus		

10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kappaleessa tuodaan esille ehdotuksia Puodin palvelulprosessin kehittämiseksi. Kehittämissuhteissa on otettu huomioon toiminnan ja toimintaympäristön konteksti.

10.1 Kehittämissuhteet

Tärkein kehittämiskohde on siirtyä Puodissa itsepalvelusta palveluun. Asiakaspalvelu vaatii sisäisten toimintojen uudelleen organisointia, henkilöstön ja opiskelijoiden perehdyttämistä sekä kaikkien toimijoiden yhteistyötä. Tutkimuksen mukaan tämä asia oli asiakkaalle ja koko palveluprosessille tärkein kohta palvelupolussa. Tämä on myös WinNovan strategian sekä Lean –toimintamallin mukainen toimintatapa. Lean on prosessijohtamisen malli, mutta ennen kaikkea se korostaa asiakkaalle tuotettua arvoa. Arvostamme asiakasta ja kuuntelemme asiakasta, kehitämme asiakaslähtöisesti, asiakasta kuunnellen.

Tutkimuksessa tuli esille muutamia muitakin kehittämiskohteita, joista esimerkiksi useampi asiakas mainitsi. Puodissa tulisi olla oma kassakone ja maksupäätte, jotta asiakas voi maksaa ostokset ostohetkellä, eikä tavaroiden nouto ja maksu tapahdu eri paikoissa. Tämä on yksi asia mikä, tuo arvoa asiakkaalle. Arvostamme asiakkaan tarvetta joustavaan, nopeaan ja ketterään maksamiseen.

Tutkimuksessa huomattiin, että Puodissa kävijöistä suurin osa oli naisia. Puodin palveluja tulee selkeästi kehittää niin, että ne houkuttelevat jatkossa lisää miesasiakkaita ostoksille. Puodin tuotevalikoimaan voidaan opetustyössä joustavasti vaikuttaa ja tuoda uusia tuotteita myyntiin. Tutkimuksen mukaan miehet ostavat enemmän arjen tarpeeseen kuin mielikuvaostoksia. Tutkimuksen mukaan miehet ostavat mieluiten ruoka-annoksia ja suolaisia leipomotuotteita.

Ruokahävikki Puodissa huolestutti myös asiakkaita, koska oppilaitos ei ole auki viikonloppuisin. Osa asiakkaista kyseli niin sanotun hävikkiruoan ostamista. Tämä on tärkeää myös oppilaitoksen imagon kannalta. Minkälaisen kuvan annamme opiskelijoille ruokahävikin suhteen. Palvelutiimissä on keskusteltu ruokahävikin pienentämisestä sekä ruokahävikkirinkiin liittymisestä.

Palvelutiimissä on juuri nyt tämän tutkimuksen aikana liitytty ResQ –ruokahävikki ketjuun, jonka ansiosta Puodin ruokahävikki on pienentynyt huomattavasti. Samalla olemme löytäneet uuden asiakaskohderyhmän Puodin asiakaskohderyhmäksi. Hävikkiruokailijat ovat täysin uusi asiakasryhmä WinNovan ravitsemispalvelujen asiakasryhmistä. Oppilaitoksena tämä auttaa opiskelijoiden tietämystä kestävästä kehityksestä ja auttaa heitä ymmärtämään ruokahävikki ajattelua.

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna, emme tuota voittoa. WinNova on voittoa tavoittelematon koulutusorganisaatio. Ravitsemispalvelujen ylläpitäminen on taloudellisesti haastavaa ja näin ollen olemme alkaneet seurata myyntiä Puodissa. Myynnin seurannan kautta pystymme kehittämään hinta-laatusuhdetta asiakasystävälliseen suuntaan. Tärkeimpinä kehitettävänä kohtina palvelupolussa nousivat edellisen lisäksi: Saavutettavuus, maksaminen ja maksutavat, liitännäispalvelut sekä markkinointi. Aukioloajat herättivät asiakkaisissa hyvin erilaisia tunteita. Osa asiakkaista oli sitä mieltä, että ne ovat toimivat ja osa haluaisi Puodin olevan auki enemmän ja pidemmän ajan. Saavutettavuus on hyvin monimutkainen asia ratkaistavaksi. Se on hyvin vahvasti kiinni oppilaitoksen lukujärjestyksessä ja opetushenkilöstön aikatauluissa.

Puodin kehittäminen on koko palvelutiimin yhteinen asia. Luomme yhdessä Puodin toimintaprosessit ja kehitämme yhdessä toimintaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Tärkeintä on, että tiedämme kuka on asiakkaamme, kuuntelemme asiakasta ja teemme yhteisesti toimivia ratkaisuja tulevaisuudessa kehittääksemme toimintaa.

Tulevaisuudessa Puodin kehittämiseen ehdotan säännöllisten asiakaskyselyjen järjestämistä ja niiden mukaan toiminnan kehittämistä, talouden seuranta, perehdyttämishjeistuksen laatimista sekä päivittämistä sekä myös Puodin vastuuhenkilön nimeämistä. Jatkuvan seurannan kautta Puodin toiminta kehittyy ajan ja muutoksen mukana ja näin pystytään myös paremmin vastaamaan asiakaan arvolupaukseen.

