



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen ja tilan ulottuvuudet uuden kokouspalvelukonseptin perustana

-Case Café Köket

Viitaniemi, Miia

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen ja tilan ulottuvuu-
det uuden kokouspalvelukonseptin perustana
- Case Café Köket

Miia Viitaniemi
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-
jelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2016

Miia Viitaniemi

Asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen ja tilan ulottuvuudet uuden kokouspalvelukonseptin perustana - Case Café Köket

Vuosi

2016

Sivumäärä

115

Työn tekemisen tapojen muutokset, työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen ja kehittyvät teknologiat ovat osaltaan vaikuttaneet palvelurakenteen muutokseen. Tämän muutoksen ja kaupunkien kasvun seurauksena keskustoissa on tarvetta uusille tilaratkaisuille. Tämä ilmiö avaa mahdollisuuden tarkastella, kuinka julkisia ja puolijulkisia tiloja voitaisiin paremmin hyödyntää erilaisiin käyttötarkoituksiin. Ketteryyttä tilojen hyödyntämiseen tarvitaan, sillä tilojen monikäyttö on yleistymässä. Palvelumuotoilu ja suunnitteluajattelu, jatkuvaan ideointiin perustuva toimintamalli on noussut yhä tärkeämmäksi monissa yrityksissä. Innovointi sekä kyky kehittää palveluita asiakasymmärrykseen perustuen yhdessä asiakkaiden kanssa on todettu yhdeksi tärkeimmistä elementeistä palveluyritysten kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi.

Opinnäytetyössäni tutkin julkisten ja puolijulkisten tilojen hyödyntämistä eri käyttötarkoituksiin. Case-yritys Café Köket on kuvaava esimerkki ilmiöstä, sillä se on monitoimintaan pyrkivä konseptikahvila-ravintola. Kehittämiskohteeni on Café Köketin kokouspalvelut. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä toteutetaan työelämälähtöisesti ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen avulla siitä, miten Café Köketin kokouspalvelukonseptia voi kehittää vastaamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Tarkoitus on kehittää palvelukonsepti yhdessä asiakkaiden kanssa, heidän arvo-odotustensa mukaisesti, eli ideoida dynaamisia matalan kynnyksen kokoustiloja Café Köketille.

Opinnäytetyön tietoperustana on hyödynnetty kehittämistyön kannalta keskeistä kirjallisuutta asiakasymmärryksestä (customer understanding), yhteiskehittämisestä (co-creation), palvelukohtaamisesta, (service encounter) ja tilasta (sphere). Koska opinnäytetyö keskittyy palvelun suunnitteluun ja uuden palvelukonseptin kehittämiseen, on työstä rajattu pois palvelukonseptin käyttöönotto sekä liiketoimintamallin muodostaminen. Kehittämistyö noudattaa Double diamond-palvelumuotoilun prosessimallia, jonka tärkeimmät vaiheet ovat tutkiminen (discover), määrittäminen (define), kehittäminen (develop) ja toteuttaminen (delivery).

Kehittämistyössä asiakasymmärrystä hankittiin haastattelujen, havainnoin ja työpajojen avulla. Lisäksi hyödynnettiin erilaisia aineiston keruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä. Tulosten pohjalta laadittiin asiakaspersoonat, palvelupolku ja Service blueprint. Toimeksiantajalle tehtiin useita kokouspalvelukonseptin kehittämis ehdotuksia sekä laadittiin arvolupaus. Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa oli onnistunutta. Useat esitetyistä palvelukonseptin kehittämis ehdotuksista on jo toteutettu käytännössä. Tutkittava ilmiö herätti mielenkiintoa ja vilkasta keskustelua muun muassa sosiaalisessa mediassa. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan, ja kehittämistyön tavoitteet saavutettiin.

Asiasanat: asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, tila, tilan ulottuvuudet, kokouspalvelut, konseptikahvila-ravintola, interaktio

Miia Viitaniemi

Customer understanding, co-creation and spheres based desing of a new meeting service concept - Case Café Köket

Year	2016	Pages	115
------	------	-------	-----

Considerable changes have recently occurred in the service sector. The new trends include new working methods, mix of work and leisure time, as well as developing technologies. Due to the growth of the central areas of various cities, the need for new spheres arrangements has emerged. Therefore, it is relevant to study ways of converting public and semi-public spheres to better serve the needs of citizens.

In my thesis I observe this phenomenon of creating multiple use of public and semi-public spheres. The case of service concept is designing the meeting services of Café Köket. This thesis is work life oriented, and the developing research work follows the service design point of view. The aim of this thesis is to produce new knowledge of how the Café Köket meeting services would better face the needs and expectations of the customers by means of customer understanding, interaction and co-creation. The idea is to create a service concept in co-creation with the customers following their value-expectations and design a dynamic and cosy meeting service concept for Café Köket.

Service design is an iterative process model which makes use of customer centered and continuous creativity idea gathering. This model is getting more and more popular among companies in the service sector. It is very important to understand the customers and co-create together new service concepts based on genuine needs and wishes of the customers.

This thesis is based on relevant theories, such as customer understanding, co-creation, service encounter and sphere. The thesis focuses on the design of the new service concept. As the focus of the thesis is on service planning and creating a new service concept, the design of a new service concept and forming of a new business model are excluded from the scope of the thesis. The development work is based on the Double Diamond service design process model. The most important points of this model are to discover, to define, to develop and to deliver. This model describes the divergent and the convergent planning process which is required in the service design process.

The basis of this development work was customer understanding. This was acquired by means of various methods of analyzing interviews, observations and workshops. As a result relevant personas, customer journey, Service Blueprint and proposals of service concept development were created. Many of the suggested proposals have been executed. This thesis has turned out to be creative and the co-creation process with the customers was very successful. The results are transferable within this service field. The phenomenon sparked interest and lively discussion in social media. Many relevant questions were answered and aims of the development work were reached.

Keywords: customer understanding, co-creation, service encounter, interaction, spheres, meetings, interaction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Ilmiö yhteiskunnassa.....	8
1.2	Kehittämisen kohde ja tavoitteet.....	10
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet.....	12
2	Kokouspalvelukonseptin kehittämisprosessia tukeva teoria.....	13
2.1	Asiakasymmärrys ja arvon muodostuminen asiakkaalle palvelutilanteessa....	13
2.2	Yhteiskehittämisen avulla kohti parempaa palvelukonseptia.....	18
2.1	Palvelukohtaaminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.....	26
2.2	Tilan muuttuvat mahdollisuudet.....	28
3	Toimintaympäristö Café Köket kokouspalveluiden näyttämönä.....	31
3.1	Kokouspalveluihin liittyvä toimiala yleisesti.....	32
3.2	Case-esittely Café Köket.....	35
3.3	Café Köketin kokouspalvelut ja palvelutoiminnot.....	38
4	Café Köketin kokouspalvelujen kehittämistyöprosessi double-diamondin mukaan ..	49
4.1	Tutkimusvaihe.....	55
4.2	Määrittelyvaihe.....	59
4.3	Kehittämisvaihe.....	61
5	Tulokset sekä opinnäytetyöprosessissa esille nousseet uudet asiat.....	65
5.1	Asiakaspersoonat, palvelupolku ja Service Blueprint.....	65
5.2	Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus.....	73
5.3	Kehittämisehdotukset ja ideoiden jatkokehittäminen.....	75
6	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	87
	Lähteet.....	98
	Kuviot.....	103
	Taulukot.....	104
	Liitteet.....	105

1 Johdanto

Työ- ja vapaa-ajan käsite on viime vuosina muuttunut yhteiskunnallisten murrosten myötä. Yhä useampi voi ainakin osittain yhdistää työ- ja vapaa-aikaa erilaisten etätöjärjestelyjen avulla. Työtä tehdään yhä useammin myös muualla kuin perinteisellä työpaikalla, esimerkiksi kahvilaympäristössä. Koivisto (2013) toteaa Cityworklife-tutkimushankkeen yhteydessä ”työtilan voivan parhaimmillaan tarjota työntekijälle inspiraatiota ja yhteisöllisyyttä tai edesauttaa keskittymistä tai yhteistyötä”. Joustavat ja muunneltavat tilaratkaisut sekä muiden kuin organisaation omien tilojen käyttö voivat säästää kustannuksissa ja tarjota työntekijälle mahdollisuuden työn ja muun elämän tasapainottamiseen”. (Koivisto 2013)

Viime vuosikymmenen aikana on tapahtunut suuria muutoksia yritysten organisaatorakenteissa. Näitä ovat olleet muun muassa voimakas kansainvälistyminen ja tietoteknistyminen. Organisaatiot ovat muuttuneet joustaviksi ja usein myös verkostomaisiksi rakenteiksi, joissa osaaaminen, ajattelu ja vuorovaikutus korostuvat. Palvelumuotoilu ja suunnitteluajattelu, jatkuvaan ideointiin perustuva toimintamalli on noussut yhä tärkeämmäksi yrityksissä monilla aloilla, erityisesti luovilla aloilla ja palvelusektorilla. (Lockwood 2010, 15- 18)

Laadullisen tutkimuksen, jota opinnäytetyöni edustaa, tavoite on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimustulosten aikana muodostuneiden tulkintojen avulla pyritään osoittamaan ilmiön kulttuurista olemusta. Lockwoodin (2010, 17-18) mukaan palvelumuotoilua ja innovaatioajattelua kohtaan tunnetaan nykyisin paljon kiinnostusta, ja niiden hyödyntäminen yritysten palvelun kehittämisen hankkeissa on yleistynyt viime vuosina. Kyky innovoida on todettu yhdeksi tärkeimmistä elementeistä palveluyritysten kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi.

Brownin (2008, 86-88) mukaan yhä useammalla alalla, jopa niillä, joita ei perinteisesti ole pidetty luovina aloina, pyritään nykyisin ideointiin ja luovuuteen nojaavaan työskentelykulttuuriin. Palvelumuotoiluajattelussa työyhteisön luova toimintamalli syntyy siitä, että empatia, luovuus ja rationaalisuus nostetaan liiketoiminnan keskiöön. Tavoitteena on, että toimintamalli läpäisee yrityksen kaikki tasot, jolloin asiakasymmärrykseen perustuva ihmiskeskeinen tuotteen tai palvelun kehittäminen on yrityksessä kaikkein keskeisimmässä roolissa.

Julkisten ja puolijulkisten tilojen, joiksi myös kahvilaympäristöt lasketaan, käyttötarkoitukset muuttuvat. Niiden uudenaiseen käyttöön vaikuttavat useat toisiaan tukevat muutostrendit. Näitä ovat muun muassa työn tekemisen tapojen muutokset, työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen ja kehittyvät teknologiat. Kaupunkien kasvun ja palvelurakenteen muutoksen seurauksena keskustoissa on tarvetta uusille tilaratkaisuille. Voidaankin pohtia, kuinka julkisia ja puolijul-

kisia tiloja voitaisiin paremmin hyödyntää erilaisiin käyttötarkoituksiin. Uusilta tilaratkaisuilta toivotaan elämyksellisyyttä ja monikäyttöisyyttä. Työn joustavuutta ja kaupunkien tarjoamia työn tekemisen tiloja voidaan tarkastella eri näkökulmista ja eri käyttäjäryhmien kannalta. (Haapamäki ym. 2011, 79)

Helsingin keskusta on avattu viime vuosina lukuisia puitteiltaan myös työtilaksi soveltuvia kahvila-ravintoloita. Kovassa kilpailussa kahvilan menestymiseen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa sijainti, tuotevalikoima ja ennen muuta hyvä asiakaspalvelu sekä mielittävä tunnelma, kaluste- ja sisustusvalinnat. Etätyöntekijä arvostaa myös nopeaa internet-yhteyttä, rauhaisia nurkkauksia sekä inspiroivaa tunnelmaa. NykYTEknologian ansiosta työtä on mahdollista tehdä hyvin erilaisissa paikoissa ja eri aikoihin.

Opinnäytetyössäni tutkin ilmiötä, julkisten ja puolijulkisten tilojen hyödyntämistä eri käyttötarkoituksiin. Kehittämiskohteeni on Café Köketin kokouspalvelut. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä toteutetaan työelämälähtöisesti ja palvelumuotoilun näkökulmasta.

Mediassa kirjoitetaan lähes päivittäin, kuinka erilaisia tiloja kaupungeissa halutaan hyödyntää uudella tavalla ja pyritään osallistamaan toimintaan palvelurakenteen kehittämisessä. Tilojen merkitykset muuttuvat, ja niitä käytetään uusiin tarkoituksiin. Esimerkiksi 5.11.2015 pidettiin Anna Ruohosen Salonki-muotinäytös Rikhardinkadun kirjastossa. Viime aikoina on ollut paljon keskustelua, muun muassa sosiaalisessa mediassa ja erilaisilla keskustelufoorumeilla, julkisten ja puolijulkisten tilojen käyttömahdollisuuksista. NykYTEknologian ansiosta työtä on mahdollista tehdä hyvin erilaisissa paikoissa ja eri aikoihin. Erityisesti tätä keskustelua on käyty Helsingissä, mutta myös muissa suuremmissa kaupungeissa Suomessa. (Koivisto 2013)

Espookin haluaa muuttua elävämmäksi kulttuurikaupungiksi ja haluaa, että sen asukkaat pääsevät itse luomaan kaupunkikulttuuria. Tavoitteena on, että kaupunki tukee ja mahdollistaa väliaikaisia toimijoita ja tapahtumia. Toivotaan, että kulttuurilla ja taiteella on näkyvämpi rooli kaupunkisuunnittelussa. Espoossa halutaan tehdä rohkeita tilakokeiluja, esimerkiksi pop-up-tapahtumien ja mikroyritysten tukemisen muodossa. Lisäksi pohditaan, miten eri tiloja, esimerkiksi vanhaa rakennuskantaa, voisi hyödyntää tässä hankkeessa. (Paulavara.9.11.2015.)

Helsingin kaupungilla on parhaillaan käynnissä kampanja -Minun Helsingini 2020. ”Helsinki tunnetaan uuden yhteisöllisen ajan kaupunkina, jossa kaupunkilaiset rakentavat yhdessä maailman parasta arkea”. Teknologia, tehokkaat verkostot ja sosiaalinen media mahdollistavat sen, että hyvät ideat tulevat toteutetuiksi. Helsinki haluaa tulla tunnetuksi ”kekseliäänä kaupunkina, jossa kaupunkilaiset rakentavat yhdessä uudenlaista, rohkeasti toisista ihmisistä huolehtivaa hyvinvointimallia”. (brandnwehelsinki.fi 1.11.2015.)

1.1 Ilmiö yhteiskunnassa

Palvelualalla tapahtuu jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Tähän vaikuttaa osaltaan erilaisten teknologioiden ja digitaalisten mobiiliratkaisujen kehittyminen. Palvelumuotoilussa hyödynnetään osittain tuotemuotoilun kehittämiproessia, kulttuurisen toimintakontekstin ymmärtämistä, luovan ja analyyttisen lähestymisen yhdistämistä ja keinoja asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Tässä ajattelutavassa korostuu asiakas, eli ihminen tarpeineen ja toiveineen. On myös otettava huomioon prosessiin liittyvät monet eri sidosryhmät ja ympäristöt. (Lockwood, 2010, 5-7) Kuten Brown (2008, 89) toteaa, palvelumuotoilu on aina syklinen prosessi, jossa on monta vaihetta. Mukana palvelumuotoiluprosessissa ovat aina inspiointi-, ideointi- ja implementointivaiheet.

Brown (2008, 43) painottaa että palvelumuotoilua ajatteluun, kuten luovaan ongelmanratkaisuun yleensäkin, kuuluvat divergenssi ja konvergenssi, jotka ovat muotoilun keskeisiä piirteitä. Ajatus on, että tarvitaan paljon materiaalia, jota voidaan tarvittaessa supistaa ja jalostaa edelleen. Suunnitteluajattelu edellyttää myös tarkkailemista, sen havainnoimista, mitä ympärillä tapahtuu ja mitä ei tapahdu. Tämä vaatii harjaantumista erottamaan omalle yritykselle tai organisaatiolle olennaiset ympäristön muutokset epäolennaisesta

Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 16) kirjoittavat että myös kaupunkiorganisaatiot ovat ottaneet palvelumuotoilun käsitettä ja toimintatapoja käyttöön kehittämistyössään. Kaupunkiorganisaatiot ovat mielenkiintoisia, sillä niissä, kuten omassa opinnäytetyössäni pohditaan julkisten ja puolijulkisten tilojen hyödyntämistä entistä enemmän kaupunkilaisten käyttöön. He kertovat, että näissä hankkeissa on kehitetty ja sovellettu käyttäjäkeskeisen muotoilun työtapoja, opeteltu ja tutkittu kaupunkiorganisaation sekä kokeilemiseen että yhteiskehittämiseen pohjautuvan muotoilun kohtaamista.

Seuraavaksi käyn läpi Tekesin raporttia, Käyttäjälähtöiset tilat. Se soveltuu hyvin tietoperustaksi tutkimalleni ilmiölle. Haapamäen (2011, 8) mukaan kaupungistuminen asettaa tiloille uusia vaatimuksia. Niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa ihmisistä valtaosa asuu kaupungeissa. Nopeaan kaupungistumiseen liittyy merkittäviä haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Palvelurakeenteen muutos kaupungeissa on selvästi nähtävissä. Kestävä kehitys on otettava huomioon kaupunkisuunnittelussa, energiaratkaisuissa, ympäristön suojelussa, rakentamisessa, liikenteessä ja kierrätyksessä. Kaupungistumisen lisäksi uudenlainen globaali työnjako sekä teollisuusmaiden väestön ikääntyminen muuttavat tilojen tarvetta ja asettavat niille uusia vaatimuksia. Kaupunkeihin suuntautuva muuttoliike ja väestönkasvu merkitsevät joko rakentamista uusille alueille tai nykyisen kaupunkirakenteen tiivistämistä ja olemassa olevan rakennuskannan, infrastruktuurin ja palveluiden tehokkaampaa hyödyntämistä. Myös ihmisten

suhtautuminen työntekoon on muuttunut, ja siihen kaivataan yhä enemmän mielekkyyttä ja valinnanvapautta.

Tilojen käytettävyys ja suhtautuminen työhön ja sen muutoksiin ohjaavat tulevaisuudessa myös niiden suunnittelua. Eri ikäluokilla on työn tekemiseen liittyviä tapoja ja käsityksiä. Eri-tyisesti nuoret ikäluokat asettavat uudenlaisia vaatimuksia työtavoille ja tilojen käytölle. ”Diginatiivit”, jotka ovat syntyneet 1980–90-luvuilla, ovat eläneet koko elämänsä maailmassa, jossa tietotekniikka on läsnä. Heille fyysisen ja virtuaalisen läsnäolon ja yhteisön välillä ei ole merkittävää eroa, vaan kommunikaatiota käydään samaan aikaan verkossa ja fyysisessä tilassa. Tulevaisuudessa uudet ikäluokat tulevat todennäköisesti entisestään kyseenalaistamaan työelämän toimintatapoja. ”Kaikilla eri ikäluokilla on erilaisia toiveita tilojen käytölle ja siksi myös työyhteisöt sekä työympäristöt tulevat kohtaamaan näiltä osin uusia haasteita”.

Tilat tarjoavat käyttäjille aina elämyksiä - muistijäljen jättäviä tai helposti unohtuvia. Elämykselliset tilat ovat nousseet tärkeäksi kilpailutekijäksi muun muassa ravintola-, hotelli- ja matkailualalla. Myös monet kaupan alan toimijat ovat viime vuosina ryhtyneet panostamaan tilojen tuomaan asiakaskokemukseen. Kokemuksellisuutta pidetään tärkeämpänä myös perinteisimmissä tiloissa, kuten toimistoympäristöissä tai julkisten palveluiden asiakastiloissa. Teknologian kehittyminen mahdollistaa tilojen elämyksellisyyden lisäämistä muun muassa suurten digitaalisten näyttöjen ja valaistuksen avulla.

Erilaiset tilat ovat muuttumassa monitoimintaympäristöiksi myös muualla kuin perinteisissä monitoimitiloissa. Ympäristötietoisuuden lisääntyminen synnyttää tarvetta tilojen monikäyttöisyydelle. Liikkumisen tarvetta voidaan vähentää ja pyrkiä energiatehokkaisiin ratkaisuihin, kun erilaisia toimintoja liitetään yhteen ja rakennetaan monitoimintaympäristöiksi soveltuvia tiloja. Erilaisten tilojen sekoittuminen luo uusia rakenteita, joissa vapaa-aika ja työnteko rytmittävät ympäristöä uudella tavalla.

Monipaikkainen työympäristö tarkoittaa kaikkia työskentelyyn periaatteessa soveltuvia paikkoja. Työtä voidaan tehdä erilaisissa ympäristöissä joko toimistossa, toimiston sosiaalisissa tiloissa tai vielä laajemmin asiakkaiden ja sidosryhmien tiloissa, matkoilla, asemilla, liikennevälineissä, kahviloissa, ulkotiloissa, kesämökillä ja kotona. Lisäksi puhutaan myös monitilatoimistosta, joka on tietotyön murroksen synnyttämä uusi, joustava ja muunneltava tilakonsepti. Monitilatoimisto mahdollistaa sopivan työtilan valinnan kulloiseenkin työtehtävään. Esimerkiksi käytetään rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativissa töissä, ja erilaisia kokous- ja ryhmätyötiloja sekä kohtaamispaikkoja vuorovaikutusta vaativien työtehtävien yhteydessä.

Tilojen suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan ottaa mallia erilaisiin käyttötarkoituksiin suunnitelluista tilaratkaisuista. Monitilatoimistoissa käytetään esimerkiksi verhoja yksityisyy-

den osoittamiseksi. Tilojen monikäyttöisyydelle luovat omat haasteensa aidosti yhteen sulautuvat tilatyypit: kirjasto kauppakeskuksessa, toimisto hotellissa tai kotona tai kodinomaiset tilat työympäristössä. Näiden toteutus vaatii suunnitteluohjeita, mutta myös erilaisten käyttäjäryhmien ja käytettävyyden huomioon ottamista saumattoman palveluketjun takaamiseksi.

Palvelumuotoilua kuvataan kokonaisvaltaiseksi työkalutuuriksi, jossa ideointia ja muotoilua ei ole rajoitettu muusta toiminnasta erillisiksi osa-alueiksi, vaan ne ovat kaikessa toiminnassa mukana. Malli yhdistää empatian, luovuuden ja rationaalisuuden ja on merkittävä osa yrityksen tuotekehitystä ja koko liiketoimintaa. Voidaan puhua suunnittelukulttuurista, jonka tavoitteena on olla osa yrityksen kaikkia prosesseja ja muuttaa tuote- ja palvelujen kehitys tärkeäksi ja jatkuvaksi osaksi yrityksen toimintaa.

1.2 Kehittämisen kohde ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa uutta tietoa siitä, miten toimeksiantajan, eli case-yrityksen palvelukonseptia, voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden arvo-odotuksia. Pyrkimyksenä on tehdä palvelukonseptin kehittämissuositus ja löytää keinoja, joiden avulla yrityksen kokouspalvelujen myyntiä ja markkinointia voitaisiin tehostaa ja parantaa sekä saavuttaa ymmärrys siitä, minkälainen kokouspalvelu vastaa asiakkaiden odotuksia.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä luodaan uusi palvelukonsepti, asiakkailta kerätyn tiedon pohjalta. Tämä opinnäytetyöni kuvaa uuden palvelukonseptin kehittämistä. Tavoitteena on kehittää palvelukonsepti yhdessä asiakkaiden kanssa, heidän arvo-odotustensa mukaisesti, eli ideoida dynaamisia matalan kynnyksen kokoustiloja toimeksiantajalle. Työstä rajataan pois uuden palvelukonseptin käyttöönotto sekä liiketoimintamallin muodostuminen. Niiden toteutus jää toimeksiantajan tehtäväksi. Case-yrityksen kehittämistyössä asiakkaita edustavat nykyiset ja potentiaaliset uudet asiakkaat. Potentiaalisten asiakkaiden kriteerit on määritelty esimerkiksi yrityksen sijainnin ja toimialan mukaan. (Järvinen & Järvinen 2011, 8-9)

Opinnäytetyössäni olen kerännyt tietoperustan asiakasymmärryksestä ja arvosta sekä yhdessä kehittämisestä. Lisäksi tila ja sen eri ulottuvuudet ja muuttuvat mahdollisuudet ovat vahvasti mukana opinnäytetyöni teoreettisena perustana. Tutkimusvaiheessa tilan käsite ja merkitys korostui. Se esiintyi eri muodoissa niin monta kertaa tutkimusaineistossa, että tila käsitteenä oli perusteltua ottaa mukaan yhdeksi osaksi teoreettista viitekehystä. Kaikki edellä mainitut käsitteet ovat kehittämistyöni kannalta hyvin keskeisiä. Opinnäytetyöni kulminoituu asiakkaiden arvo-odotusten mukaisen palvelukonseptin kehittämiseen.

Opinnäytetyöni case-yritys Café Köket, ei ole ainoastaan kahvila-ravintola, vaan enemmänkin: matalan kynnyksen kohtaamispaikka ja kokoustila, jossa asiakas otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti. Café Köketiä voidaankin luonnehtia ”konseptikahvila-ravintolaksi” ja monitoimiti-

laksi, sillä se palvelee asiakkaitaan muun muassa aamiaispaiikkana, kahvilana, työ- ja kokoustilana sekä lounas- ja iltaravintolana. Asiakasymmärrys ja palvelukohtaamisen merkityksen huomioon ottaminen on uudenlaisten palvelukonseptien kehittämistyössä tärkeässä roolissa. Siinä on merkityksellistä tuntea asiakas syvällisesti ja pyrkiä muodostamaan palvelutarjonta asiakkaan aidon tarpeen mukaan.

Café Köket toimii kolmessa keskeisessä kohteessa Helsingin keskustassa. Toiminnan sydän on vuoden 2015 huhtikuusta lähtien ollut Torikortteleissa, Kiseleffin talossa Aleksanterinkadulla. Tila toimii kahvilana ja lounasravintolana, ja siellä järjestetään myös kokouksia ja seminaareja sekä yksityistilaisuuksia, muun muassa häitä. Senaatintorin kupeessa, Helsingin historiallisessa ytimessä Café Köket tarjoaa monitoimitilan, joka on käytössä varhaisesta aamusta iltaan, palvellen erilaisia asiakasryhmiä. Yrityksessä pyritään kaikessa toiminnassa tinkimättömään laatuun sekä erinomaiseen asiakaspalveluun. Lisäksi Café Köket toimii kesäaikaan torikahvilana Helsingin kauppatorilla sekä trendikkäänä konttikahvilana Hakaniemessä. (Café Köket 2015)

Café Köketissä on tällä hetkellä kaksi kokoustilaa, joista toinen soveltuu noin kahdellekymmenelle ja toinen neljällekympenelle henkilölle. Kokoushuoneiden varustuksena on WiFi, videotykki sekä fläppitauluja ja toisessa huoneessa liitutauluseinä. Valittavana on muun muassa aamiaisen, lounaan ja tilavuokran sisältäviä kokouspaketteja tai sisällöltään räätälöitävissä olevia kokonaisuuksia. (Café Köket 2015)

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistöissä nykytilan kartoitus on samalla tutkittavaan ilmiöön tutustumista. Ilmiön kuvauksen avulla tutkimuskohde sidotaan käytännön osaksi toimintaympäristöä, eli empiriaa. Kaikki kehittämistyö alkaa tutkimuskohteena olevaan ilmiöön perehtymisellä. Tätä voidaan pitää myös kehittämiskohteen lähtökohtana. Kaikki ilmiöt toimivat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä, ja niillä on keskinäisiä vaikutussuhteita. Ilmiön ja sitä kautta myös kehittämiskohteen rajaaminen on tärkeää kehittämistyöprosessissa. (Kananen 2012, 54-55)

Laajempänä ilmiönä opinnäytetyössäni tarkastellaan uudenlaista julkisten- ja puolijulkisten tilojen hyödyntämistä sekä palvelurakenteen muutosta yhteiskunnassa. Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee kehittämistyön kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten asiakasymmärrys (customer understanding), yhteiskehittäminen (co-creation), palvelukohtaaminen (service encounter) ja tila (sphere). Koska opinnäytetyö keskittyy palvelun suunnitteluun ja uuden palvelukonseptin kehittämiseen, rajataan työstä pois uuden palvelukonseptin käyttöönotto sekä liiketoimintamallin muodostaminen.

Opinnäytetyöni ja kehittämistehtäväni tarkoitus on

- *tuottaa uutta tietoa siitä, miten toimeksiantajan, eli case-yrityksen, kokouspalvelukonseptia voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden arvo-odotuksia.*
- *tehdä kokouspalvelukonseptin kehittämis ehdotus ja löytää keinoja, joiden avulla yrityksen kokouspalvelujen myyntiä ja markkinointia voitaisiin tehostaa ja parantaa, sekä saavuttaa ymmärrys siitä, minkälainen kokouspalvelu vastaa asiakkaiden odotuksia.*

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitetään yrityksen palveluja, tuotteita ja uusia ideoita. Tavoitteena on myös pyrkiä ratkaisemaan havaittuja epäkohtia. Toivottu päämäärä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on konkreettinen toiminnan parantaminen ja uusien toimintatapojen luominen. Tässä työssä korostuu vuorovaikutus eri tahojen kanssa, tiedon kerääminen sekä käytännöstä että teoriasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18 - 19)

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusstrategiana palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu valikoitui tämän työn tutkimusstrategiaksi, koska sen avulla kehitetään palvelua käyttäjakeskeisesti. Palvelumuotoilun peruskäsitteisiin kuuluvat asiakas, asiakkaan ymmärtäminen sekä yhteiskehittäminen. (Ojasalo ym. 2014, 38) Tavoitteena on asiakkaan kanssa yhdessä kehittää toimiva, erottuva ja miellyttävä palvelukokemus, jonka hyödyntäminen tuo lisäarvoa käyttäjälle.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tarkastelen julkisten ja puolijulkisten tilojen hyödyntämistä sekä työn ja palvelurakenteen muutosten ja haasteiden ilmiötä. Samalla käsittelen asiakasymmärrystä ja yhteiskehittämisen tärkeyttä nykypäivän palvelukulttuurissa. Kehittämisosassa kerron, kuinka uuteen asiakkaiden arvo-odotusten mukaiseen palvelukonseptin toteuttamiseen tähtäävät työpajat järjestettiin kohdeorganisaatiossa, mitä tuloksia niistä saatiin ja kuinka tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö on jaettu kuuteen lukuun.

Opinnäytetyössäni esitellään case-yritys, palvelukonseptin kehittämiskohde, eli Café Köketin kokouspalvelut ja siihen liittyvä kehittämissuunnitelma. Lisäksi määritellään mitä on palvelumuotoilu, sekä luvussa kaksi kuvataan siihen liittyvää teoriaa. Raportti pitää sisällään myös Double diamond- prosessimallin, asiakaspolun, Service Blueprintin ja asiakaspersoonien ku-

vauksen. Pyrkimyksenä on myös löytää ja esitellä keinoja toimeksiantajalle, joiden avulla yrityksen kokouspalvelujen myyntiä ja markkinointia voitaisiin tehostaa ja parantaa.

Opinnäytetyöni kannata keskeiset käsitteet ovat:

Asiakasymmärrys (customer understanding), yhdessä luominen, eli yhteiskehittämien (co-creation), palvelukohtaaminen (service encounter), tila (shpere), kokouspalvelut (meeting services) ja interaktio (interaction). Kaikki edellä mainitut käsitteet ovat kehittämistyöni kannalta hyvin keskeisiä.

2 Kokouspalvelukonseptin kehittämisprosessia tukeva teoria

Silverman (2005, 96-97) kirjoittaa laadulliseen tutkimukseen liittyvän teoriapohjan valinnasta. Hän korostaa, että mikään teoria ei sinänsä ole toista parempi, vaan kaikki teoriaan liittyvät valinnat täytyy tehdä perustellusti ja tutkimuskysymys huomioon ottaen. Tuulaniemen (2011, 19-23) mukaan jokaisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulee olla riittävän laaja teoreettinen viitekehys varsinaisen tutkivan kehittämistyön tueksi. Silverman (2005, 96-97) kuvaa, kuinka teoria on eräänlainen kaleidoskooppi, jonka kautta tutkimuskysymystä voidaan tarkastella. Se muuttuu aina valittaessa uusi näkökulma aiheeseen. Lisäksi myös valitut tutkimusmenetelmät ja niiden yhdistäminen valittuun teoriapohjaan vaikuttavat tutkimuksen lopputuotokseen.

On olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia liittyen asiakasymmärrykseen, arvon muodostumiseen ja yhteiskehittämiseen. Opinnäytetyöhöni olen valinnut teoreettisen viitekehysten tueksi joidenkin kirjoittajien näkemyksiä, koska he ovat käsitelleet teksteissään juuri palvelukonseptien kehittämistä, jota omakin kehittämistehtäväni edustaa. Lisäksi olen pyrkinyt löytämään aineistoa, jonka kirjoittajat ovat syvällisesti perehtyneet aiheeseen ja ovat oman alansa asiantuntijoita. Opinnäytetyöni noudattaa palvelumuotoiluprosessia, jonka vuoksi työssä kuvataan myös palvelumuotoiluun liittyvää teoriaa.

2.1 Asiakasymmärrys ja arvon muodostuminen asiakkaalle palvelutilanteessa

Tässä luvussa käsitelen asiakasymmärrystä (customer undestanding) ja sitä, miten asiakas kokee palvelun sitä käyttäessään. Palveluprosessiin liittyvää arvon muodostumista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta voidaan puhua arvosta asiakkaan näkökulmasta, joka muodostuu asiakkaalle kun hän käyttää palvelua ja toisaalta arvosta, joka syntyy palveluntarjoajalle. Asiakasymmärrys ja asiakkaan toimesta tapahtuva arvonmuodostumisprosessi liittyvät toisiinsa, siksi ne on yhdistetty samaan lukuun myös opinnäytetyössäni.

Asiakasymmärryksellä tavoitellaan kokonaiskuvaa asiakkaasta ihmisenä. Tähän liittyy useita eri ulottuvuuksia, kuten fyysinen, psyykinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Asiakasymmärryksessä on syytä tarkastella asiakkaan kuvaa omista tarpeistaan, toiveistaan ja ongelmistaan ennalta määritellyissä tilanteissa ja konteksteissa. Asiakasymmärryksen syventämisessä voidaan hyödyntää muun muassa etnografisen tutkimuksen, asiakashaastattelujen ja asiakkaan toiminnan havainnoimisen yhdistelmää. (Arantola & Simonen 2009, 23)

Arantolan ja Simosen (2009, 10) lähestymistavassa korostetaan palvelujen tuottamiseen liittyviä kustannuksia ja liiketoimintanäkökulmaa. Heidän mukaansa kokonaispalveluja tarjoavalle yritykselle on erityisen tärkeää tuntea ja asiakkaansa syvällisesti ja ymmärtää, mitä palveluja asiakas arvostaa ja mistä palveluista asiakas on valmis maksamaan, sekä mitkä ovat palvelun tuottamisen tai hankkimisen kustannukset palveluntarjoajalle. Grönroosin ja Voiman (2011, 21) näkökulma on ihmiskeskeisempi. He korostavat vuorovaikutuksen tärkeyttä. Heidän mukaansa asiakasymmärryksessä ja arvon luomisessa asiakkaan kanssa on pyrittävä aitoon vuorovaikutukseen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, sen pohjana toimii onnistunut asiakassuhde. Palveluntarjoaja saa vuorovaikutustilanteessa mahdollisuuden, ymmärtää miten asiakkaan arvon muodostus syntyy, ja seurata tätä prosessia.

Helkkula ym. (2012, 67.) kirjoittavat, että koetun palvelun arvo liittyy ennen kaikkea yksittäiseen asiakaskokemukseen, mutta se voi olla myös kollektiivista ja jaettua arvoa. Nykyisin arvo voi olla myös virtuaalista tai abstraktia, esimerkiksi sosiaalisen median verkostoissa koettua arvoa. Grönroosin ja Voiman mukaan (2011, 7) arvon muodostumisen prosessissa on tärkeää ottaa huomioon sekä asiakkaan että palveluyrityksen roolit ja lisäksi myös tila ja tilanne jossa palvelu tapahtuu. Sen pohjalta voi syntyä arvon muodostumista. Yhteiskehittäminen vaatii avoimuutta sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan puolelta. Sitä voi tapahtua ainoastaan vähintään kahden osapuolen vaikuttaessa toisiinsa. Palvelumarkkinoinnin yhden teorian mukaan yhteiskehittäminen syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen interaktion tuotoksena. Interaktio on keskeisessä roolissa tässä opinnäytetyössä ja siksi tämä näkökulma on mielestäni erityisen kiinnostava.

Alakosken (2014, 204, 57) väitöstutkimuksen mukaan henkilö ei aina itse tiedosta arvon muodostumista, mutta sitä tapahtuu kuitenkin koko ajan. Toisaalta nykyisin on vaikeampaa ja jopa merkityksetöntä erotella yksityistä- tai yritysasiakasta toisistaan. Myös työn ja vapaa-ajan jatkuvasti häilyvämpi määritelmä vaikuttaa siihen, että tätä perinteistä erottelua ei ehkä enää tarvita tulevaisuudessa lainkaan.

Tuulaniemi (2011, 63-76) kirjoittaa, että palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasymmärrys ja asiakastiedon hyödyntäminen sekä tutkimus. Hänen mukaansa palvelumuotoilussa kolme keskeistä asiaa ovat asiakasymmärrys ja asiakastiedon hyödyntäminen sekä niiden tutkimus. Hän

määrittelee sitä sanoin ”palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelemisen yhteinen kehikko”. Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta, sen kaikista osa-alueista, joita ovat muun muassa toiminnantaso, tunnetaso sekä merkitystaso. Polainen ym. (2013, 43 -44) mukaan palvelumuotoilu myös tarjoaa konkreettista apua asiakaspalveluprosessissa. Palvelu koetaan tavallaan kuin ketjuna, jossa jokaisen linkin täytyy toimia. Muuten on vaara, että koko palvelukokemus muuttuu asiakkaan tunnetasolla negatiiviseksi.

Tänä päivänä ihmiset pyrkivät tekemään elämästään sujuvaa ja tehokasta. Monet ovat valmiita ostamaan arkipäiväänsä helpottavia ratkaisuja ja palveluita. Tämä on yksi syy siihen, miksi yksittäisten tuotteiden tai palveluiden merkitys on vähentynyt huomattavasti viime vuosina. On huomattu että pärjätäkseen markkinoilla yritysten tulisi tarjota kokonaisratkaisuja, eli kokonaispalveluja asiakkaidensa tarpeisiin. Ostettujen palvelujen tai tuotteiden avulla kuluttaja haluaa ratkoa pieniä ongelmiaan. Kun tämä onnistuu, asiakas kokee saavansa arvoa. Asiakas itse palvelua käyttäessään muokkaa kokemaansa arvoa osana palvelukokemusta. (Tuulaniemi 2013, 18, 40).

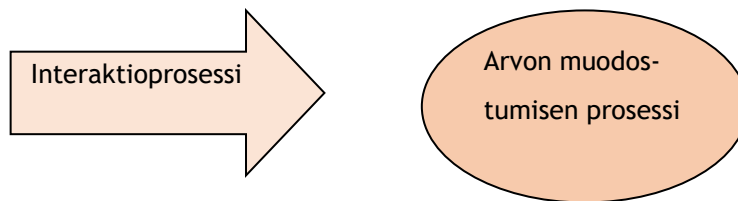
Helkkula ym. (2012, 10) mukaan monet tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun ja siihen liittyvän arvon. Näitä tekijöitä ovat asiakkaan menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Siksi palveluntarjoajan tulisikin tuntea asiakkaansa taustat syvällisesti kyetäkseen tarjoamaan kohdennetun palvelukokemuksen, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Tuulaniemi (2013, 105). taas korostaa, että palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakas- ja liiketoimintänäkökulmat. Lisäksi todetaan että asiakasarvo määrittää, sen kuinka paljon ja kuinka usein asiakas on valmis palvelusta maksamaan sekä suosittelee asiakas palvelua kysyttäessä.

Alakoski siteeraa Gröroosia suhteessa tilan merkitykseen asiakkaan arvon muodostumisen prosessissa. ”Asiakkaalle muodostuu arvoa näkyvissä ja näkymättömissä prosesseissa ja tiloissa”. (Alakoski 2014, 57). Grönroosin mukaan tila ei ole merkityksellinen asiakkaalle silloin kun se on vain osa palvelun tarjoajan prosessia. Tilasta tulee asiakkaalle merkityksellinen kun se yhdistyy vuorovaikutustilanteisiin, ja sen myötä muodostuu arvoa ja kokemuksellista mielihyvää. Helkkulan ym. (2012, 59) mukaan asiakkaan kokemusta palvelusta ja siihen liittyvää arvoa voidaan selvittää perehtymällä ja ymmärtämällä asiakkaan todellisuutta ja elämänpiiriä.

Stickdornin ja Schneiderin (2013, 46) mukaan palvelumuotoilu ottaa tavoitteekseen keskittyä ihmisiin eikä organisaatioihin. Se pyrkii auttamaan organisaatioita ja sidosryhmiä löytämään tapoja tukea asiakkaiden arvonmuodostumisen prosessia. Grönroosin mukaan (2011, 241-242) taas se, minkälainen asiakkaan arki on ja toisaalta mitkä ovat asiakkaan tarpeet vaikuttavat siihen, miten arvon muodostumisen prosessi kehittyy. Palvelun tarjoaja voi yrittää tukea tätä arvonmuodostumisen prosessia, mutta ei voi siihen suoranaisesti vaikuttaa. Vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on tärkeää ja toimii pohjana yhteistyöprosessille, jossa

on mahdollista syntyä arvoa. Myös asiakkaan omilla verkostoilla, jopa virtuaalisilla ja sosiaalisen median ryhmittymillä on merkittävä osuus arvon muodostumisen prosessissa, jos nämä verkostot muutenkin ovat tärkeässä roolissa asiakkaan arjessa.

Alla olevassa kuviossa kuvaan arvon muodostumisen prosessia, johon vaikuttaa asiakkaiden ja toimeksiantajan välinen interaktioproessi.



Kuvio 1: Arvon muodostumisen prosessi (mukailten Grönroos 2011)

Tuulaniemen (2011, 78 -80) mukaan asiakkaan ymmärtäminen on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Arvolupaus pitää sisällään koko liiketoimintaprosessin. Palvelua voidaan pitää myös erottautumiskeinona brändinrakennuksessa. Yhtenä keskeisenä palvelumuotoilun oppina on varmistaa palvelut asiakkailla toimivaksi ennen kuin tehdään niihin liittyviä suuria investointeja ja toisaalta pyrkiä jatkuvasti asiakaskokemuksen ja palvelujen kehittämiseen. Pyrkimyksenä on luoda vahva palvelubrändi mallintamisen ja visualisoinnin avulla.

Arantolan ja Simosen (2009, 23) mukaan asiakasymmärryksellä tavoitellaan kokonaiskuvaa asiakkaasta ihmisenä. Tähän liittyy useita eri ulottuvuuksia, kuten fyysinen, psyykinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Asiakasymmärryksessä on syytä tarkastella asiakkaan kuvaa omista tarpeistaan, toiveistaan ja ongelmistaan ennalta määritellyissä tilanteissa ja konteksteissa. Asiakasymmärryksen syventämisessä voidaan hyödyntää muun muassa etnografisen tutkimuksen, asiakashaastattelujen ja asiakkaan toiminnan havainnoimisen yhdistelmää. Lähtökohtana on ollut huomio, että markkina- ja asiakastutkimuksien avulla luodaan ymmärrystä asiakkaan mielipiteistä, mutta asiakkaan todellisesta käyttäytymisestä ja siitä mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu, ei synny riittävää ymmärrystä.