LÄHTEET

Ammatillinen koulutus. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Luettu 20.7.2020
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot>

Business Model Canvas Luettu 7.3.2021. <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>

Gerdt, B., Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki. Talemum

Eskola, J. Suoramaa, J. 2005, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, M.2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Gradu – taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki.

Koulutusesittely. 2018. Ravitsemis-, catering- ja elintarvikealan työpaikkaohjaajakoulutus. Luento 8.4.2020. Katsottu video 30.1.2021

Lean projektin hallinnassa – mitä, miksi ja kenelle? Luettu 30.7.2020.
<https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/10/10/lean-projektihallinnassa-mit-miksi-ja-kenelle>

Lean palvelualoilla. Luettu 10.11.2020.
<https://www.leanlion.com/caset/lean-palvelualoilla#>

Länsirannikon koulutus Oy, Liiketoiminta ja Palvelu osasto. Kokousmuistiot 2018 - 2020. Luettu 30.1.2021

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2020. Luettu 30.3.2021. <https://www.oph.fi/koulutus>

Palvelumuotoilu - Ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä. Luettu 22.07.2020. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/palvelumuotoilu>

Palvelumuotoilun työkalupakki. Mitä on palvelumuotoilu? Luettu 15.10.2019.
http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html

Palvelupolkuja. Empatiaa kehittämässä. Luettu 10.11.2020
<https://www.palvelupolkuja.fi/empatia/tyokaluja-empatian-kehittamiseen-osa-1/>

Palvelutiimin muistio. 2018. Palvelutiimin kokous 9/ 2018. Luettu 30.9.2019.
Länsirannikon Koulutus Oy

Selin, E., Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. painos. Espoo: Hansaprint.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä. Gummerus.

Tutkinnon perusteet. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Luettu 30.7.2020
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot>

Tunttunen, K. 2020. Webinaari 27.5.2020. Lean luento: Mitä on Lean?
Länsirannikon Koulutus Oy.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Vanha-aho, M. 2020. Palvelumuotoilu koulutus 24. – 26.8.2020 Hauho.

Winnova. Winnova esittely. Organisaatiotiedot. Luettu 16.10.2019.
<https://www.winnova.fi/winnova/esittely>

Winnovan strategia. Wintra. Luettu 22.7.2020
<https://winnova.sharepoint.com/winnova/strategia>

LIITTEET

Liite 1. Puodin asiakaskysely

Puodin asiakaskysely Winnovan henkilöstölle

Jos käyt Puodissa ostoksilla toivon, että vastaisit tähän kyselyyn.

1. Sukupuoli

- Mies*
 Nainen

2. Kuinka usein keskimäärin käyt Puodissa ostoksilla viikossa ?

- 1 krt*
 2-3 krt
 4-5 krt
 En koskaan
 Muu

3. Jos et käy puodissa ostoksilla, kertoisitko meille miksi ?

jatkuu

4. Mielestäni Puodin aukioloajat ovat

- Sopivat
- Liian vaihtelevat
- Liian suppeat
- Eivät sovi minun aikatauluun
- Kerro meille mielipiteesi aukioloajoista

5. Ostan puodista näitä tuotteita (valitse kaikki itsellesi sopivat kohdat)

- Makeita leivonnaisia
- Suolaisia leivonnaisia
- Ruokia
- Valmiita ruoka-annoksia
- Salaatteja
- Valmiita salaattiannoksia
- Elintarvikkeita (esim. sinappi, salaatinkastike, hillot, hillukkeet, jne)
- Leipää ja sämpylöitä
- Täytkekakkuja ja leivonnaisia
- Muuta, mitä?

6. Mitä tuotteita olisit halukas ostamaan (lisää ne tähän, jos ovat muita kuin kuin kohdassa 5 mainitut)

7. Miten haluaisit maksaa tuotteesi?

- Käteisellä
- Pankkikortilla
- Luottokortilla
- Laskulla jälkikäteen
- Muu, mikä

8. Käytätkö Puodin tilauspalvelua?

- En käytä
- Olen joskus käyttänyt
- Olen käyttänyt enemmän kuin kerran
- En osaa sanoa
- Jos vastasit kyllä, kerro mitä tuotteita olet tilannut

9. Puodin yhteystiedot ovat minulle selvillä, tiedän keneen ottaa yhteyttä, kun minulla on asiaa

- Tiedän keneen otan yhteyttä
- En tiedä
- Katson Witrasta
- En tiedä mistä löytäisin ne
- Kerro miten voisimme parantaa ja helpottaa yhteydenottoasi Puodiin

10. Miten mielestäsi Puodin tulisi markkinoida tuotteita henkilökunnalle?

- Sähköpostilla
- Tekstiviestillä
- Facebook, marata
- Instagram, marata
- Witrassa
- Muu, mikä

11. Puodin tuotteet ovat hinnaltaan keskimäärin

- Sopivan hintaisia
- Kalliita
- Erittäin kalliita
- Erittäin edullisia
- Edullisia
- Kerro meille mielipiteesi Puodin hintatasosta

12. Puodin tuotteiden laatu on keskimäärin mielestäni

- Hyvä
- Heikko
- Tyydyttävä
- Kiitettävä
- Kerro meille mielipiteesi tuotteiden laadusta

13. Haluaisin mielelläni haastatella sinua ja kuulla lisää mielipiteitäsi Puodin kehittämisestä. Kirjoita nimesi ja yhteystietosi alla olevaan kenttään, niin otan yhteyttä. Kiitos!