Bettencortin (2010, 2) mukaan arvoa asiakkaille tuottaa se, että se voivat käyttää palvelua, jonka kautta heille koituu hyötyä tai mielihyvää. Hänen näkökulmansa (2010, 7-11) on että palvelun avulla saadaan ikään kuin joku asiakkaalle välttämätön ”työ” tehtyä. Ajatuksena on että asiakkaalle ikään kuin tarjotaan houkutteleva vaihtoehto saada keskeinen tarve täytettyä. Esimerkiksi, jos asiakkaalla on tarve järjestää kokouspalvelun tarjoaja esittää hänelle innovatiivisen palveluratkaisun, joka avulla tarve toteutuu. Tässä yhteydessä palvelun tarjoajalla on hyvä mahdollisuus ylittää asiakkaan odotuksen tarjoamalla paremman palvelukoko-

naisuuden, kuin mitä asiakas oletti saavansa. Asiakkaan odotusten ylittämiseen voidaan päästä asiakasymmärryksen avulla. Eli pyrkimällä tuntemaan asiakas ja juuri hänen tarpeensa ja toiveensa. Onnistuneen palvelukokemuksen toteuttamisen jälkeen innovatiivinen lisäpalveluiden myyminen on helpompaa toteuttaa, sillä asiakas suhtautuu palveluntarjoajaan positiivisesti. Parhaimmillaan asiakas voi kokea jopa samaistumista palveluntarjoajan brändiin tai palvelukonseptiin.

Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettista apua asiakaspalveluprosessissa. Palvelu koetaan tavallaan ketjuna, jossa jokaisen linkin täytyy toimia. Muuten on vaara, että koko palvelukokemus muuttuu asiakkaan tunnetasolla negatiiviseksi. Mitä paremmin ymmärretään asiakkaita, heidän arvo-odotuksiaan ja toiveitaan sitä parempaan eli yksilöllisempään palvelukokemuksen toteutumiseen päästään. (Polaine 2013, 33-44.) Kun on saavutettu riittävä asiakasymmärrys nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, eli palvelun käyttäjistä, voidaan heistä muodostaa asiakasprofiileja, (personas). Kuten Ojaso ym. (2014, 70-77) kirjoittaa asiakasprofiilit ovat usein havainnoinnilla ja haastatteluilla kerättyyn tietoon perustuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisesti ja usein tarinallisesti esitettynä kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, tarpeita, motiiveja sekä elämäntilanteita. Miettinen(2014, 43) on hyvin osuvasti kuvannut, että ”fiktiivisten, mutta aidolta tuntuvien asiakspersonien käyttö tuo kehittämistyöhön parhaassa tapauksessa tunteenomaisen empaattisuuden ja samaistumisen avulla aidon käyttäjäkokemuksen”. Hän korostaa myös, että ”visuaalinen persoonan kuvaus antaa myös hyvin kokonaiskuvaa tuotteen tai palvelun käyttäjästä”.

Ihmiset ovat erilaisia ja jokaisella on omat tarpeet ja kiinnostuksen kohteet. Asiakkaat ovat hyvin keskeisessä roolissa palvelutilanteessa. Persoonien avulla voidaan osoittaa asiakasymmärrystä. Persoonien käyttö on mielekästä, koska se on tehokkaaksi havaittu työkalu, se sopii tähän aikaan, jolloin trendinä on usein kertoa asioita kuvien ja tarinoiden kautta. Persoonat rakentavat fiktiivisen ja inhimillisen kuvan asiakkaista ja heidän elämästään ja arvo-odotuksistaan. Persoonia hyödynnetään palvelun kehittämisessä. Myös Tuulaniemen (2011, 154-155) mukaan asiakasprofiilien avulla voidaan hahmotella kuvaus eri asiakasryhmien toimintamalleista ja motiiveista. Palveluja ja ratkaisuja voidaan kehittää ja tämän laajemmasta ryhmästä havaitun toimintamallin pohjalta. Hän kuvaa ”asiakasprofilointi luotaa moniin arvovrakentumismalleihin ja sitä hyödyntäen voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa ennen palvelun jalkauttamista markkinoille”. Asiakasprofiilien laatiminen toimii tukena palvelunkehittämisprosessissa, jossa pitää päättää mitä ideoita ja innovaatioita lähdetään kehittämään edelleen ja mitkä sivutetaan.

Mielestäni asiakasymmärrys on kaikkein keskeisintä palvelumuotoilussa. Olen samaan mieltä Miettisen (2011, 18-25) kanssa siitä että palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Oleellista tässä prosessissa on tiedon kerääminen eri

menetelmien avulla asiakasymmärryksen tueksi ja niiden hyödyntäminen kehitystyössä. Tärkeää on esimerkiksi kerätä kehitysideoita asiakkailta ja kehittää sellaisia palveluita, joita asiakkaat haluavat käyttää.

Arvon yhdessä luominen ja vuorovaikutus prosessit ovat keskeisiä käsitteitä palvelumaailmassa. Näitä ajatuksia ovat pohtineet jo vuonna muun muassa Prahalad ja Ramaswamy 2004. Heinenen ym. (2010, 542) näkemys on että asiakas ei varsinaisesti luo arvoa, vaan se muodostuu tai muodostetaan, kun palvelu tuottaa hänelle arvoa, mielihyvää ja elämää helpottavia ratkaisuja. Mielestäni on tärkeää, että palvelutarjoaja antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Palvelun arvo voi muodostua asiakkaalle hänen käyttäessään palvelua, jonka hän tuntee subjektiivisesti merkitykselliseksi.

2.2 Yhteiskehittämisen avulla kohti parempaa palvelukonseptia

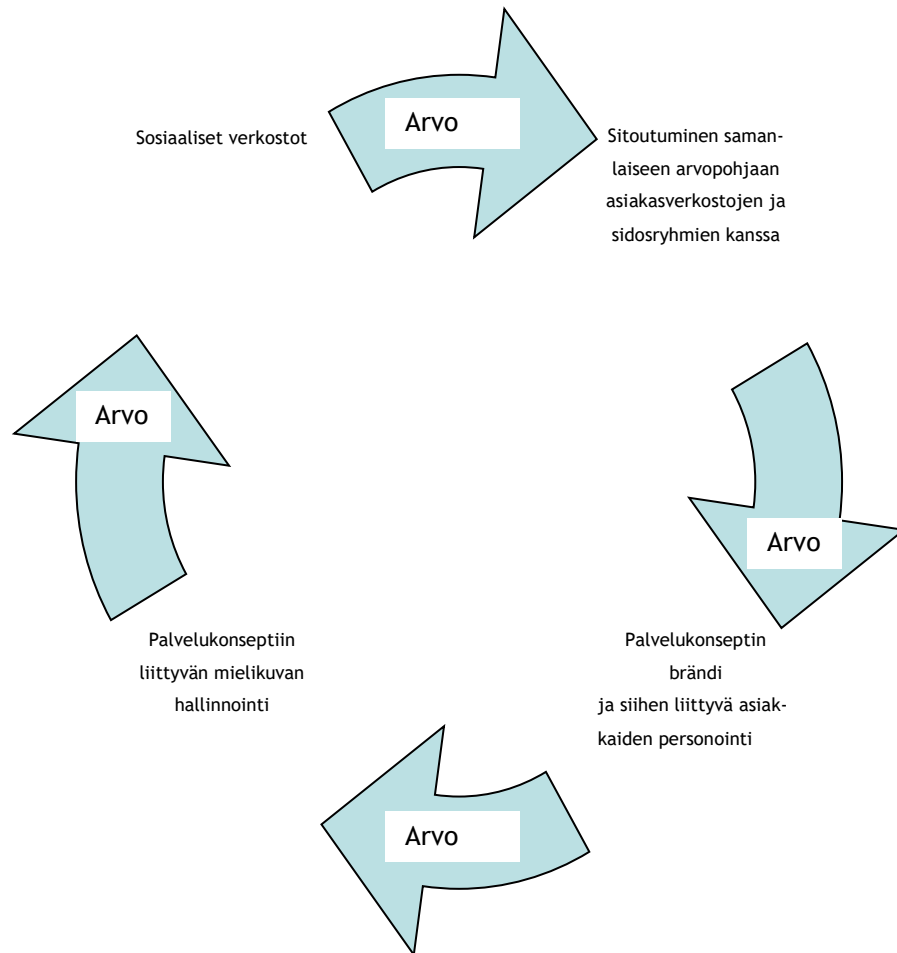
Viime vuosina on kirjoitettu paljon yhdessä luomisesta asiakkaan kanssa. Tässä alaluvussa kirjoitan yhdessä luomisesta ja käytän tästä nimitystä yhteiskehittäminen (co-creation). Prahalad ja Ramaswamy ovat ensimmäisten joukossa käsitelleet aihetta. Heidän mukaansa nykyisin (2004, 1-5) on ymmärretty, että asiakkaiden tyytyväisyys ja kokemukset ovat avaintekijä koko modernissa yritystoiminnassa, tätä ei voi enää jättää ottamatta huomioon, kuten joskus on tehty. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia ja valveutuneempia ja osaavat vaatia palveluja ja tuotteita tarjoavilta yrityksiltä enemmän kuin aikaisemmin.

Asiakkaat ovat myös kasvavassa määrin aktiivisia ja haluavat vaikuttaa sekä tehdä yhteistyötä yritysten kanssa. Nykyään puhutaankin paljon tästä yritysten ja kuluttajien yhteisen lisäarvon luomisesta, joka on syntynyt muuttuneessa markkinatilanteessa viime vuosituhannen vaihteessa. Nykyisin asiakkaat liittävät ostokokemukseensa paljon muutakin, kuin pelkän palveluvalikoiman. Mielikuvat ja monenlaiset sidosryhmät vaikuttavat kuluttajien asiakastyytyväisyyteen, eivät pelkät fyysiset tuotteet tai palvelut. Yritysten perinteinen tapa harjoittaa liiketoimintaa on ohi, ja uuden yhteiskehittämisen aika on tullut. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 1-5.)

Grönroos ja Voima (2011, 8) kirjoittavat interaktion ja arvon muodostumisen yhteydestä. Molemmat osapuolet, sekä asiakas että palvelun tarjoaja vaikuttavat välillään syntyvään interaktioon. Se voi olla fyysisellä, virtuaalisella tai henkisellä tasolla kohtaamista, jonka avulla palvelun tarjoaja saa mahdollisuuden sitouttaa asiakkaan palveluunsa. Tähän myötävaikuttaa asiakkaan ja tälle arvoa tuottavan palvelutapahtuman syvälinen ymmärtäminen.

Miettinen (2011, 23) pohtii yhteiskehittämistä hieman eri näkökulmasta ja puhuu yhteissuunnittelu. Hän kuvaa prosessia niin, että siinä asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä palvelun tarjoajan ja muotoilutiimin kanssa. Näin toimittaessa saadaan käyttäjätieto pikimmiten hyödynnettyä palvelun kehittämisessä ja samalla saadaan jatkuvaa käyttäjäpalautetta. Iteraatio, eli toistuva suunnittelu ja yhteiskehittäminen ovat tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Ihmiskeskeisen suunnitteluprosessin aluksi tiedostetaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet ja sitten varmistetaan palvelun käytettävyys. Prosessilla on neljä vaihetta ymmärtämien ja kontekstin kartoitus, asiakkaan profilointi, palvelukonseptin tuottaminen ja arviointi. Tarvittaessa nämä vaiheet voidaan toistaa.

Richardsonin (2013, 156-157) mukaan pyrittäessä jatkuvaan yhteiskehittämiseen ja asiakkaiden arvonmuodostumisprosessin tukemiseen on otettava huomioon, että palveluntarjoajan täytyy koko ajan tehdä paljon työtä tämän toivotun interaktion syntymiseen. Hän käyttää metaforaa, jonka mukaan ihmiset ovat ikään kuin rakennusmiehiä, jotka omassa roolissaan asiakkaina ja palveluntarjoajana rakentavat yhdessä parempaa palvelua. Heidän yhteiskehittämisprosessissaan täytyy ottaa huomioon muun muassa avoimuuden, joustavuuden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen toteutuminen. Hän summaa, että kun kaikki palveluun liittyvät puitteet ja sosiaalinen vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluntarjoajan välillä toimii hyvin, muodostuu palvelukokemuksesta suurempi elämys kaikille osapuolille. Tätä oivallusta on kuvattu alla esitettyssä kuviossa 1. Se kuvaa arvon muodostumisen syklistä luonnetta, joka liittyy yhteiskehittämiseen, palvelukonseptiin, sosiaalisiin verkostoihin ja yhteiseen arvopohjaan.



Kuvio 2: Yhteisen arvon muodostumisen prosessi (mukaillen Richardson, 2013,158.)

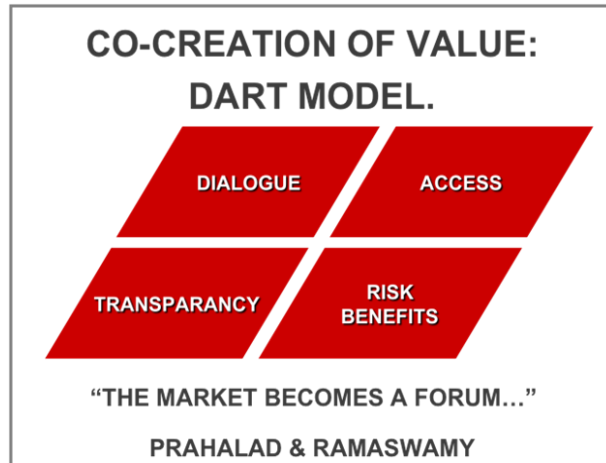
Myös vertaisverkostojen tuottama ymmärrys asiakastiedon lähteenä on viime aikoina muodostunut hyvin tärkeäksi. Tällä tarkoitetaan käyttäjien tuottamaa ja jakamaa sisältöä sosiaalisen median digitaalisessa ympäristössä, kuten blogeissa, nettiyhteisössä tai keskustelupalstoilla. Sosiaalisessa mediassa sisällön ja arvon tuottamisen sekä kuluttamisen raja hämärtyy. Ihmiset tuottavat arvoa sekä itselle että yhteisölleen. Erään näkemyksen mukaan moni aiemmin yrityksestä asiakkaiden suuntaan kulkenut markkinoinnillinen tieto muodostuu nykyään virtuaalisissa verkoissa. Voidakseen hyötyä tästä, yrityksen on ymmärrettävä omalta kannaltaan oleellisia verkostoja sekä myös asiakkaidensa digitaalisia sosiaalisia verkostoja. (Arantola & Simonen 2009, 23). Tähän voidaan yhdistää näkemys siitä että myös palveluyritysten on tehtävä toimintansa näkyväksi myös digitaalisten ja sosiaalisten verkostojen osalta. DART- mallin mukaan, kun yhdistetään vuoropuhelu, pääsy, riskienarviointi ja läpinäkyvyys. Tärkeää on kyetä paremmin sitouttamaan asiakkaat tekemään yhteistyötä yrityksen kanssa. Lisäksi yritys tai organisaatio saa tärkeää tietoa kuluttajista sekä sidosryhmistä. Tavoitteena on luoda uusia liiketoimintamalleja ja uutta arvoa yhteistyössä kuluttajien kanssa. (Pralhad & Ramaswamy, 2004, 31.)

Aikaisemmin yritykset ovat nähneet itsensä kehittämässä tuotteita, ei kokemuksellisia ympäristöjä. Uudessa ajattelutavassa kuluttaja on tärkeimmässä roolissa arvonluomisprosessissa, jossa yritys, sidosryhmät ja teknologia palvelevat kuluttajaa. Innovaatio- ja kokemuspohjaiset verkostot sekä yksilökeskeisyys on tärkeää. Yrityksen tulee pyrkiä rakentamaan kokemusverkosto siten, että kuluttajat voivat luoda kokemusverkostoja ja olla vuorovaikutuksessa keskenään, yritysten ja sidosryhmien kanssa. (Pralhad ja Ramaswamy, 2004, 115.)

Polainen ym. (2013, 23.) mukaan voidaan myös pohtia, mikä on palvelu ja mikä tuote, mikä taas mahdollisesti molempia. Palvelu on tekemistä ja toteuttamista. Pyrkimyksenä on että palvelu perustuu kuluttajien todelliseen ymmärtämiseen, silloin se sisältää heille todellista arvoa. Toisaalta kuluttajat voivat sitoutua vahvasti johonkin brändiin, jos brändin rakennus on onnistunut ja se koskettaa heitä. On myös tärkeää, että palvelun tuottajat ja sen markkinoijat keskittyvät toiminaan yhdessä. Asiakas odottaa saavansa häntä miellyttävän palvelukokonaisuuden. Bettencourtin (2010, 219) mukaan asiakkaat eivät osta vain tuotteita tai palveluja vaan heille tehtyjä tarjouksia palveluista, jotka tuottavat heille yksilöllisen kokemuksen arvosta. Hän myös pohtii, että perinteinen jako tuotteisiin ja palveluihin ei ole enää tarkoituksen mukaista, vaan asiakas odottaa saavansa häntä miellyttävän palvelukokonaisuuden.

Bettencourtin (2010, 219-220) mukaan palvelukeskeisen ajattelutavan (service-dominant logic) myötä palvelu on keskiössä, ja erityisesti se mikä palvelu, ja miten se tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaan kokema arvo voidaan määritellä muun muassa termeillä tuotteen arvo, palvelun arvo, henkilökohtainen arvo ja imagollinen arvo. Jokaiselle asiakkaalle arvo ilmenee kuitenkin subjektiivisena kokemuksena, joten pyrittäessä ymmärtämään arvon muodostumisen prosessia täytyy ymmärtää yksittäistä asiakasta tai asiakasryhmää.

Pralhad & Ramaswamy kuvaavat DART-mallin avulla asiakkaiden ja palveluyritysten yhteisen arvon muodostumisprosessia, joka heidän mukaansa koostuu seuraavista osista: Dialogue (vuoropuhelu), Access (pääsy), Risk assessment (riskien arviointi) ja Transparency (läpinäkyvyys). (Pralhad & Ramaswamy 2004, 23.)



Kuvio 3: DART-malli (Prahalad & Ramaswamy 2004, 23.)

Vuoropuhelu, eli dialogi (dialogue) tarkoittaa yrityksen ja asiakkaiden välistä interaktiivista keskustelua. Vuoropuhelu lähentää yritystä ja asiakasta ja vaatii foorumin, eli tapahtumapaikan, jossa vuoropuhelua käydään. Vuoropuhelu mahdollistaa asiakkaille mielipiteidensä ilmaisun sekä osallistumisen tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen. Vuoropuhelu vaatii sitoutumista ja yhteisiä toimintatapoja niin yritykseltä kuin kuluttajiltakin. Päämääränä on hedelmällinen vuorovaikutus, jossa ollaan tasavertaisia ja pyritään aidosti parempiin lopputuotoksiin. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 23.)

Pääsyllä, eli saavutettavuudella (access) tarkoitetaan ajatusta siitä, että perinteisesti yritys on keskittynyt tuottamaan tuotteita tai palveluita kuluttajille. Tähän on tullut muutos, sillä nykyisin kuluttajat haluavat yhä enenemissä määrin kokemuksia ja elämyksiä, eivätkä niinkään pelkkää fyysistä tuotetta. Puhutaankin pääsystä johonkin toivottuun elämäntyyliin tai mielikuviin siitä. Muuttunut markkinatilanne tuo mukanaan haasteita ja mahdollisuuksia. Nykypäivänä ei ole tavoiteltua omistaa esimerkiksi tilaa, vaan ennen kaikkea päästä nauttimaan siitä. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 25.)

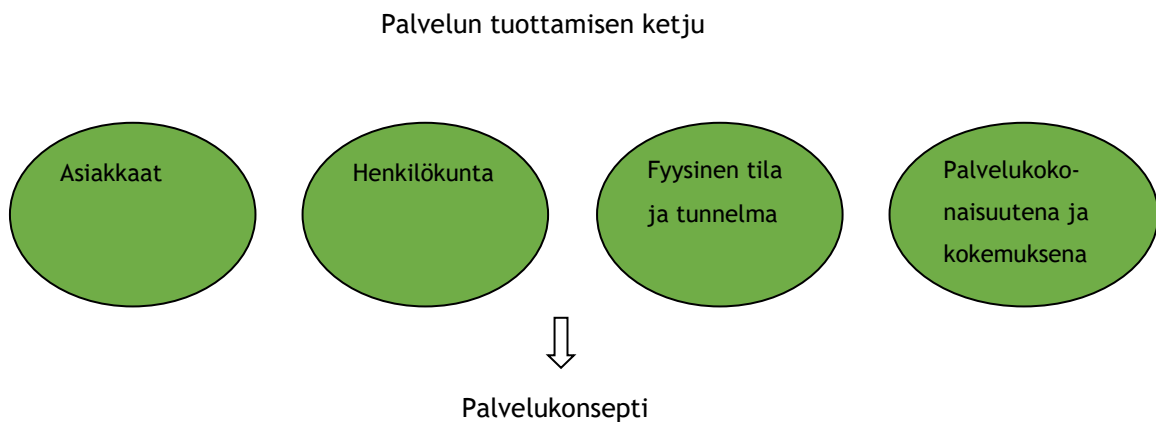
Prahalad ja Ramaswamy (2004, 27-30) myös esittelevät riskiarvioinnin (risk benefits) yhtenä rakennuspalikkana. Riskienarvioinnin merkitys on kasvanut samassa suhteessa valintojen määrän kanssa. Perinteisesti yritysten johto on ajatellut, että yritykset osaavat paremmin arvioida riskejä kuin kuluttajat. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä riskiä, joka voisi aiheuttaa kuluttajalle haittaa. Riskien arvioinnissakin on tärkeää tehdä yhteistyötä kuluttajien kanssa. Yhteistyö mahdollistaa, että sekä yritys että kuluttaja voivat arvioida riskit oikein. On myös todettu, että asiakkaiden kyky arvioida riskejä on paljon parempi kuin on oletettu. Tähänkin vaikuttaa lisääntynyt tiedonsaanti. On myös todettu, että kuluttajat haluavat olla mukana tekemässä valintoja ja mukana arvionluomisprosessissa yritysten kanssa.

Prahalad ja Ramaswamy kirjoittavat myös yritysten läpinäkyvyydestä (transparency), joka on tärkeässä roolissa osana arvon luomista yritysten ja kuluttajien yhteistyössä. Yritysten ja kuluttajien suhde ei ole perinteisesti ollut tasavertainen, ja yritykset ovat hyötäneet tästä tilanteesta. Yritysten on täytynyt ryhtyä esittämään selvemmin ja ymmärrettävämmin tietojaan kuluttajille. Tämän seurauksena läpinäkyvyys on yrityksissä lisääntynyt. Nykyisin yrityksissä onkin selvästi enemmän läpinäkyvyyttä, jolla tarkoitetaan että perustiedot yrityksistä ja niiden tuotteista ja palveluista pyritään esittämään, niin että ne ovat helposti löydettävissä ja tulkittavissa. Lisäksi pyritään luomaan erilaisia läpinäkyvyyden tasoja. (Prahalad & Ramaswamy 2004, 30 -31.)

Opinnäyteyöni empiirisessä osuudessa käyn läpi kuinka DART-mallin vaiheet ovat toteutuneet Café Köketin kontekstissa. Esimerkiksi pääsyllä, (access) voidaan kuvata sitä, että sain toimia Köketin tiloissa kehittämisprosessini aikana, sain ottaa valokuvia, haastatella ja havainnoida. Lisäksi sain käydä lukuisia kiinnostavia ja innovatiivisia keskusteluja toimeksiantajan kanssa ja ”pallotella” erilaisia kehittämisideoita.

Seuraavaksi pohditaan mikä on palvelukonsepti. Normanin (1991, 57-58) mukaan ei aina ole helppoa määritellä sitä, mitä palvelukonsepti pitää sisällään. Tällä tarkoitetaan, että palvelut itsessään ovat moninaisia ja myös niiden konseptoinnin voi toteuttaa usealla eri tavalla. Vaikka tämä ajatus on kirjoitettu jo 1990-luvun alussa, on se silti mielestäni ajankohtainen. Pitkemminkin voisi sanoa, että palvelukonseptin pohtiminen on tullut entistä tärkeämmäksi, koska palvelujen merkitys nyky-yhteiskunnassa on korostuneempaa ja palvelujen kirjo on laajentunut. Palvelukonseptia voi olla hankala erottaa muista palvelun johtamiseen liittyvistä komponenteista. Siihen muun muassa liittyy henkilökunnan ja asiakkaan välinen palvelukoh- taaminen, fyysinen palveluympäristö, kaikki palvelun tuottamisessa hyödynnettävät välineet esimerkiksi tietojärjestelmät. Asiakas osallistuu aktiivisesti koko palveluprosessiin, hän myös peilaa kokoomuksiaan ja arvioi niitä samanaikaisesti.

Alla olen tehnyt yhteenvedon Normanin (1991, 58) näkemyksestä palvelukonseptista, johon myös itse yhdyin.



Kuvio 4: Palvelukonseptin määritelmä kuviona

Miettinen (2011, 107-109) määrittelee että palvelukonsepti on tapa konkretisoida palvelun rakenne ja sen päävaiheet. Sen avulla voidaan kuvata muun muassa palvelutuokio tai palvelupolku. Palvelukonsepti on syytä yhdistää innovaatioprosessiin ja yrityksen liiketoiminnallisiin näkemyksiin. Se on myös hyvä tapa tuoda uusia, luovia palveluideoita yritykselle. Lisäksi palvelukonsepti kuvaa miten palvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

Pitkänen (2006, 171-172) kuvailee palvelukonseptiin liittyvää asiakkaan kohtaamista tärkeäksi. Hän kirjoittaa että hyvässä palvelukonseptissa on huomioidaan kaikki palvelukonseptiin liittyvät tahot, ja tuotetaan positiivinen kokemus kaikille osallisille asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. Hän määrittelee palvelukonseptin, että se on ajatusmalli siitä, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Itse olen eri mieltä, sillä perehtymäni kirjallisuuden pohjalta sanoisin että arvoa ei voi tuottaa asiakkaalle, vaan arvon muodostuminen tapahtuu asiakkaan itsensä toimesta, tätä prosessia voi korkeintaan tukea. Samaa mieltä olen taas siitä, että palvelukonseptin yhteydessä voidaan puhua myös palveluajattelusta. Palvelukonseptiin tulee liittää tarpeelliset tilat, tietojärjestelmät, työvälineet ja tarvikkeet sekä osaavia, luovia ja innostuneita ihmisiä, näin syntyy aitoa ja laadukasta palvelua.

Olen samaa mieltä Pitkäsen (2006) myös siitä että palvelukonseptin avulla on tärkeää tuottaa iloa ja positiivinen palveluelämys kaikille osallisille. Koen tärkeäksi painottaa sitä että asiakas on kaikkein tärkein ja hän päättää palvelukokemuksensa pohjalta sitoutuuko hän käyttämään palvelukonseptiin ja onko asiakaskohtaaminen siinä onnistunut. Palvelussa on mielestäni oleellista onnistua varsinaisessa palvelutilanteessa. Tähän onnistumiseen päästää huomioimalla jokainen asiakas yksilönä.

Itse määrittelen palvelukonseptin, että se on ikään kuin ajatusmalli siitä, miten on mahdollista tukea asiakkaan arvon muodostumisen prosessia. On muistettava että palvelu on aina yksilöllistä ja uniikkia. Se koetaan sillä hetkellä kun se vastaanotetaan ja siihen vaikuttaa myös se, että asiakkaat ovat erilaisia ihmisiä vaihtelevine elämän tilanteineen. Palvelun laatua voi ylläpitää huomioimalla asiakkaan kulloinkin tilanne ja vastaamalla siihen. On osattava toimia luovasti ja vaihtelevasti. Hyvä ihmistuntija osaa herkistyä kuuntelemaan asiakasta, eli toista ihmistä. Mielestäni juuri ihmisen keskiöön nostaminen on kaikkein merkittävintä niin palvelussa, kuin palveluajattelussa. Palvelukonseptiin liittyy palveluajattelu ja siihen liittyvä inhimillinen, ihmiskeskeinen ote. On syytä huomioida, että palvelukonsepteja kehitetään toisaalta asiakkaille ja toisaalta myös palvelun tarjoan henkilökunnalle, eli aina kuitenkin ihmisille.

Palvelukonsepti tulisi mielestäni suunnitella niin hyvin että se on vakaalla pohjalla ja asiakasymmärrykseen perustuva. On tärkeää että vaiheet palvelukonseptin sisällä sujuvat, myös kaikki tavallisimmat rutiinit. Menestyvään palvelukonseptiin tarvitaan myös uskoa mahdollisuuksiin, innostusta, innovaatioita, kykyä uusiutua, yhteistyökykyä ja halua tehdä kovasti töitä sekä ennen kaikkea kykyä kuunnella ihmisiä, eli asiakkaita.

Kirjallisuuteen perehdyttyäni huomasin, että palvelukonseptista ja prosessijohtamisesta puhutaan usein samassa yhteydessä. Palvelukonseptointi onkin mielestäni eräänlaista prosessijohtamista. Lisäksi tein huomion, että tuotekonseptoinnista on kirjoitettu enemmän, kuin palvelukonseptoinnista. Ainakin siihen törmäsi kirjallisuudessa enemmän. Siksi esittelenkin Kokkonen ym.(2005, 69.) näkemyksen tuotekonseptien luomiseen kehitetystä menetelmästä, jonka vaiheita ovat

- 1 muutostekijöiden tunnistaminen
- 2 skenaarioiden rakentaminen
- 3 tuotepalvelujen tunnistaminen
- 4 tulevaisuuden tuotekonseptien luominen
- 5 yrityksen tutkimus- ja kehitystoiminnan ajoittaminen

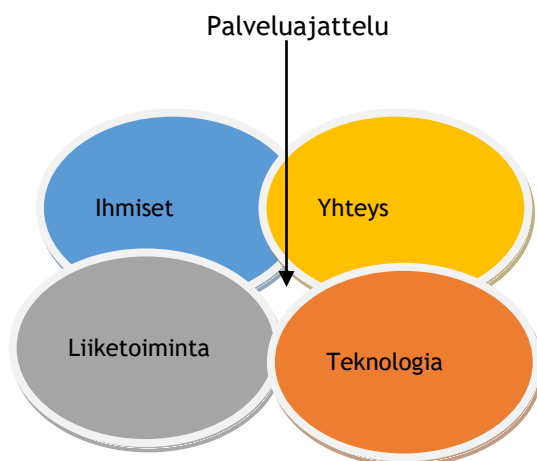
Mielestäni näitä vaiheita voisi hyvin soveltaa myös palvelukonseptien kehittämiseen liittyvässä työssä. Kokkonen ym. (2005, 71-72) korostavat että konseptien kehittämisessä on tärkeää tunnistaa muutostekijät ja löytää keskeiset driverit, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat erilaisiin kehityssuuntiin. Tulevaisuuden muutostekijöiden tunnistaminen on tärkeää myös yritysten liiketoimintanäkökulman kannalta ja niiden avulla voidaan myös miettiä mihin suuntaan palvelukonseptia kannattaa kehittää.

2.1 Palvelukohtaaminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä

Tässä aluvuossa kuvaan palvelukohtaamiseen (service encounter) liittyvää teoriaa. Palmerin (2011, 46-47.) mukaan englanninkielinen termi service encounter kuvaa asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamista palveluympäristössä. Opinnäytetyössäni käytän käsitteestä Service Encounter vapaata käännöstäni palvelukohtaaminen. Hän kuvaa tähän palvelukohtaamiseen liittyvän oleellisesti myös palveluympäristön, eli tilan jossa palvelu toteutetaan. Lisäksi palvelukohtaamiseen vaikuttavat palveluntarjoajan tilan tunnelma ja se kuinka palveluntarjoaja ottaa huomioon asiakkaan, sekä heidän välilleen syntyvä interaktio.

Curedalen (2013, 28) mukaan palveluajattelu (design thinking) on ihmiskeskeinen tapa ratkaista ongelmia ja kehittää palveluja. Palveluajattelu on käytännönläheinen ja innovatiivinen lähestymistapa ongelmanratkaisuun. Sitä voidaan käyttää tuotteiden, palvelujen, kokemusten ja strategioiden kehittämiseen. Palveluajattelussa korostuu empatia, se että pyritään keskittymään ensisijaisesti palveluja käyttäviin ihmisiin ja heidän tarpeisiinsa. Palveluajattelu on ihmiskeskeistä, yhteistyöhön, ketteryuteen ja toimivuuteen pyrkivää, toimintaan ja testaamiseen perustuvaa. Se on myös jatkuva, iteratiivinen prosessi. Ajatuksena on myös noudattaa testattua ja menestykselliseksi osoittautunutta prosessia ja hyödyntää erilaisia työkaluja ja metodeja luovan ja innovatiivisen kehittämistyön tukena.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu palveluajatteluun osana liittyvät palvelujen komponentit ja niiden suhde toisiinsa.



Kuvio 5: Palveluihin liittyvät komponentit (mukaillen Curedale 2013, 16.)

Myös Fitzsimmonsin ym. (2014, 91) mukaan useimpiin palvelutilanteisiin liittyy kohtaaminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tätä kohtaamista voi luonnehtia totuuden hetkeksi, jonka aikana asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. Palvelun tarjoajalle tämä

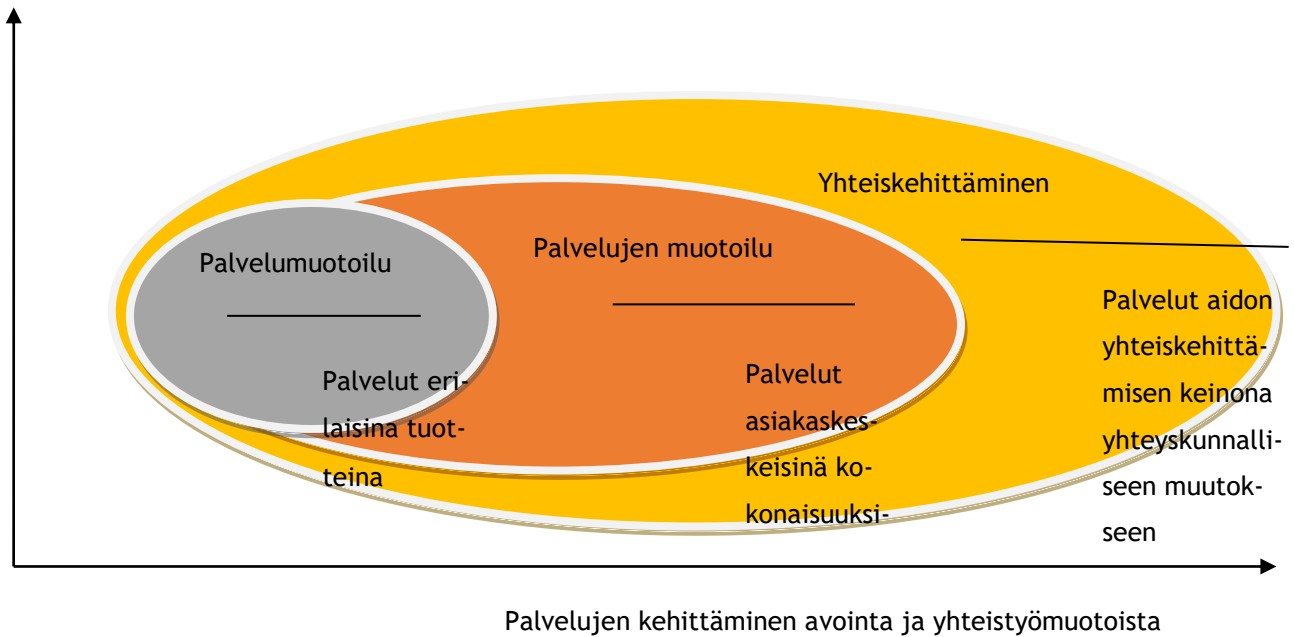
palvelun käyttöön liittyvä ensikohtaaminen asiakkaan kanssa on hyvin kriittinen vaihe, sillä lyhyen hetken aikana asiakas tekee arvioinnin siitä, onko palvelu hänen mielestään laadukas ja arvoa tuottava. Palvelukohtaaminen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voidaan nähdä myös mahdollisuutena vaikuttaa palvelukokemukseen positiivisesti.

Palmerin mukaan (2011, 51) myös asiakkaiden keskinäinen kohtaaminen palvelutilanteessa on merkittävää. Palvelukohtaamisen ympäristössä, esimerkiksi kahvila-ravintolaympäristössä voidaan palveluntarjoajan toimesta pyrkiä tekemään esimerkiksi sisustusratkaisuja, jotka voivat lisätä asiakkaiden välistä kohtaamista ja johtaa jopa asiakkaiden väliseen verkostoitumiseen. Tämä on etu myös palvelun tarjoajan näkökulmasta, sillä se lisää asiakkaiden positiivista mielikuvaa palveluympäristöä kohtaan.

Meroni ja Sangiori (2011, 89) kirjoittavat myös palvelukohtaamiseen liittyvästä interaktiosta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakkaita voidaan myös kutsua aktoreiksi. Palvelumuotoilijoiden tehtävänä on pyrkiä luomaan ymmärrys siitä, mitkä osatekijät mahdollistavat hyvän palvelukohtaamisen muodostumisen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille.

Meronin ja Sangioron (2011, 225-226) mukaan jo olemassa olevat molemminpuoliset suhteet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voivat toimia pohjana yhä kasvaville mahdollisuuksille luovuuden ja yhteiskehittämisen saralla. Nämä toiminnot tavoittelevat mahdollisuuksia moninkertaistaa yhteistoiminnan ja luovuuden toetutuminen käytännössä. Ne tarjoavat ihmisille mahdollisuuden omaksua taitoja ja valmiuksia ryhtyä muutosagenteiksi ja mahdollistavat samansuuntaista kehitystä, jota kuvaa alla oleva kuvio. Suunta on kohti avoimuutta ja yhteiskehittämiseen perustuvia malleja sekä identiteettejä niin asiakkaille kuin palveluntarjoajillekin. Palvelut toimivat vuorovaikutuksessa ihmisten, eli asiakkaiden ja palveluntarjoajien sekä yhteiskunnan kanssa. Palveluiden merkitys kansantaloudelle ja liiketoiminnalle muuttuu yhä tärkeämmiksi, niiden osuuden lisääntyessä ja niiden merkityksen kuluttajille kasvaessa. Palvelumuotoilulla on tärkeä osuus tässä kehityksessä.

Yhteiskunta on avoin ja yhteistyömuotoisuuteen pyrkivä



Kuvio 6: Palvelujen kehittämisen suhteet (mukaillen Meroni ja Sangioro 2011, 226.)

Empiirissä osuudessa kuvaan esimerkkien kautta, kuinka Köket toteuttaa uudessa yhdessä kehittämässämme kokouspalvelukonseptissaan palvelumuotoiluajattelua. Sekä ottaa huomioon ympäröivän yhteiskunnan palvelurakenteen muutokset ja soveltaa niitä omaan liiketoimintaansa.

Tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa on kuvattu kokouspalvelukonseptin kehittämistyön kanalta keskeisempää kirjallisuutta. Halusin keskittyä näihin kirjallisuudessa esiin nostettuihin näkökulmiin. Myös opinnäytetyön luonne ja laajuus huomioon ottaen oli teoreettinen viitekehys rajattava tärkeimpiin ja yhtenäisimmän kokonaisuuden muodostaviin aiheisiin ja niiden synteisiin. Kaikkein keskeisimmäksi kirjallisuudesta nousseksi asiaksi nostan asiakkaan kuuntelemisen, aidon huomioon ottamisen. Lisäksi on hyvin tärkeää saada luotua hyvä vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille sekä otettava asiakas mukaan palvelujen kehittämistyöhön ja rakennettava palvelut heidän tarpeisiinsa.

2.2 Tilan muuttuvat mahdollisuudet

Tässä alaluvussa kerron tilojen merkityksestä osana palveluprosessia. Kuten johdannossa todettiin, tila ei ole vain yksiselitteinen paikka, vaan siihen liittyy monia seikkoja, jotka jokainen ihminen kokee subjektiivisena ja jotka vaikuttavat kokemukseen tilasta. Näitä ovat muun

muassa tilan tunnelma ja erilaiset aistihavainnot, jotka näyttäytyvät jokaiselle erilaisina. Nykyisin tiloilta, kuten työntekijöiltäkin vaaditaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä.

Tilojen uudenlaiseen käyttöön vaikuttavat useat toisiaan tukevat muutostrendit: kilpailu kiristyy, työn tekemisen tavat muuttuvat, työ- ja vapaa-aika sekoittuvat, teknologiat kehittyvät ja tiloilta vaaditaan elämyksellisyyttä, monikäyttöisyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä. Lisäksi kaupungistuminen, kestävä kehitys ja ilmastomuutoksen hillintä vaikuttavat kaikkien tilojen käyttäjien ja kiinteistöalan organisaatioiden toimintaan. Kiinteistöjen omistajien ja palveluyritysten on toteutettava käyttäjille entistä innovatiivisempia, kustannustehokkaampia ja ekologisesti kestäviä ratkaisuja. (Haapamäki ym. 2011, 79)

Tukiaisen (2010, 5) mukaan viime vuosina on tutkittu muun muassa sitä, miten tila vaikuttaa ihmisten luovuuteen. Esimerkkinä mainitaan ajatus dynaamisesta, muuntautuvasta työyhteisöstä, jossa ihmisellä olisi useita eri työskentelypisteitä. Erityisesti luovan työn tekijöille on tärkeää vaihtaa miljöötä ja viettää aikaa myös muualla kuin omassa toimistossa.

Tukiainen (2010, 5) painottaa, että tunnelma ja erilaiset aistihavainnot kokoustilassa ovat hyvin merkityksellisiä ja niiden avulla voidaan jopa lisätä interaktiota tilassa. Näitä aisteihin ja tunnelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa erilaisten värien, materiaalien ja valaistuksen hyödyntäminen tilassa. Myös Blinnikan ja Kuhan (2004, 182-183) mukaan aistihavainnot ja monet tekijät vaikuttavat tunteeseen, viihdyttääkö kokoustilassa. He kirjoittavat kokoustilan viihtyisyyteen vaikuttavista asioista seuraavasti: ”Tilan viihtyvyys voi syntyä henkilökunnan iloisesta tervehdyksestä, sisustuksen tunnelmasta, ilman raikkausasteesta ja äänimaailmasta”. Esimerkiksi musiikilla on usein stressiä vähentävä ja luovuutta ja positiivisuutta lisäävä vaikutus.

Tukiainen (2010, 5-7) kirjoittaa, että tulevaisuuden trendeinä kokoustiloissa voitaisiin entistä enemmän hyödyntää haluttua tunnelmaa vahvistavina keinoina esimerkiksi keittiömäisiä yhteistiloja, suuria valkokankaita, joille saa heijastetuksi näyttävästi kuvia ja luonnon läheisiä elementtejä esimerkiksi kasveja. Myös Rätyn ym. (2014, 13) käsittelevät tilaa aistihavaintojen kautta. He kirjoittavat, että vaikka tilan sisustus olisi hyvinkin yksinkertainen ja pelkistetty, voi tilaan tuoda vaihtelua ja erilaisia tarinoita näkyväksi vaihtamalla seinälle heijastettavia kuvia ja muuttamalla taustalla kuultavaa äänimaailmaa. Tila voi siis olla hyvinkin muuntautuva, vaikka se olisikin vähäeleinen sekä väri- että kalustevalinnoiltaan. (Rätyn ym. 2014, 13)

Rädyn ym. (2014, 13) mukaan tilan merkitystä voi miettiä monesta eri näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi se miltä jokin ympäristö on näyttäytynyt aikaisemmin, esimerkiksi talon historia. Subjektiiivinen näkökulma on taas, miltä yksittäinen henkilö toivoisi tilan näyttävän, minkälaisessa tilassa ja ympäristössä hän viihtyy parhaiten. Voidaan pohtia minkälaiset

elementit tilassa ovat yksittäiselle henkilölle tärkeitä. Lisäksi voidaan pohtia mitkä elementit tilassa ovat tärkeitä yhteisölle ja jopa aikakaudelle. Tukiainen (2014, 82) pohtii myös tilan moniaistisuutta. Hänen mukaansa luovuutta edistävässä tilassa on olennaista yhdistää fyysinen tila mielentiloissa tapahtuvaan luovaan prosessiin, ja tilan tunnelman avulla voidaan tukea tätä prosessia.

Tilaan käsitteenä vaikuttaa myös interaktio asiakkaiden kanssa. Mitä enemmän palveluelämys herättää positiivisia tunteita, sitä paremmin se palautuu mieleen ja asiakas haluaa palata takaisin miellyttävään palveluympäristöön. Fyysinen tila sen viihtyisyys on merkityksellistä myös asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Tukiainen 2014, 83)

Voidaan myös pohtia mitkä ovat tilan eri ulottuvuudet. Tästä aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Rätty ym. (2014, 13). He painottavat tilan ulottuvuuden käsittelyssä moniaistisuutta, jolla he tarkoittavat sitä, että tilaa voi kokea eri aisteilla. Näitä ovat; näkemällä aistittavat kalusteet, kuvat, esineet ja myös videokuvat. Kuuloaistin kautta havaittavat musiikki ja muut äänet sekä tuntoaistin avulla havaittavat erilaiset materiaalit ja pienesineet ovat myös merkityksellisiä. Lisäksi puhuttaessa kokouspalvelukonseptista, johon liittyy myös tarjotut aistihavaintoina maisteltava ruoka ja juoma sekä hajuaistielämykset, tuoksut, mausteet, yrtit, ruoka ovat tärkeässä roolissa.

Voidaan myös puhua tilan eri ulottuvuuksista ja tarjoumasta. Massey ym. (2007, 280-295) mukaan sosiaaliset prosessit muokkaavat tilaa ja tila muokkaa sosiaalisia prosesseja. Tila voi olla avoin tai se voi olla suljettu. Tila voi olla fyysinen tai virtuaalinen ja nykyisin myös hybriditila. Tilat näyttäytyvät myös eri tavalla eri henkilöille ja ne koetaan hyvin eri tavoin. Tilaan liittyvät voimakkaasti myös erilaiset sosiaaliset käytännöt ja sen käyttäjien välinen vuorovaikutus. Massey ym. (2007, 280-295) pohtii tilan käytettävyyttä ja luonnetta. Fyysinen tai virtuaalinen tila on eräänlainen sosiaalisten suhteiden luomisen edellytys ja myös niiden kohtaamispaikka. Tila muuttuu ajan mukana ja sillä on omalla tavallaan myös sosiaalinen ulottuvuus. Heidän mukaansa tilaa tulisikin tarkastella osana sosiaalista, ihmisten välistä vuorovaikutusprosessia. Kokemusta tilasta voidaan siis pitää luonteeltaan subjektiivisena ja ihmisen omaan arvioon tai tunteeseen perustuvana. Tila on luonteeltaan dynaaminen eikä staattinen, ja siihen vaikuttaa interaktio sen käyttäjien välillä.

Paikka ja tila vaikuttavat ihmisten kokemuksiin ja toisaalta myös luovat kokemuksia ihmisille. Tilaan ja tunnelmaan siinä vaikuttavat hyvin monet tekijät. Näitä ovat esimerkiksi äänimaailma, akustiikka, valaistus, värit, materiaalit. Kiurun (viitattu 2015) mukaan ”arkkitehti ja arkkitehtuurin tutkija Norberg-Schulz on tutkinut paikkaa ilmiönä. Käsitteellä ”*genius loci* - paikan henki - hän viittaa erityisesti paikkoihin, joissa on hyvä olla, joista löytyy ”se jokin”, henki”. ”Paikassa olevat erilaiset elementit muokkaavat sen ilmapiiriä, joka voi myös vaikuttaa

siihen, miten ihmiset tilassa viihtyvät ja toimivat. Hänen mukaansa paikka ja tila vaikuttavat ihmisten kokemuksiin ja toisaalta myös luovat kokemuksia ihmisille”.

Norberg-Schulz (1994) on tutkinut erityisesti kaupunkeja ja niiden ominaisuutta ”genious loci”- käsitteen kautta. Hänen sanojaan lainaten: ”Siinä lähestytään kaupunkia yksilön kokemuksen, arkkitehtuurin kielen ja kaupunkitaiteen näkökulmasta. Ihminen tulee osaksi kaupunkia tutustumalla sen käytäntöihin ja oppimalla ymmärtämään kaupunkiympäristöä, jolloin täytyy olla läsnä sekä kaupungissa että kaupungille. Käsitys kaupungista taiteena perustuu sen, niin aikakausien kuin eri yhteiskuntaluokkien kerrostumiin. Tärkeitä ovat erilaiset tyyli, joiden kautta muodostuu kaupunkikuva, sekä vuorovaikutus rakennetun ympäristön ja asukkaiden välillä”. Samalla tavalla historiallisessa rakennuksessa, kuten Kiseleffin talo, voi syntyä vuorovaikutusta fyysisen tilan ja sen käyttäjien välille.

Kiurun mukaan paikan hengestä ja ihmisistä voi puhua ne yhteen liittäen. Toiset ihmiset aistivat helposti erityisen paikan hengen samaan tapaan kuin jotkut osaavat kuvailla tarkasti ihmisiä luonteenpiirteineen. Kiurun sanoin ”samalla tavalla kuin puhutaan henkilökemiasta ihmisten välillä, voisi puhua kemiasta ihmisten ja paikan välillä”. Hänen mukaansa herkistämällä itsensä tilalle ja paikalle sekä pyrkimällä olemaan yhtä niiden kanssa, voi aistia niiden todellisen arvon. Paikan hengen tunteminen vaatii Kiurun mukaan virittäytymistä samalle aaltopituudelle paikan, sen ihmisten, rakennusten ja muiden elementtien kanssa. Ajattelussa täytyy tiedostaa ajallinen jatkumo, ja sen perustana on se, että ihmiset ja sukupolvet vaihtuvat, mutta paikat säilyvät, vaikka nekin muuttuvat ajan saatossa.

3 Toimintaympäristö Café Köket kokouspalveluiden näyttämönä

Monipuolinen Café Köket sijaitsee Senaatintorin laidalla historiallisessa Kiseleffin talossa. Kiseleffin talo kuuluu Helsingin vanhimpiin rakennuksiin ja sen rakentaminen aloitettiin jo vuoden 1772. Rakennuksessa toimi 1800-luvulla sokeripuhdistamo. Kauppias Feodor Kiseleff johti sokeripuhdistamoa vuodesta 1812 alkaen, ja talo kantaa edelleen hänen nimeään. Talo kuuluu Sarvikuonon kortteliin ja siinä toimi myös ensimmäinen Stockmannin tavaratalo 1800-luvun loppupuolella ja 1900-luvun alussa. Kiseleffin talon nykyinen ulkoasu on Carl Ludvig Engelin suunnittelema. 1900-luvulla talo korjattiin kauppiastaloksi ja 2000-luvulla talossa on toiminut ja toimii edelleen suomalaisen designin huippunimien myymälätiloja, kuten Lumi, Globe Hope ja Minna Parikka. (Cafe Köket 2015.)



Kuva 1: Café Köketin aulamainen tila

Café Köketin toimintaympäristöä leimaa vaikuttava ja historiallinen tila. Perinteisenä kauppiastalona Kiseleffin talossa ei ole vain oleskeltu ja nautittu hienosta miljööstä. Café Köket on palvelukonseptinsa mukaan koko ajan kehittänyt toimintaansa siihen suuntaa että mahdollisimman moni henkilö voisi monipuolisesti oleskella Kiseleffin talossa työ- tai vapaa-aikanaan.

3.1 Kokouspalveluihin liittyvä toimiala yleisesti

Bakerin (2002, 4,14) mukaan kokoukset ovat yritysten johtamisen ydin. Ne ovat myös osallistuvan ryhmän yhteistoimintaan johtava tapahtuma. Kokouksissa yleensä tehdään kaikki yritysten tulevaisuuteen ja organisaation kehittymiseen liittyvät päätökset. Työn tekemiseen liittyvät muutokset ja tiimityöskentelyn lisääntyminen kasvattavat myös kokousten määrää eri työyhteisöissä. Nykypäivänä monet kokoukset pidetään eri projektiryhmien välillä, joihin voi kuulua jäseniä erilaisista sidosryhmistä. Kaikkien on kyettävä tekemään nopeaa ja tehokasta yhteistyötä, siksi myös tehokaiden ja toimivien kokousten onnistuminen on merkittävää.

Rautiaisen ja Siiskosen (2007, 24-25) mukaan kokouspalvelut ovat osa laajempaa palvelukokonaisuuutta. Onkin hankala erottaa kokouspalveluita pelkäksi omaksi toimialakseen, sillä niihin kuuluu monia liitännäispalveluita, kuten esimerkiksi ravintola- ja majoituspalvelut ja liikennöinti- ja kuljetuspalvelut. Myös Blinnikka ja Kuha (2004, 13) ovat ottaneet huomioon kokous- ja kongressialan käsitteiden vaihtelevan eri yhteyksissä. Tästä opinnäytetyöstä olen rajannut pois toimialan kuvauksessa hotelli- ja kongressikeskusten palvelutoiminnan, sillä ne eivät oleellisesti liity kehittämistehtävääni.

Tässä luvussa kuvataan kokouspalvelujen tuottamiseen liittyviä peruskäsitteitä ja toimintoja. On olemassa hyvin monen tyyppisiä kokouksia. Rautiaisen ja Siiskosen (2003, 24) mukaan kokoustapahtuma voidaan määritellä ihmisten kokoontumiseksi nimettyyn paikkaan samanaikaisesti joko lyhyeksi ajaksi tai jopa useammaksi päiväksi. Kokouksen tarkoituksena on pääsääntöisesti tiedottaa, päättää tai keskustella usein ennalta määrättyistä asioista.

Blinnikka ja Kuha (2004, 12-13) kirjoittavat, että yleensä kokouksiin liittyy osallistujien välistä vuorovaikutteista toimintaa. Kokoukset myös mahdollistavat erilaisten nimettyjen tavoitteiden toteuttamisen. Heidän mukaansa (2004, 13) yksi keskeisistä syistä järjestää kokouksia on ”yrittää ratkaista ongelmia yhteistyön avulla, ideoida uutta sekä verkostoitua ja mahdollistaa uusien ihmisten tapaaminen ja kontaktien luominen. Nämä mainitut ajatukset ovat keskeisiä myös oman opinnäytetyöni kannalta, koska kehittämishankkeessa näkökulma on juuri ongelmanratkaisun avulla toteutuvassa uusien ideoiden yhteiskehittämisessä ja verkostoitumisessa.

Kokousjärjestelyt pitävät sisällään kokoustilat ja tarjoilut, ruoat ja juomat sekä kokoustarvikkeet esimerkiksi kokouksessa tarvittava videotykki. Kokousjärjestelyihin voidaan laskea myös kuuluvaksi erilaiset lisäpalvelut kuten majoitus-, ohjelma-, tai kuljetuspalvelut. Kokouksen luonteesta ja laajuudesta riippuu mikä lisäpalvelut voidaan lukea kuuluviksi palveluketjuun. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 24)

Rautiaisen ja Siiskosen (2003, 24-30) mukaan yleisimmät kokoustyyppit ovat yhdistysten kokoukset, johtokunnan kokoukset, yritysten kokoukset, tai tieteelliset kokoukset. Kokouksien luonne ja koko määrittää mitä kokoustyyppinimeä niistä käytetään. Tunnetuimpia nimityksiä kokouksista ovat muun muassa kongressi, konferenssi ja seminaari. Näitä nimityksiä käytetään myös kansainvälisissä yhteyksissä. Lisäksi yleisiä nimityksiä ovat myös hallituksen kokous, symposium, messut, näyttely tai workshop.

Aarrejärvi (2003, 13) kirjoittaa, että viime vuosina on rakennettu useita kokous- ja monitoimikeskuksia, jotka soveltuvat kokous- kongressipaikoiksi, mutta myös konserttisaleiksi ja erilaisiksi kulttuuritapahtumien näyttämöiksi. Myös Café Köketiä voidaan pitää monitoimitilana, joka tarjoaa puitteet myös kokouksien ja seminaarien järjestämiseen. Siellä voidaan järjestää myös muita tapahtumia, esimerkiksi konsertteja ja muita kulttuuritapahtumia.

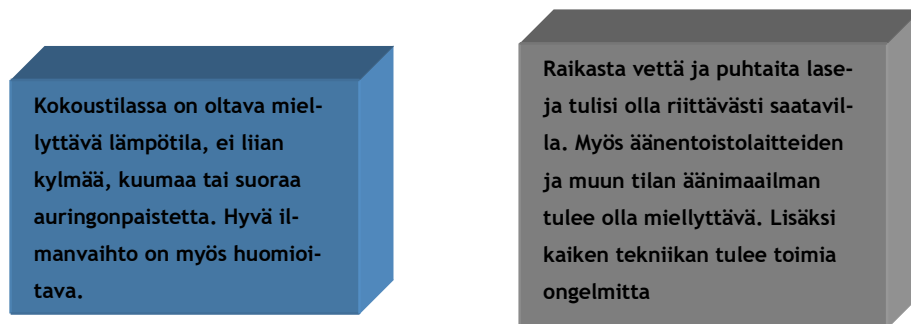
Erityisesti Helsingin keskustassa on selvästi havaittavissa trendi, jossa kahvila- ja ravintolaympäristöt toimivat yhä useammin monitoimitilana. Kahvila-ravintoloiden elinkaari Helsingissä on noin kolme vuotta. (Café Köket 2015) Tämä tarkoittaa sitä, että moni kahvilakonsepti ei ole riittävän elinkelpoinen pärjätäkseen erittäin kilpailuilla markkinoilla. Kahviloita ja ravintoloita avataan paljon ja hyödynnetään niin kutsuttua uutuuden viehätystä. Toisaalta moni kahvila ja ravintola, lopettaa toimintansa jopa ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Kahvi-

latoiminnan haasteet liittyvät usein laajaan tarjontaan ja kilpailuun eri palveluntarjoajien kesken. Kahvilatoiminnassa monen asian täytyy kohdata onnistuneesti.

Kokouspalvelujen tarjoajalle on etua asiakasymmärryksestä. Rautiaisen ja Siiskosen (2007, 38) mukaan kokouspaikan valintaan vaikuttavat muun muassa sijainti, hinta, laatu ja lisäpalvelut. He kirjoittavat kokouspaikan valintaan liittyvästä ”neljän A:n periaatteesta” tilojen saatavuus (accessibility), hintataso (affordability), vetovoimaisuus (attractiveness) mukavuudet, kuten oheispalvelut (amenities). Aarrejärvi (2003, 116) kirjoittaa, että kokousten yhteydessä olisi syytä muistaa, että osallistujia on tärkein, eli kokous pitäisi pyrkiä järjestämään osallistujia varten ja heidän tarpeensa huomioon ottaen. Tähän liittyvät edellä mainitut tilojen saatavuus, eli sijainti, käytettävissä oleva budjetti, ja kokoustilojen viihtyisyys ja houkuttelevuus tarjoiluineen. Hänen mukaan osallistujat, eli asiakkaat, tulevat kokouksiin oppimaan ja virkistymään ja haluavat välttyä kaikilta epämukavuuksilta.

Aarrejärven (2013, 81) mukaan kokouspalveluja toteuttavan henkilökunnan työn suunnittelu ja koordinointi on hyvin tärkeää. Kokoukset ovat osallistujille merkittäviä ja usein ainutkertaisia. Palveluntarjoajan ei ole syytä riskeerata kokouksen onnistumista antamalla vastuuta järjestelyistä henkilölle jota ei ole perehdytetty tehtävään. Palveluntarjoajan tulee kouluttaa henkilökunta myös mahdollisten ongelmatilanteiden varalta.

Aarrejärvi (2003, 121) mainitsee alla olevassa kuviossa seikkoja jotka tulisi ottaa huomioon kokoustilassa.



Kuvio 7: Kokoustilan varustuksessa huomioon otettavia seikkoja

Bakerin (2002, 43) mukaan lisäksi akustiikka, valaistus, sisustus ja tuolien istumismukavuus ovat kokoustilan viihtyisyyteen vaikuttavia asioita. Lisäksi hän painottaa sitä, että kaikkien kalusteiden tulisi olla helposti siirreltävässä.

Blinnikka ja Kuha (2004, 18) kirjoittavat tilajärjestelyjen vaikutuksesta kokousten onnistumiseen. Heidän mukaansa erilaisilla tilaratkaisuilla voidaan tukea osallistujien vuorovaikutusta, eli interaktiota. Pyöreät pöydät kokoustilassa lisäävät tasa-arvoisuuden tunnetta osallistujien

välillä. Tilan muuntautumiskyky on merkittävää erikokoisia ja tyyppisiä kokouksia järjestettäessä. Muun muassa erilaisin pöytäjärjestelyin saadaan tila muuttamaan muotoaan ja vastamaan käyttötarkoitusta.

3.2 Case-esittely Café Köket

Kanasen (2009, 109) mukaan on laadullisen tutkimuksen siihen liittyvän tutkimusasetelman kannalta tärkeää kuvata opinnäytetyössä muun muassa yrityksen toimiala, työntekijöiden määrä ja sijainti. Lisäksi on myös tärkeää kertoa riittävästi perustietoja kehittämiskohteesta. Ilman tarkkaa kuvausta kehittämissympäristöstä on hankalaa myöskään arvioida tutkimustulosten soveltumista hyödynnettäväksi vastaavissa kehittämishankkeissa. Omassa opinnäytetyössäni kehittämiskohteeni on Café Köket. Tässä alaluvussa kerron perustietoja yrityksestä, sen toiminnasta, toimintaperiaatteista, arvoista, strategiasta ja visiosta.

Café Köket syntyi vuonna 2007 ajatuksesta yhdistää maailman paras asiakaspalvelu sekä moderni, hyvä ja laadukas torikahvilatarjonta. Köket aloitti toimintansa Helsingin kauppatorin kukkatorilla uuden tyyppisenä torikahvilana. Nykyisin Café Köket on konseptikahvila-ravintola, joka toimii kolmessa keskeisessä kohteessa Helsingin keskustassa. Toiminnan sydän on nyt Torikortteleissa, Kiseleffin talossa Aleksanterinkadulla. Tila toimii aamiaispäikkänä, kahvilana, lounas- ja iltaravintolana ja siellä järjestetään myös kokouksia, seminaareja sekä yksityistilaisuuksia, muun muassa häitä. Senaatintorin kupeessa, Helsingin historiallisessa ytimessä Café Köket tarjoaa monitoimitilan, joka on käytössä varhaisesta aamusta iltaan palvellen erilaisia asiakasryhmiä. Yrityksessä pyritään kaikessa toiminnassa tinkimättömään laatuun sekä huipuluokan asiakaspalveluun. Lisäksi Café Köket toimii kesäaikaan edelleen torikahvilana Helsingin kauppatorilla sekä trendikkäänä konttikahvilana Hakaniemessä.

Konseptinsa mukaisesti Café Köket toteuttaa paljon ”pop-up- tyyppistä” teemallista toimintaa eri yhteistyökumppaniensa kanssa. ”Pop-up-toiminnalla” tarkoitetaan, että toiminta järjestettävässä tilassa on väliaikaista ja johonkin määräaikaiseen projektiin sidottua. Syksyllä 2015 Köketissä on toteutettu ohjelmallisia rapujuhlia ja lokakuussa pidettiin muun muassa Fasion festivaalit yhteistyössä Globe Hope yrityksen kanssa. Café Köket tarjoilee myös Baby-brunssia maanantaisin ja eri teemallisia brunssseja viikonloppuisin. Seuraavaksi esitellään taulukko yksi, joka kuvaa Café Köketin toteuttamia projekteja:

Projektin nimi	Toteutusajankohta	Vastuun alue
Uudenaikainen torikahvila	2007-2011	Sosiaalinen ja ympäristöllinen
Avokonttori-yrityskahvila	2012	Taloudellinen ja yhteisöllinen
Jussi Hellstenin Helsinki 365 - projektin näyttely	2012	Kulttuurillinen ja ympäristöllinen
Pop up -smoothiebaari Motivus Ruoholahti	2012	Yhteisöllinen ja vastuullinen
Teemabrunssit	2012	Sosiaalinen
Espan lavan kulttuurikahvila	2012	Kulttuurillinen ja yhteisöllinen
Juokse meresi edestä -WWF- hyväntekeväisyysprojekti	2012-2013	Ympäristöllinen ja yhteisöllinen
Kauppatorin konttikahvila	2012-2013	Taloudellinen ja yhteisöllinen
Café Köket -kivijalkakahvila	2012-2014	Taloudellinen ja sosiaalinen
Sup-lautojen vuokrausta yhteistyössä Arctic Surf Shopin kanssa	2014-2015	Sosiaalinen ja yhteisöllinen
Cafe Köket Balderin talossa	2014	Taloudellinen ja yhteisöllinen
Hakaniemen konttikahvila	2014-2015	Taloudellinen ja ympäristöllinen
Helenankadun pop up -talvikahvila	2014	Taloudellinen ja yhteisöllinen

Taulukko 1: Café Köketin toteuttamista projekteista

Kuten yllä olevasta taulukosta käy ilmi, Café Köket on vuosien varrella ollut mukana toteuttamassa hyvin erityyppisiä projekteja ja po-up-tapahtumia eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Köketille on kertynyt jo varsin laajalti kokemusta erilaisten palvelukemusten tuottajana erilaisista toimitiloista ja ympäristöistä. Köketin arvoja kuvastaa se, että monet toteutetuista projekteista ovat olleet yhteiskuntavastuullisuuteen, ympäristönsuojeluun, yhteisöllisyyden ja kulttuurin tukemiseen tai vapaaehtoistoimintaan liittyviä. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on kuvattu Köketin arvoihin perustuva vastuullisuuden osa-alue, johon projekti on liittynyt.

Alla kuvataan tarkemmin joitain Café Köketin toteuttamista projekteista. Uuden tyyppisellä torikahvilalla tarkoitetaan, että Köket toi ensimmäisenä posliiniastiat ja erikoiskahvit torimiljööseen. Tässä ajatuksena oli ympäristöön liittyvät arvot sekä palvelukonseptin laajennus ja halu tarjota asiakkaiden toiveiden mukaan erikoiskahveja myös toriympäristössä. Vuonna 2012 toiminta siirtyi Helsingin World Design Capital -vuoden kunniaksi toriteltasta urbaaniin konttikahvilaan. Yhteistyötä tehtiin Itämeren suojeluun liittyvän hankkeen osana, ja kontti oli maalattu teeman mukaan. Tämän jälkeen saman vuoden syksyllä Köket avasi ensimmäisen ympärivuotisen kivijalkakahvilansa Aleksanterinkadulle Helsingin keskustaan. Aleksanterinkatu 16-

18:ssa Köket toimi vajaat kaksi vuotta coffee & office -tyyppisenä kahvilana tehden yhteistyötä tiiviisti muun muassa Helsingin yrittäjien sekä Uusyrityskeskukseen, Taideyliopiston sekä Helsingin yliopiston kanssa. Keväällä 2014 Köket muutti viereiseen Balderin taloon edellisen toimitilan mentyä remonttiin. Saman vuoden marraskuussa Köket avasi pop-up-talvikahvilan Helenankadulle.

Paikalle ja tilalle voidaan keskustelussa antaa niin kutsuttu "henki", josta mainitseminen ja siitä puhuminen kertoo, että kyseessä on ainakin joillekin ihmisille merkityksellinen tila ja ympäristö. Henki osoittaa, että tila mielletään jollain tasolla eläväksi. (Kiuru). Alla olevassa kuvassa pyritään esittämään Café Köketin yleisilmettä ja henkeä, jolle tilan korkeus, sen historia ja sisustuksen kaluste- ja värivalinnat tuovat omaleimaisuutta.



Kuva 2: Café Köketin yleisilme ja värimaailma

Opinnäytetyössäni olen rajannut kehittämistehtävän koskevaksi Café Köketin kokouspalvelujen kehittämistä. Tällä hetkellä Café Köketillä on kaksi erillistä kokoustilaa. Kokoustilojen perusvarustuksen ovat useat fläppitaulut, liitutaulumaalilla maalattu seinä, videotykki sekä tulostuspalvelut. Tiloista toinen soveltuu kolmellekymmenelle ja toinen neljällekympenelle hengelle. Suurempi kokoustila otettiin käyttöön lokakuun alussa ja tila on vasta muodostumassa. Yhtenä kehittämistehtävän tavoitteena oli yhdessä asiakkaiden kanssa ideoida ja visualisoida, minkälaiset kokoustilojen ja kokouspalveluiden tulisi olla, että ne olisivat asiakkaiden arvo-odotusten mukaiset.

Opinnäytetyöni case-esimerkin kehittämiskohteena on Café Köketin kokouspalvelujen kehittäminen. Sisäinen kehittämistehtävä laaditaan palvelumuotoilun näkökulmasta. Sille asetetut tavoitteet ovat

- sitouttaa yrityksen työntekijät korkealaatuisten kokouspalvelujen tuottamiseen sekä mahdollisesti kouluttaa nimettyjä kokousvastaavia huolehtimaan kokousten sujuvuudesta.
- helpottaa henkilöstön päivittäistä työtä onnistuneiden kokousten järjestämisessä tehokkaamman suunnittelun avulla.

Tutkimuksella selvitetään myös, kuinka merkittäviä asiakkaille ovat kokoustan aistielämykset ja tilan viihtyisyys. Lisäksi pyritään saamaan tietoa siitä, miten suuri merkitys tuoksulla, väreillä ja materiaaleilla on kokouspalvelujakäyttäjille asiakkaille.

3.3 Café Köketin kokouspalvelut ja palvelutoiminnot

Kuten Café Köket Facebook-sivuillaan kirjoittaa, ”se on tullut tunnetuksi uudenlaisen kahvila- ja kaupunkikulttuurin edistämisestä ja ylpeänä jatkaa Kiseleffin talon upeaa ja moninaista historiaa omalla autenttisella tavallaan. Kiseleffin talossa kaikki on mahdollista!” (Café Köket 2015). Kiseleffin talon juhlasali on tilava, ja sinne mahtuu järjestämään erilaisin pöytäjärjestelyin isojakin tapahtumia. Juhlat seisten voi toteuttaa kahdelle sadalle viidellekymmenelle hengelle ja istuen sadalle viidellekymmenelle hengelle. Lisäksi tiloista löytyy kaksi erillistä kokoustilaa kahdellekymmenelle sekä neljällekymmenelle henkilölle. Yksityistiloja voidaan Café Köketissä järjestää arkisin kello yhdeksästätoista ja viikonloppuisin kello seitsemästätoista eteenpäin tai räätälöidysti asiakkaan toiveen mukaan. (Café Köket 2015)

Tällä hetkellä kokousasiakkaat löytävät Café Köketin kokouspalvelut usein Venuun kautta. Venuu on tapahtumatilojen hakupalvelu, joka auttaa löytämään sopivan tilan esimerkiksi kokousasiakkaille. Palvelun käyttö on tilan etsijälle maksuton. Tilojen tarjoajille Venuu on kustannustehokas kanava asiakkaiden tavoittamiseksi ja palvelun avulla on mahdollisuus nostaa tilan käyttöastetta. Venuun tavoite on helpottaa juuri oikean tapahtumatilan löytämistä. Lisäksi heidän pyrkimyksenä on tuoda myös kaikkein jännittävimät, aiemmin tuntemattommat tilavaihtoehdot kenen tahansa saataville. (Venuu 2015) Näkyvyys Venuussa on tilan tarjoajalle ilmaista. Vastikkeeksi siitä hakupalveluntarjoaja perii provisiota tilavuokrasta ja tarjoilusta. Café Köket on listautunut myös muun muassa Go Experience-tapahtumajärjestäjän sivustolla. Lisäksi monet asiakkaat löytävät Köketin omien verkostojen suosittelujen sekä sosiaalisen median näkyvyyden kautta.

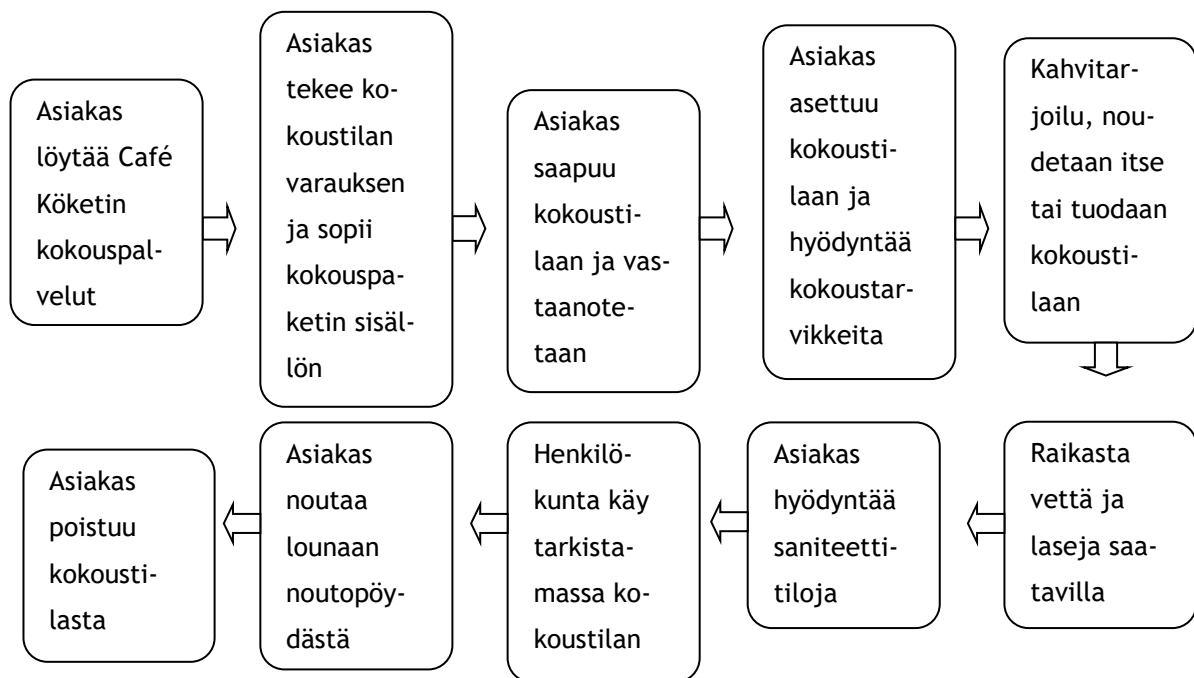
Tällä hetkellä hinnoittelu kokouspaketeille on rakennettu niin, että varsinaista tilavuokraa ei aina peritä, vaan pyritään pakettihinnoitteluun, joka sisältää esimerkiksi aamupalan, lounaan ja kokoustan käytön. Pakettihinnoitteluun voisi soveltaa minimiveloituskäytäntöä. Eräs

myynnin tehostuskeino voisi olla myös priorisointi, jota voisi toteuttaa niin, että suositaan henkilömäärältään suurempia kokouksia ja tilaisuuksia.

Vuokon (2003, 133-134) mukaan palveluja kehitettäessä on tärkeää tiedostaa nykytila. Se on hyvin oleellista suunniteltaessa sitä, mihin voidaan ja halutaan mennä ja mitä keinoja tällöin kannattaa käyttää. Tämän lähtökohtatiedon pohjalta tehdään nykytilan kartoitus tai tilanneanalyysi. Yleensä tilanneanalyysi sisältää kaksi osa-aluetta, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kartoituksen.

Kokouksia on tällä hetkellä ollut Café Köketin kokoustiloissa epäsäännöllisesti. Syksyn 2015 kuluessa niitä on ollut joinakin viikkoina joka päivä ja toisina viikkoina vain yhdestä kahteen kappaletta. Kokousasiakkaat löytyvät suurimmaksi osaksi Venuun kautta tai löytävät paikalle itse, esimerkiksi Google- hakujen avulla. Toistaiseksi Café Köket ei ole juuri tehnyt proaktiivista kokouspalveluja koskevaa myyntiä tai markkinointia. Alla on tämän hetkisen kokouspalvelun nykytilan kuvaus.

Tyypillinen aamupäiväkokous kello yhdeksästä kolmeentoista:



Kuvio 8: Café Köketin kokouspalvelujen nykytilan kuvaus

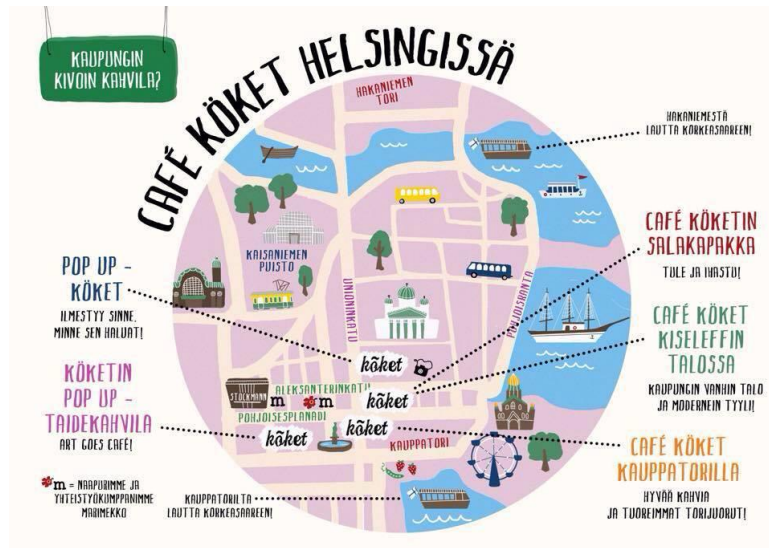
Ennen asiakkaan saapumista kokoustila valmistellaan henkilökunnan toimesta. Sinne viedään muun muassa vettä, laseja ja mahdollisesti kahvi tarvikkeineen valmiiksi. Lisäksi tulee tarkistaa kokoustekniikan toimivuus, esimerkiksi videotykki ja fläppitaulut. Hyvin tärkeää olisi myös toivottaa asiakas lämpimästi tervetulleeksi ja ohjeistaa häntä pyytämään apua tarvittaessa.

Café Köketissä järjestettävistä kokouksista kestoltaan on noin puolet koko päivän ja puolet aamupäivän tilaisuuksia. Yleisin kesto on kello yhdeksästä kolmeentoista. Toki järjestäjä pyrkii joustavuuteen aikataulujen kanssa. Haastetta on ollut kokoustilojen ilmanvaihdon kanssa. Akustiikkaongelmia tai salin puolelta kantautuvia ääniä ei kuitenkaan ole koettu kovin häiritsevinä. Yleensä kokousasiakkaat hakevat tarjoilun itse salista, mutta jos on pienempi kokous, kahvi voidaan tarjoilla myös kokoustilaan. Toisaalta, pieni luova tauko ja eri tilaan siirtyminen toimii hyvin. Suositellaan aamiaisbuffetia myös kokousasiakkaille, koska se on joka tapauksessa katettu valmiiksi.

Yleensä kokouksen tilaaja ei ole käynyt paikalla etukäteen katsomassa kokoustilaa. Paikka voi olla tilaajalle joko entuudestaan tuttu tai sitten tapahtumaa ei koeta niin merkittäväksi, että haluttaisiin käyttää aikaa paikanpäällä etukäteen käymiseen. Tilaan tullaan tutustumaan etukäteen jos kyseessä on isompi seminaari tai vastaava tilaisuus, juhlat tai suurehko yksityistilaisuus.

Café Köketin sijainti on hyvä, mutta joskus kahvilatilaan on ollut vaikeampi löytää, koska tilassa ei ole ikkunoita. Ikkunattomuus onkin yksi Köketin erikoispiirre. Usein ihmiset kaipaavat ikkunoita kahvilaan. Tätä puutetta on täytynytkin kompensoida muilla erityyppisillä tilankäytönratkaisuilla. Toisaalta joissain tilanteissa, esimerkiksi yksityistilaisuuksia ajatellen ikkunattomuus voi olla myös etu.

Köket käyttää kaikessa markkinoinnissaan ja mainonnassaan samaa hieman jopa naivistista graafista esitystapaa. (Kuva 1). Usein tekstit ovat hauskoja ja erottuvia, välillä jopa provosoivia, Köketin tyylin mukaisesti. Myös värejä käytetään paljon, erityisesti keltaista, oranssia, vihreää ja turkoosia. Grafiikan esitystapa on varsin persoonallinen ja erottuva.



Kuva 3: Café Köketin karttamainen mainosgraafiikka

Köket on myös sisustustyyliltään leikkisä, rento ja eri tyylejä sekoittava. Sitä voisi luonnehtia värikkääksi, pelkistetyksi ja skandinaaviseksi. Köketin sisustusvalinnoissa yhdistyy erilaiset materiaalit ja huonekalut, kirkkaat värit ja graafiset printtikuosit yhdistettynä teollisuushenkisiin kalusteisiin, suuriin valaisimiin ja betoniin. Teollisuushenkisyys on lisääntynyt selvästi Köketin sisustuksessa syksyn 2015 kuluessa.

CAFÉ KÖKET KISELEFFIN TALOSSA

KAUPUNGIN VANHIN TALO
JA MODERNEIN TYYLII!

Torikorttelit
Aleksanterinkatu 28 / Unioninkatu 27
00170 Helsinki
www.cafekoket.fi / p. 0440 12 77 07

Auki ympäri vuoden: ma-pe 7.30–19,
la 8–17, su 10–17

Ilmainen Wifi
Oma leipomo, A-anniskeluoikeus
Aamiaista, lounasta, brunssia ja skumppaa!

Tilat 120 hlö:lle, juhlatilat 170 hlö:lle,
neuvotteluhuone 35 hlö:lle
Juhlita, kokouksia tai vaikka tansseja!

POP UP -KÖKET

ILMESTYY SINNE, MINNE SEN HALUAT!

Onko tiedossa kivoja tapahtumia, joista puuttuu kunnan kahvila? Isoja lanseerauksia, joihin halutaan näkyvyyttä? Urheilutapahtuma, joka kaipaa nostetta iloiseen brändimme avulla? Tilaa meidät paikalle! Olemme tunnettuja nopeista liikkeistä ja erikoisten tilojen haltuunotosta. Ota yhteyttä, ideoidaan!

CAFÉ KÖKETIN SALAKAPAKKA

TULE JA IHASTU!

Kapakan tiloissa sijaiti aikoinaan ensimmäisen Stockmannin liihaleikkaamo. Auki Köketin Kiseleffin talon kahvilan mukaan, Unioninkatu 27.

CAFÉ KÖKETIN POP UP -TAIDEKAHVILA

KÖKET-TAIDEYLIOPISTO =
ART GOES CAFE!

Syyskuussa Espan lavan valtaa Köketin vuonna 2012 lanseeraama konsepti, jossa erikoiset tilat valjastetaan palvelemaan kaupunkilaisia ruumiin ja sielun ravinnon voimin: tiedossa on sympaattinen kahvila upeilla herkuilla ja Taideyliopiston taiteella.

CAFÉ KÖKET KAUPPATORILLA

HYVÄÄ KAHVIA
JA TUOREIMMAT TORILJUURUT

Kesäisin vanhan ajan telttakahvila modernilla tvistillä. Auki sään sallissa koko kesän ma–la klo 6 alkaen.

KÖKETIN TARINA

Köket aloitti toimintansa 2007 Helsingin kauppatorilla, Havis Amandan vieressä perinteisessä oranssissa toriteltassa. Ajatuksena oli yhdistää kaupungin paras asiakaspalvelu ja moderni torikahvila-toiminta.

Toimimme pienemmässä kaavassa kuusi vuotta, kunnes tajusimme, että asiat voi tehdä toisellakin tavalla. Perustimme erikoisluvalla konttikahvilan ja aloitimme pop up-pailun pystyttämällä Espan lavalle kulttuurikahvilan. Vuonna 2012 avasimme Aleksanterinkadulle ensimmäisen kunnan kivijalkakahvilamme.

Vuonna 2015 olemme muutaman mutkan kautta löytäneet lopullisen kotimme: toimimme nyt 1700-luvulla rakennetussa Kiseleffin talossa.

Köketin porukka saa aikaan vipinää ja vilskettä, hyvää ja maistuvaa. Leivomme parhaat pullat ja keitämme maistuvimmat kahvit. Ajattelemme pitkäjänteisesti ja katsomme aina eteenpäin. Olemme mukavia, kansainvälisiä ja kovia tekemään töitä asiakkaittemme eteen.

IDEOITA? TOIVEITA? BRUNSSIPAIKKA TAI KAUPUNGIN KIVON KAHVILA HAKUUN?

OTA MEIHIN YHTEYTTÄ!

Café Köket
Aleksanterinkatu 28 / Unioninkatu 27
00170 Helsinki
www.cafekoket.fi
p. 0440 12 77 07



Kuva 4: Café Köketin tarina pähkinänkuoressa

Opinnäytetyöprosessini, eli noin puolen vuoden aikana Köket on uusiutunut jo monta kertaa. Se on muuttunut entistä enemmän konseptinsa mukaisesti monitoimitilaksi. Café Köket ei enää ole perinteinen kahvila vaan toiminta on keskittynyt koko ajan enemmän myös ilta- ja yksityistilaisuuksiin. Syksyn 2015 aikana Köketissä on pidetty useita suuria yli sadan hengen yksityistilaisuuksia, häitä ja erilaisia teemajuhlia muun muassa Bond-henkiset samppanja-juhlat. Myös erilaisia yritysten pikkujoulujuhlia tullaan toteuttamaan useita joulukuussa 2015.

Tuulaniemi (2011, 33) määrittelee arvolupauksen niin, että sen avulla yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Tätä pidetään hyvin keskeisenä liiketoiminnan kannalta. Se muun muassa määrittelee palvelua ja sitä kenelle se on tarkoitettu se kuvaa saatavaa hyötyä asiakkaalle. Tärkeää on myös ketoa miten erotutaan kilpailijoista ja millä tavalla palvelu on ainutlaatuista.

Arvolupauksensa mukaisesti Köket todella on kokeileva, värikäs ja muuntautumiskykyinen. Myös muutosvauhti on todella nopeaa. Omistajat tarttuvat innokkaasti uusiin haasteisiin ja innovatiivisesti heittäytyvät niihin. Esimerkkinä mainittakoon merkittävä laajennus, joka on tapahtunut loppusyksyllä 2015. Köket laajensi tilojaan aluksi pop-up-tyyppisesti Unioninkadun puolelle ikkunalliseen tilaan sekä ”salakapakka-viinikellari-tilaan”, joka on Kiseleffin talon kellarissa oleva tila, jota on myös mahdollista vuokrata yksityistilaisuuksiin ja kokoustilaksi. Köketissä tapahtuu paljon ja nopealla tempolla. Sen olen huomannut hyvin konkreettisesti kehittämistehtäväprosessini aikana.

Koska Köket ei ole tehnyt varsinaista kuviota arvolupauksestaan olen tehnyt sen tässä opinnäytetyössä heidän puolestaan ja kuvannut sen seuraavasti kuviossa 9. Köketin arvolupauksessa on listattu seuraavat kohdat:



Kuvio 9: Café Köketin arvolupaus

Miten Köket sen tekee, eli lunastaa arvolupauksensa. Café Köket on aktiivinen ja keskusteleva konseptikahvila-ravintola. Se lupaa toteuttaa asiakkailleen osallistavaa toimintaa ja tapahtumia. Köketissä suositetaan kausiajattelua sekä tarjoilujen, sisustuksen että tapahtumien osalta. Café Köket pyrkii olemaan kutsuva ja visuaalisesti kiinnostava interiööri. Se haluaa panostaa tilojen monikäyttöisyyteen.

Köketin toiminta perustuu nopeaan reagointiin ja asiakkaiden toiveiden kuunteluun, kulttuuri-tapahtumiin ja uusimpien virtausten esittelyyn. Köket on kokenut sisällöntuottaja erilaisissa promootio- ja pressitapahtumissa. Esimerkkinä mainittakoon Blogimedian pikkujoulujuhlat, jotka pidettiin Köketin uudistuneissa ja laajentuneissa tiloissa marraskuussa 2015.



Kuva 5: Café Köketin uusi "salakapakka-tila"

Kokkosen ym. (2005, 25) mukaan ”kaikilla yrityksillä on tavallisesti visio, eli tavoite, johon se toiminnallaan tähtää”. Tärkeää on myös tunnistaa kilpailukenttä, jolla toimitaan sekä oma ydinosaaminen, jonka avulla voi erottua kilpailijoista. Kun toimintaympäristö muuttuu, myös yritysten visio voi muuttua. Visioinnissa on aina mukana myös tulevaisuusnäkökulma toimintaan. He kirjoittavat myös että, visioita voidaan toteuttaa käytännössä yritysten strategisen suunnittelun avulla tehden käytännön toimia ja tekoja tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kokkonen ym. (2005, 25) kirjoittavat seuraavasti: ”Yritysten toiminta kiteytyy sen myymään tuotteeseen, palveluun tai näiden yhdistelmään”. Ajatuksena on että asiakas nauttii palvelusta ja palveluntarjoaja saa siitä korvauksen. Mielestäni visiointia voisi hyvin hyödyntää palvelukonseptien kehittämisessä. Visioivalla konseptoinnilla voidaan hahmotella yrityksen ja sen tuotteiden ja palvelujen sekä jopa koko toimialan tulevaisuutta ja kehitystä.

Keskeisiksi vastuullisuusalueiksi mielletään taloudellinen, ekologinen sekä sosiaalinen vastuu. Tarkkaa rajanvetoa on vaikea tehdä, sillä nämä limittyvät toisiinsa ja niillä on keskinäisiä vaikutussuhteita. Yritysten tulisi hallita ja kehittää näitä kaikkia kolmea osa-aluetta tasapainoisesti. Myös yleisen koulutustason paraneminen ja työn tekemisen murros on johtanut arvomuutokseen, jossa vaaditaan korkeampaa palvelutasoa yrityksiltä. Palvelujohtaminen on nuori nopeutuva alue, johon palvelualojen yritykset ovat paneutuneet aktiivisesti. (Arantola. 2010, 43)

Talvion ja Välimaan (2004, 76) mukaan vastuullisessa johtamisessa johdon pääasiallisena tehtävänä on antaa henkilöstölle riittävästi resursseja ja valtuuksia että kukin työntekijä voi kehittyä. He myös korostavat että työntekijöiden olisi yhtäläillä yrityksen johdon kanssa ymmärrettävä mitä vastuullisuus tarkoittaa, niin heidän omastaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Vastuullisen johtamisen tulisi ulottua kaikkialle yrityksissä ja organisaatioissa.

Rohwederin (2004, 97) mukaan yrityksen taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskien hallintaan ja hallintokäytäntöihin. Sidosryhmiä ajatellen taloudellinen vastuu näyttäytyy eri tavalla. Määritellään, että se voi olla välitöntä tai välillistä. Välitön vastuu liittyy suoriin rahavirtoja koskeviin vaikutuksiin, esimerkiksi palkkojen maksaminen työntekijöille ja verojen maksaminen yhteiskunnalle sekä osinkojen maksaminen omistajille. Välillinen vastuu taas liittyy yrityksen oman toiminnan kansantaloudelliseen merkitykseen, osana laajempaa kokonaisuutta sen innovaatioiden tai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kautta.

Rohweder (2004, 103) korostaa vastuullisuuden osa-alueista sosiaalisen vastuullisuuden tärkeyttä. Siihen kuuluu hyvinvoinnin ja osaamisen lisäksi työntekijöiden sekä heidän kulttuurin-

sa ja arvojensa kunnioittaminen. Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat myös kysymykset yrityksen palveluista ja tuotteista esimerkiksi niiden terveys- ja turvallisuusvaikutukset. Lisäksi siihen lasketaan markkinoinnin ja mainonnan totuudenmukaisuus, asiakkaiden huomioonottaminen sekä kuluttajien suoja. Juuti ja Vuorela (2004,57) korostavat taas sosiaaliseen vastuuseen mukaan luettavia arvokysymyksiä, kuten tasa-arvo ja oikeidenmukaisuus sekä yleistä hyvinvointia. Yritysten keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Henkilöstön kehittäminen lähtee aina organisaation palvelurakenteesta. Onkin tärkeää nähdä henkilöstön ja koko työyhteisön kehittyminen yhtenä sosiaalisen vastuun mittarina.

Rohwederin (2004, 99-100) mukaan myös yrityksen ympäristövastuuta voidaan tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta. Välitön vastuu tarkoittaa yrityksen itsensä aiheuttamien välittömien ympäristöongelmien ja -riskien hallintaa sekä luonnonvarojen kestävä käyttöä. Lähtökohdaksi on suunnitella ja toteuttaa yrityksen toimintaa siten, että raaka-aineita ja energiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti ja että syntyvien jätteiden ja päästöjen määrää tullaan minimoimaan. Tavoitteet koskevat yrityksen koko toimintaketjua eli raaka-aineiden hankintaa, tuotantoa, tuotekehitystä, suunnittelua, logistiikkaa, tuotteen tai palvelun kulutusta, kierrätystä ja jätehuoltoa.

Haapasen ja Moilasen (2006, 154) mukaan yhteiskuntavastuun toteutumiseen vaikuttavat myös ihmisten asenteet sekä tahto. Työntekijällä on tärkein rooli työsuhteiden laadun ja työllistämisen edistäjänä. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta että hyvän työilmapiirin luomisessa tärkeää on aito, avoin sekä toisia ja toisten työtä kunnioittava ilmapiiri

Rohweder (2004, 78) kirjoittaa osuvasti, että yritysvastuu on laaja ja monitahoinen kokonaisuus. Siihen liitetään muun muassa moraalit, etiikka sekä yrityksen arvot. Yritykselle on tärkeää pohtia omia moraalisia ja eettisiä periaatteitaan sekä analysoida niitä pyrkien jäsentämään omaa suhdettaan vastuuseen. Kussakin yrityksessä on omanlaisensa yrityskulttuuri, joka pohjautuu niihin todellisiin arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Arvojen ja sitä kautta yritysvastuun muotoutumiseen vaikuttavat yrityksessä työskentelevien moraalit ja etiikka. On otettava huomioon, että arvot ovat olemassa, vaikka niitä ei olisi aina kirjattu eikä edes selkeästi viestitetty. Grönroosin (2009, 355) mukaan yritysvastuuseen on luettava myös yrityksen ja kuluttajien välisen suhteen vastuullisuus. Kuluttajat muodostavat usein ennalta määrättyjä odotuksia yrityksistä kohtaan liittyen tuotteisiin tai palveluihin. Nykypäivänä kuluttajat yhä useammin luovat myös yritysten vastuullisuuteen liittyviä odotuksia, ja arvioivat esimerkiksi kuinka hyvin yritys hoitaa ja valvoo tuotteidensa kierrätystä ja kuinka niin sanotusti ”vihreä” yritys on arvoiltaan.

Yritysvastuu on osa yrityksen toimintoja ja strategiaa. Yhteiskuntavastuun on näytävä organisaation kaikilla tasoilla. On myös tärkeää ottaa huomioon sidosryhmät ja toimintaympäristö

sekä kuunnella niitä ja olla niiden kanssa vuorovaikutuksessa. Lisäksi vastuullisen yritystoiminnan edelläkävijän tulee jatkuvasti etsiä uusia haasteita ja ideoita sekä pyrkiä toimimaan uudella tavalla. On tärkeää uskaltaa ottaa vastaan haasteita, olla rohkea ja aktiivinen. (Grönroos 2009, 330-355)

Yrityksen omat arvot ja tavoitteet muokkaavat myös sen toiminnan vastuullisuutta. Huomioon on otettava myös lainsäädännöt ja sidosryhmien erilaiset odotukset. ”Yrityksen toiminnan luonteella ja toimintaympäristöllä on myös vaikutusta vastuullisuuteen ja sen painotuksiin. Palveluyritysten tulisikin sisällyttää vastuullisuuden osa-alueet osaksi strategiaansa ja päivittäistä toimintaansa. Tämän edellyttää yrityksen johdon sitoutumista, henkilökunnan osallistumista ja tärkeää on määritellä yrityksen sisäisten vastuiden alueet”. Palveluyrityksen tulee myös päättää tavoitteensa eli se, miten se mitoittaa oman vastuullisen toimintansa. Lähtökohtana toimivat yrityksen arvot ja eettiset periaatteet. (EK-raportti 2006, 6)

Strategisen johtamisen taustatekijöinä ovat koko yritystoiminnan lähtökohdat, yritysten pysyvät perushaasteet sekä sen visio ja strategia. Strategialla tarkoitetaan usein suunnitelmallisuutta edetä jotakin ennalta asetettua päämäärää kohti. Kuten Mintzberg ym. (2009, 3-19) kuvaavat strategia on suunnitelma ja suunta. Se on kuin eräänlainen opas tulevaan toimintaan, polku jota pitkin kuljetaan. Kuitenkin on huomattu, että jälkikäteen on hankalampaa arvioida onko strategisessa suunnittelussa onnistuttu. Usein strategiat laaditaan yritysmaailmassa muutamaksi vuodeksi kerrallaan, nykyisin aina kiihtyvällä syklillä. Tehokas strateginen liiketoiminta vaatii sen, että muistetaan pysyä oikeassa suunnassa ja sovussa yrityksen arvo maailman kanssa. Lisäksi on osattava lukea karttaa ja tehtävä pieniä poikkeamia suunnasta, tilanteen niin vaatiessa.

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004,138) mukaan yritysten johdon strategisen pääoman luomiseen liittyvät myös arvonluominen sekä aiemmin kuvatut kokemus- ja innovaatioverkostot. Ne vaikuttavat siihen, että yritysten tulee tarkastella ja analysoida toimintatapojaan ja kilpailutilannettaan eri näkökulmista. Tärkeässä roolissa tässä työssä ovat sidosryhmät, sitouttaminen, resurssit, verkostoituminen, yhteistyö sekä yhteinen arvonluominen. Kaiken palvelutoiminnan lähtökohtana ovat asiakaskokemukset.

Kamensky (2004, 34-35) painottaa, että strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet ovat kehittyneet vuosikymmenien kuluessa. Nykyisin strategiseen johtamiseen liittyy vuorovaikutusjohtaminen, sillä viestintä- ja kommunikaatiotaitojen merkitys palveluyrityksissä kasvaa. Strategisen johtamisen taustatekijöinä vaikuttavat muun muassa yrityksen toiminnan lähtökohdat, kuten erilainen visio sekä strategia. Strategialla tarkoitetaan usein suunnitelmallista etenemistä jotakin ennalta asetettua päämäärää kohti.

Kamensky (2004, 36) kirjoittaa, ettei strateginen johtaminen enää ole vain johtajien asia vaan kaikki yrityksen työntekijät omalla osaamisellaan ja toimillaan vaikuttavat strategiaan ja sen toteutumiseen käytännössä. Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen ratkaisevat, kun tilanteet syntyvät nopeasti ja muuttuvat jatkuvasti. Tulevaisuudessa strateginen johtaminen tulee kehittymään voimakkaasti vuorovaikutusjohtamisen ja arvojohtamisen suuntaan ja yrityksissä koko henkilöstön tulisi osallistua positiiviseen vuorovaikutukseen.

Café Köket on toimintansa aikana tehnyt yhteistyötä monien yritysten ja sidosryhmien kanssa. Alla olevaan taulukkoon on kerätty esimerkkejä yhteistyökumppaneista, joiden kanssa on toteutettu yhteisiä projekteja. Valitut yhteistyökumppanit myös kertovat Café Köketin arvoista, joihin kuuluu muun muassa koulutuksen ja yritys- ja kulttuuritoiminnan tukeminen sekä Helsingin keskusta-alueen elävöittäminen.

Koulutus	Yrity maailma	Kulttuuri
Oppilaitokset (viestintä, palvelualat, matkailu)	Up with Kallio, Avokonttori-projekti, Helsingin yrittäjät	Ritarihuone + Suomalainen Barokkiorkesteri
Aalto-yliopisto, City Work Life - tutkimus- hanke	Helsingin matkailu http://blog.visithelsinki.fi/archives/6886	HEL YEAH - Helsinki Food Map http://www.visithelsinki.fi/en/stay-and-enjoy/eat/food-helsinki-hel-yeah
	Torikorttelit	IVANA helsinki

Taulukko 2: Café Köketin toteuttamia projekteja eri sidosryhmien kanssa

Café Köketin strategia on: ”Me olemme yrittäjiä ja työnteosta pitäviä nuoria kaupunkilaisia, joilla on intohimoa tehdä kaupungista parempi ja kokeilevampi paikka”. Ihminen voi omilla teoillaan ja valinnoillaan vaikuttaa niin moneen asiaan”.

Yrityksen toiminta keskittyy aamupala-, lounas-, ja brunssitoimintaan sekä yhä enenevässä määrin myös iltapainotteiseen ravintolatoimintaan perinteisten kahvilapalvelujen ohessa. Lisäksi kahvila-bar Köket vuokraa tiloja tapahtumiin, seminaareihin, kokouksiin ja kulttuuritapahtumiin.

Köketin toiminta perustuu nopeaan reagointiin ja asiakkaiden toiveiden kuunteluun, kulttuuritapahtumiin ja uusimpien virtausten esittelyyn. Köket on kokenut sisällöntuottaja erilaisissa promootio- ja pressitapahtumissa. Esimerkkinä mainittakoon Blogimedian pikkujoulujuhlat, jotka pidettiin Köketin uudistuneissa ja laajentuneissa tiloissa marraskuussa 2015.

Café Köketin visio on olla raikas, moderni, ammattimainen ja skandinaavinen. Tarjottavissa tuotteissa yhdistyy tuoreus, hyvät raaka-aineet ja visuaalinen sekä värikäs esillepano. Sama visuaalisuus ja värikkyyys sekä leikkisät yksityiskohdat toistuvat myös tilojen sisustuksessa.

Työskentely eri toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kuuluu Café Köketin tapaan toimia. Arvolupauksensa mukaisesti Café Köketissä asiakas kohtaa aurinkoisen ja hymyilevän henkilökunnan sekä kokeilevan keittiön. Café Köket haluaa tarttua tämän ajan trendeihin, kuten esimerkiksi raakaruokaan, puuro-, sekä mehu- ja smoothiebaarin pitämiseen. Köket lupaa toimia asiakkaiden ehdoilla ja pystyy ammattimaisen henkilökunnan ja kevyen organisaation takia nopeaan ja monimuotoiseen palveluun sekä reagointiin. Köket haluaa olla myös vastuullinen ja työntekijöitä kaikella tavalla työssä kehittämisessä tukeva työnantaja. Matalan hierarkian ansiosta työntekijöiden on mahdollista toteuttaa luovuuttaan sekä ideoida uutta ja kehittää omaa työtään päivittäin.

Köket pyrkii olemaan matalan kynnyksen kahvila-ravintola, joka palvelee kohtaamispaikkana sekä virallisempia virkamiestapaamisia, että rennompia kaupunkilaisten kahvi- tai lounashetkiä. Kaikki palvelutoiminta pyritään toteuttamaan samalla varmalla asenteella ja konstailemattomalla tyyllillä. Köketin arvot ovat vihreyttä ja kestävästä kehitystä kunnioittavia. Omilla valinnoillaan Köket pyrkii yhteisvastuulliseen ja kestävästä kehityksen mukaiseen toimintaan. Esimerkiksi Köketissä tarjottu kahvi on eettisesti tuotettua ja se jauhetaan tuoreista kahvipavuista paikanpäällä.

Köket tunnetaan kokeilevana ja kaupunkia uudistavana konseptikahvilana ja matalan kynnyksen kokoontumispaikkana joka tarjoaa kaupungin parasta asiakaspalvelua. Köketin tiloissa on toimiva WIFI, hyvät puitteet etätyöskentelylle, kaksi erikokoista kokoustilaa sekä oma nurkaus lapsiperheille. Konseptikahvilan sijainti Senaatintorin ja Kauppatorin välissä on helppojen kulkuyhteyksien varrella Aleksanterinkadulla. Sisäänkäynnit löytyvät Unioninkadulta sekä Aleksanterinkadulta. Kiseleffin talossa on yhteisvastuullisesti otettu huomioon esteettömyys ja siellä toimivat ja hyvät saniteettitilat sekä myös hissit.

Köket kiertää myös pop-up-tyyliin erilaisissa tapahtumissa. Esimerkkejä toteutetuista pop-up-tapahtumista ovat seurakuntavaalien telttakahvitus Narinkkatorilla, osallistuminen joulutori-tapahtumaan (Tuomaan markkinat) Senaatintorilla joulukuussa 2014 sekä toimiminen kulttuurikahvilana Espan lavalla keväisin.

Mitä Café Köket lupaa:

”Kenelle hymyilet ja juttelet, mihin uskot ja mitä unelmia lähdet toteuttamaan - ne kaikki vaikuttavat! Millaiselta lautaselta syöt lounaasi ja millaisessa ympäristössä vietät kallisarvoisen päiväsi minuutit ja tunnit? Millaista työtä haluat tehdä ja kenen kanssa? Ja miten? Me olemme työelämässä jo kannuksemme ansainneet ja omat voimavaramme tuntevat yhteistyökumppanit, jotka haluavat tulla mukaan uudistamaan ja tekemään Helsingistä entistäkin parempaa”. (Café Köket 2015)

4 Café Köketin kokouspalvelujen kehittämistyöprosessi double-diamondin mukaan

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöprosessini empiiristä osaa. Lisäksi kerrotaan valittuihin menetelmiin liittyvää teoriaa sekä kuvataan, miten aineiston keruu ja analyysi on toteutettu tässä opinnäytetyössä. Menetelminä aineiston keruussa on käytetty etnografiaa, havainnointia, haastatteluja sekä järjestetty kaksi osallistavaa työpajaa.

Erilaisten tutkimusmenetelmien valintoja ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen. Menetelmät vaikuttavat tutkimusasetelmaan ja vastaavasti toisin päin. Tutkimusten avulla halutaan vastauksia eri kysymyksiin. Ne muovaavat myös teoreettista viitekehystä. Metodi on oleellinen osa tutkimusasetelmaa, koska sen avulla tutkija pystyy näkemään ongelmanasettelun kannalta olennaiset ilmiöt. Kuitenkin jokaisen tutkimusta tekevän tulee itse ensin esitellä tutkimuksen keskeiset käsitteet, metodit ja tutkimusaineisto ja esittää niiden pohjalta oma tulkinta tutkitavasta asiasta. Sen tulee olla loogisesti perusteltu ajatus siitä, mitä tutkimuksen perusteella voidaan asiasta väittää. On myös muistettava, että tutkimusta tekevän oma selitysmalli tutkittavan ilmiön luonteesta on ikään kuin hyvin perusteltu arvaus, ei niinkään varmaa tietoa. Siinä kuuluu myös tutkimuksen tekijän oma ääni. (Alasuutari 2001, 135)

Kuten johdannossa todettiin, opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Kehittämistyössä luodaan uusi palvelukonsepti toimeksiantajalle, asiakkailta kerätyn tiedon pohjalta (Järvinen & Järvinen 2011, 8-9.) Tarkoitus on kehittää palvelukonsepti yhdessä asiakkaiden kanssa, heidän arvo-odotustensa mukaisesti, eli ideoida dynaamisia matalan kynnyksen koustiloja Café Köketille.

Laadullista tutkimusta voidaan Kanasen mukaan kuvata alla olevan prosessikaavion mukaan:

Laadullinen tutkimus

Suunnittelu	Tiedonkeruu	Analyysi	Tulkinta
Fokusointi	Havainnointi	Luokittelu	Johtopäätökset
Tutkimusongelma	Haastattelu	Teemoittelu	Validiteetti
Teoriaosuus	Lähdeaineisto	Sisältöanalyysi	Oma pohdinta

Taulukko 3: Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen Kananen 2012, 93)

Yllä esitettyä prosessikaavioita voidaan hyödyntää myös kehittämistutkimuksen osissa, joissa käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja hankittaessa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, haastattelut ja työpajat sekä erilaiset dokumentit. Tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista sekä halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta, riippuu mikä tiedon keruun menetelmä valitaan. (Kananen 2012, 93.)

Laadullisissa tutkimuksissa on tyypillistä narratiivisuus, muun muassa asiakaspersooniin liittyvien tarinoiden kertominen. Lisäksi on tärkeää pyrkiä hypoteesittomuuteen, jolla tarkoitetaan, ettei tutkimuksen tekijän tulisi tehdä etukäteen määritettyjä olettamuksia tutkimustuloksista. Tutkimustulokset selviävät analyysivaiheen jälkeen. Lisäksi asetetaan tavoite saada niistä vastaukset aiemmin mainittuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2012, 29-36)

Lockwoodin (2010, 86-91) mukaan palveluajattelun keskiössä on erityisesti tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä, jolle palvelutoiminnan kehittämisen kautta pyritään saamaan aikaan aitoa parannusta. Puhutaan myös käyttäjälähtöisestä ja toistuvasta, eli iteratiivisesta suunnittelusta. Tarkoituksena on ottaa asiakkaat kehitystyöhön mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tavoitteena on että tuotteesta tai palvelusta tulee saada todellisia käyttäjäkokemuksia, ennen kuin sitä voidaan pitää valmiina. Esimerkiksi digitaalisista ja sosiaalisen median palveluista kerätään jatkuvasti käyttäjäkokemuksia ja palautetta, jonka pohjalta tehdään kehitystyötä. On tärkeää muistaa, että loppukuluttajia ovat tavalliset asiakkaat ja siksi heidän profiloimisensa on merkittävää.

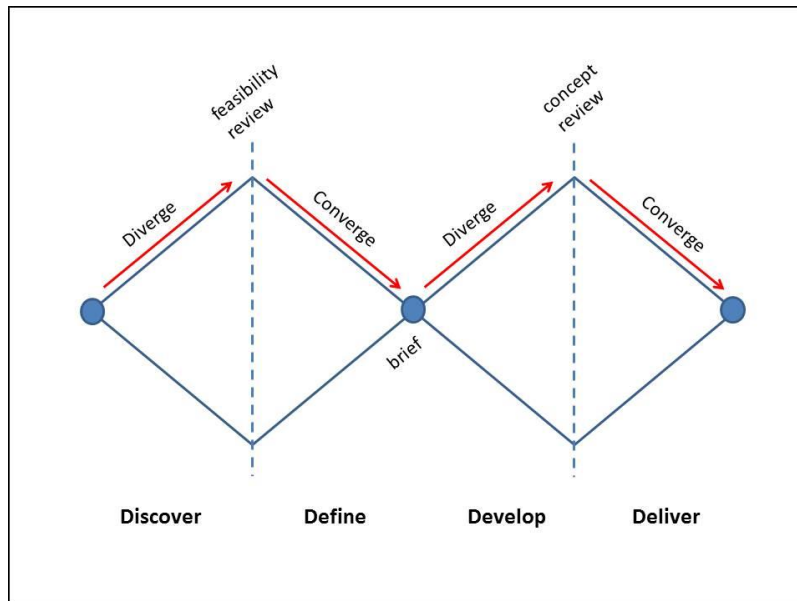
Opinnäytetyöprosessini käynnistyi touko-kesäkuun vaihteessa 2015. Silloin keskustelin toimeksiantajan kanssa ensimmäistä kertaa yhteistyömahdollisuuksista. Kesän 2015 aikana suunnitelma hahmottui ja tutustuin teoreettiseen aineistoon ja tein opinnäytetyötäni koskevia suunnitelmia. Elokuussa 2015 pidimme ensimmäisen suunnittelupalaverin toimeksiantajan kanssa ja sovimme kehittämistyön kohteen ja teimme alustavan suunnitelman projektin aikataulusta.

Oman opinnäytetyöni aikataulu eteni seuraavasti:

- Kesä-elokuussa 2015 aiheen valinta hahmottui ja käytiin ensimmäiset suunnittelupalaverit toimeksiantajan kanssa. Lisäksi tutustuin opinnäytetyöni kannalta keskeiseen kirjallisuuteen.
- Elo-syyskuussa 2015 toteutettiin toteamisvaihe, johon liittyi havainnointi ja haastattelut sekä teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen.
- Lokakuussa 2015 toteutettiin määrittelyvaihe, johon liittyi työpajojen toteutus ja niistä saatujen sekä aiemmin hankitun tutkimusaineiston analysointi.
- Marras-joulukuussa 2015 toteutettiin kehittämisvaihe, eli tutkimusaineiston pohjalta luotiin asiakaspersoonat ja tehtiin konkreettisia palvelukonseptin kehittämisehdotuksia. Lisäksi tutkimusaineisto yhdistettiin ja kirjoitettiin raportin muotoon.
- Tammikuussa 2016 kirjoitettiin johtopäätökset, yhteenveto ja tiivistelmät sekä viimeisteltiin opinnäytetyö.

Tschimmel (2012, 6) painottaa että empatia, eli aito kiinnostus kohderyhmään on yksi palvelumuotoilun keskeisempiä asioita. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi ja konvergenssi ovat muotoilun keskeisiä piirteitä. Tätä ajatusta pyritään hyödyntämään myös monissa palvelumuotoilun prosessimalleissa. Tavoitteena on saada ensin runsaasti kehitettäviä ideoita ja sitten seuloa niistä totuttamiskelpoisimmat ja kehittää niitä edelleen. Double Diamond- malli (tässä opinnäytetyössä käytetään siitä myös vapaata suomennosta, tuplatimantti-malli) on yksi yleisesti palvelumuotoiluajattelussa käytettävä suunnitteluprosessin malli.

Omaan kehittämistehtävääni valitsin prosessimalliksi Tuplatimantti-mallin (Double Diamond) (kuvio 1). Koska kehittämiskohteeni sisältää kehittämistä asiakkaiden kanssa mielestäni selkeä Tuplatimantti-malli soveltui parhaiten prosessimalliksi tähän yhteyteen.



Kuvio 6: Tuplatimantti-malli (British Design Council 2005)

Tämä malli kehitettiin Brittiläisen Design Councilin toimesta vuonna 2005 kuvaamaan yksinkertaisena graafisena kuviona muotoiluprosessia. Se perustuu kuviona kahteen peräkkäiseen timanttimaliin, jonka tärkeimmät vaiheet ovat: Toteaminen (Discover), Määritteleminen (Define), Kehittäminen (Develop) ja Toteuttaminen (Delivery). Malli kuvaa laajenevaa, divergenttiä ja supistuvaa konvergenttia suunnitteluprosessia, jota muotoilussa tarvitaan. (Tschimmel, 2012, 6.)

Palvelumuotoilun tuplatimanttimalissa kuvataan prosessi niin, että lähdetään liikkeelle tilanteesta, jossa ei ole vielä riittävä ymmärrystä asiasta. Lopputulokseen päästäkseen on toteutettava seuraavat vaiheet:

Vaihe 1. Tutkiminen (discover). Kehittämisen alussa tutkimusten ja selvitysten kautta pyritään laajentamaan ymmärrystä. Tähän päästään muun muassa teoria-aineistoon perehtymällä sekä etnografisen tutkimuksen avulla.

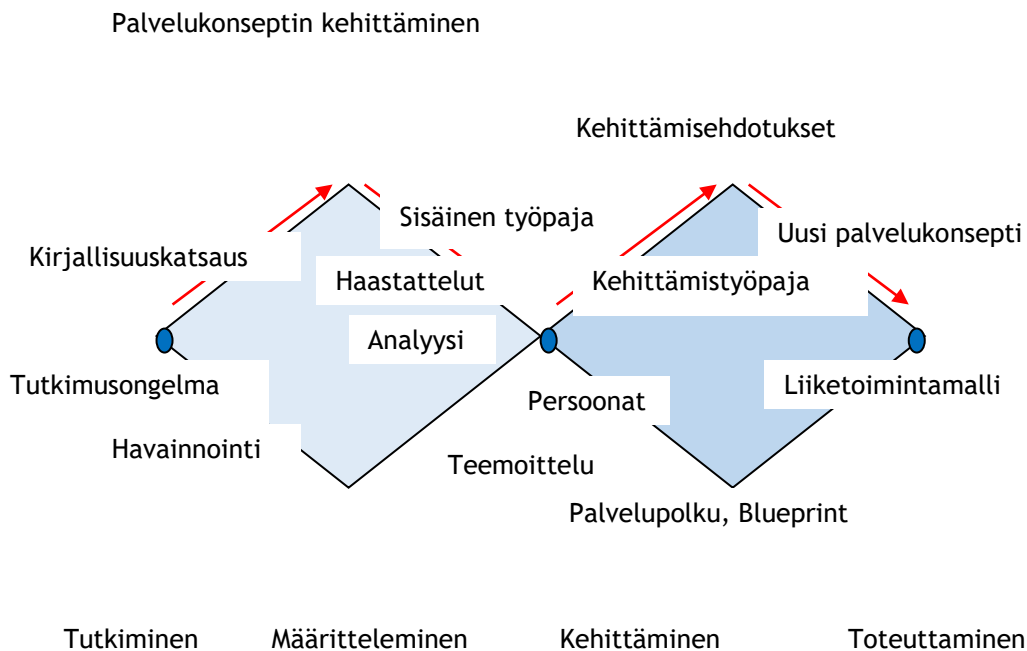
Vaihe 2. Määritteleminen (define). Seuraavaksi siirrytään määrittely, eli seulontavaiheeseen. Tähän vaiheeseen liittyy usein havainnointia, haastatteluja sekä mahdollisesti työpajoja. Tämän jälkeen määritellään keskeisimmät kehitysalueet.

Vaihe 3. Kehittämien (develop). Kolmannessa, eli kehittämissivaiheessa syntyneitä uusia ideoita kehitetään edelleen ja mietitään niiden toimivuutta käytännössä. Tähän vaiheeseen liittyy alustava mallinnus ja testaus, visualisointi, toistuvuusajattelu sekä erilaiset kehittämismetodit.

Vaihe 4. Toteuttaminen (deliver). Viimeisessä vaiheessa testataan ja arvioidaan luotua palvelua sekä vastaanotetaan palautetta. Tässä vaiheessa myös esitellään uudet syntyneet palvelut tai tuotteet ja siihen liittyy myös niiden markkinoille lanseeraminen tai käyttöönotto.

Palvelumuotoilun periaatteiden hyödyntäminen on tärkeää, sillä näin voidaan varmistua, että prosessi etenee oikeassa järjestyksessä ja siinä tehdään oikeita asioita oikeassa vaiheessa sekä koko ajan toimitaan asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen.

Vaikka tuplatimantti näyttää graafisena kuviona yksinkertaiselta, sen toteuttamiselle käytännössä havaitsin myös haasteita. Vaiheiden systemaattinen toteutus vei paljon aikaa, mutta oli myös mielenkiintoista. Lisäksi täytyi tehdä valintoja ja rajoituksia esimerkiksi haastatteluja ja havainnoin määrän suhteen. Seuraavassa kuviossa 10 yhdistin taulukon 2 ja kuvion 6 ja tein niistä oman synteysin toteuttamani kehittämistyön pohjalta.



Kuvio 10: Synteesi Tupla-timanttimallista oman toteuttamiseni kontekstissa

Kelley & Littman (2006, 10-20) kirjoittavat että myös IDEO 3 I - malli on hyvin käytetty palvelumuotoilussa, erityisesti sosiaalisissa innovaatioissa. Sen kolme pääelementtiä ovat: inspiraatio, ideointi ja implementointi, jotka nivoutuvat toisiinsa. Muita palvelumuotoilussa käytettyjä prosessimalleja ovat muun muassa Moritzin-malli, Evaluation 6 -malli sekä palveluinnovaatioprosessimalli. (Tschimmel, 2012, 6)

Kuten johdannossa kerrotaan, tässä opinnäytetyössä on tutkimusstrategiana palvelumuotoilu. Brown (2009, 17) toteaa, että palvelumuotoilujattelussa käsite ” epäonnistu aikaisin menestyäkseen aikaisemmin” nähdään positiivisena. Taustalla on ajatus, että usein luovuuteen ja uusiin ideoihin ajaa tarve uusien toimintatapojen, tuotteiden tai palveluiden löytämiseksi. Toisinaan on oltava ikään kuin pakko muutokseen, jotta uutta luovaa ajattelua syntyy. Luovuus on oleellinen innovatiivisuuden osa ja jatkuvien uudistusprosessien käynnistäjä. Se tuottaa uusia näkemyksiä sekä persoonallisia ja hyödyllisiä ideoita. Mielekkääksi ideoinnin tekee se, että tuotokset voidaan toteuttaa käytännössä. Innovatiivisuus voi kuvata yksilön, tiimin, organisaation tai jopa kansakunnan ominaisuutta. Innovatiivinen toiminta heijastaa yrityksen avoimuutta ja joustavuutta uusille ideoille. Innovatiivisuutta voidaan pitää myös johtamistaitona, jota tarvitaan usein muutosten alulle panemiseen myös palvelumuotoilussa.

Locwoodin (2010, 131-138) mukaan innovaatiot voivat olla asteittaisia parannuksia. Niihin luetaan myös läpimurtokeksinnöt tuotteiden tai palvelujen saralla. Yrityksissä on tärkeää hahmottaa tulevaisuus myös luovasti ja innovatiivisesti, jotta kyetään luomaan uusia oivalluksia, tuotteita ja menettelytapoja. Polaine ym. (2013, 43-44) taas korostavat palvelumuotoilujatteluun liitettävien brändijohtojen innovaatioiden tärkeyttä. Tuulaniemellä (2011, 66 - 80) on toisenlainen näkökulma. Hänen mukaansa palvelumuotoilu vaikuttaa organisaation strategiaan valintoihin ja auttaa kehittämään prosesseja. Palvelussa ja palvelumuotoilussa on mukana ihmiset, teknologia, liiketoiminta ja organisaatiot. Palvelumuotoilu pyrkii kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja lähemmäksi arvoa sisältäviä asiakkaiden tarpeita. Asiakasarvo määrittää myös sitä, kuinka paljon ja usein asiakas on valmis maksamaan palvelusta ja suositteleeko hän sitä. Löytänä ja Korteso (2011, 118-119) taas kuvailevat palvelumuotoilua toimintana, jossa muotoilumenetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä.

Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin. Tässä prosessissa asiakaskokemuksen ymmärtäminen on hyvin keskeistä. Palvelumuotoiluun liittyy myös oleellisesti visualistaminen, esimerkiksi prototyyppien rakentaminen, eri osapuolten osallistaminen palvelujen kehittämiseen sekä iteratiivisuus, eli toisto. Palvelu saa aina lopullisen, sen hetkisen muotonsa siinä vaiheessa kun se käytetään. (Polaine ym. 40-44)

Tuulaniemi (2011, 23,63) kirjoittaa että palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasymmärrys ja asiakastiedon hyödyntäminen sekä tutkimus. Hän kuvaa, että ”Palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelemisen yhteinen kehikko”. Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta, sen kaikista osa-alueista, joita ovat muun muassa toiminnantaso, tunnetaso sekä merkitystaso. Polainen ym. (2013, 43-44) mukaan palvelumuotoilu myös tarjoaa konkreettista apua asiakaspalveluprosessissa. Palvelu koetaan ketjuna, jossa jokaisen linkin täytyy toimia. Muuten on vaara, että koko palvelukokemus muuttuu negatiiviseksi.

4.1 Tutkimusvaihe

Omassa kehittämistehtävässäni, jossa kehitettiin Café Köketin kokouspalveluja, toteamisvaiheessa perehdyin ensin kehittämistehtäväni aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen, muun muassa teorioihin eri palvelumuotoilumenetelmistä, asiakasymmärryksestä, yhteiskehittämisestä, kahvila-ravintolatoimintaympäristöstä, palvelukohtaamisesta sekä tilasta, jossa palvelu tapahtuu. Sen jälkeen syvennyin tutkimaan ja havainnoimaan sitä, kuinka tila, Kiseleffintalo näyttäytyy kokouspaikkana asiakkaille ja kuinka kokouspalveluista voisi palvelukonseptin ja asiakkaiden kanssa yhteiskehittämisen avulla luoda heidän arvo-odotuksiaan vastaavan kokouspalvelupaketin. Toteutin Café Köketin tiloissa havainnointia ja tein teemahaastatteluja Café Köketin henkilökunnalle sekä kokouspalveluja käyttäneille asiakkaille.

Aluksi laadin tiedonkeruusuunnitelman kehittämistehtäväni - Café Köketin kokouspalvelujen kehittäminen - varten. Pyrkimyksenäni oli laatia konkreettinen suunnitelma asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Tarkoituksena oli kerätä tietoa potentiaalisista Café Köketin kokouspalveluja käyttävistä asiakkaista ja heidän arjestaan, toiveistaan ja tarpeistaan. Käytetyt menetelmät valittiin, koska mielestäni ne sopivat hyvin kehittämiskohteen luonteeseen. Halusin saada laajaa ja monipuolista tietoa haastateltujen elämästä ja odotuksista kokouspalveluja kohtaan.

Omassa opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt myös aikaisempia tutkimuksia, joissa Café Köket on ollut mukana. Sekundääriaineistona on toiminut Satu Koiviston vuonna 2013 valmistunut City Work life-hankkeeseen liittyvä tutkimus: Joustava ja monipaikkainen työ suurkaupunkialueilla. City Work-life tutkimuksessa todettiin, että pyrkimyksenä on yhdistää joustava työ ja kaupunkien tarjoamat työn tekemisen tilat. (Koivisto 2013)

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni yhtenä tiedonkeruumenetelmänä etnografista menetelmää. Sitä hyödynnetään menemällä tutkittavaan kohteeseen, esimerkiksi yrityksen palveluympäristöön pidemmäksi aikaa perehtymään toimintaan syvällisesti. Netnografialla tarkoitetaan metodia, joka hyödyntää perinteisen etnografian tekniikoita tietokoneen välittämän kommunikoinnin luomien kulttuurien, ryhmien ja yhteisöjen tutkimiseen. Netnografian avulla pyritään ymmärtämään muun muassa erilaisen sosiaalisen median ryhmien toimintaa ja arvomaailmaa. Menetelmän käyttö on verrattain nopeaa ja reaaliaikaista. (Järvinen & Järvinen, 2011. 95-97) Netnografia on oleellinen menetelmä opinnäytetyöni kannalta, koska varsinkin uuden palvelukonseptin markkinoinnissa tullaan hyödyntämään sosiaalista mediaa ja digitaalisia kanavia. Tosin varsinainen palvelukonseptin markkinointiosuus on rajattu pois raportistani.

Ojasalon ym. (2014, 106 -107) mukaan haastattelua hyödynnetään yleisimmin kehittämistyössä, johon itsekin kehittämistehtävässäni pyrin. Haastattelujen tehtävänä on avata uusia näkökulmia aineistoon ja sen käsittelyyn sekä selventää ja syventää aiheiden ymmärrystä. Yrityksen palveluympäristössä, jossa olen tehnyt haastatteluja, asiakas usein antaa syvällisemmän kuvan ajatuksistaan, sillä tilanne on todellinen ja akuutti. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, kuten Ruusuvuori ym. (2014, 97) kirjoittavat, että helposti tulee tehneeksi ennakko-oletuksia haastateltavista ja heidän elämästään. Päiväkirjamerkinnot ennen haastattelua ja sen jälkeen voivat toimia apuna tämän havainnoimisessa.

Kvalitatiivinen tutkimushaastattelu pyrkii ymmärtämään tutkittavia ja kattamaan sekä faktaa että merkitystason. Syvähaastattelu on osin strukturoimatonta ja haastattelijalla on yleensä muistilista asioista ja aiheista, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Tutkimuksen validiteettia yritetään parantaa esimerkiksi niin, että haastateltaville kerrotaan vain vähän tietoa tutkimuksen tarkoituksesta. Syvähaastattelussa taas on valittu avoimuus ja luottamuksellisuus metodiksi, jolla tutkimuksen validiteettia voidaan lisätä. (Alasuutari 2001, 148-149)

Haastattelujen, havainnoin sekä järjestettyjen työpajojen avulla pyrin kartoittamaan kokouspalveluja käyttävän asiakasryhmän toiveita ja odotuksia sekä kehittämään yhdessä asiakkaiden kanssa Café Köketin kokoustilat ja palvelut niitä vastaaviksi. Fokus on palveluiden kehittämisessä ja pohdinnassa, mikä kokouspalvelujen osa erityisesti kaipaa kehittämistä. Tutkimusmenetelminä käytettiin muun muassa syvä- teemahaastatteluja, havainnointia, sekä pidettiin yksi sisäiseen yhteiskehittämiseen liittyvä työpaja Café Köketin henkilökunnalle ja toinen työpaja ”ammattikokoustajille”, eli nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille sekä sidosryhmille.

Tavoitteena on, että valitut tutkimusmenetelmät olisivat hyödynnettävissä myös vastaavanlaisissa tapahtumissa. Tutkimuksen tavoitteena on Café Köketin kokouspalvelukonseptin kehittäminen ja siihen liittyen myös liikevoiton, volyymin sekä näkyvyyden parantaminen Köketin kokouspalveluiden osalta.

Oman tutkimukseni haastattelujen ja työpajojen avulla selvitetään myös, kuinka merkittäviä asiakkaille ovat kokoustilan aistielämykset ja tilan viihtyisyys. Lisäksi pyritään saamaan tietoa siitä, miten suuri merkitys eri aisteihin liittyvillä seikoilla, kuten tuoksuilla, väreillä ja materiaaleilla on kokouspalveluja käyttäville asiakkaille.

Haastattelin syvä- ja teemahaastattelun keinoin nykyisiä Café Köketin kokousasiakkaita syyskuussa Café Köketin tiloissa, heti kokousten päättymisen jälkeen. Kaikkiaan haastattelin kolme Café Köketin kokouspalveluja käyttänyttä henkilöä. Tarkoituksena oli kerätä tuoreita käyttäjäkokemuksia ja asiakkaiden ajatuksia. Teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu

haastattelumuoto, soveltui tähän tarkoitukseen hyvin, sillä se antoi mahdollisuuden muokata haastattelua haastateltavan ajatusten mukaan sekä kerätä runsaasti lisääaineistoa varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi. (Ojasalo ym. 2014, 106-107) Tekemäni haastattelut olivat luonteeltaan etnografisia haastatteluja, joilla Ruusuvuori ym. (2014, 11-12) mukaan pyritään kirjoittamaan haastateltavien elämänpiiriä. Tehdäkseni huomioita ja poistaakseni omat ennakkoolettamukseni tein päiväkirjamerkintöjä ennen ja jälkeen haastatteluiden.

Ojasalon (2014, 199) mukaan havainnoinnissa on tärkeää löytää looginen kokonaisuus, jonka ympärille kerätyn aineiston analyysi kootaan. Havainnoijan on pystyttävä perusteelliseen valintansa, koska kerätty aineisto voi olla toisistansa irrallista. Laadullisen tutkimuksen analyysi tehdään tyypillisesti kahdessa toisiinsa liittyvässä vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen, jossa havainnot yhdistetään ja toinen vaihe on tulosten tulkinta. Lisäksi on syytä ottaa huomioon, että tarkoitus on yleistää tutkittavaa ilmiötä sekä tehdä luokittelua ja ryhmittelyä niin, että tutkimusaineisto saadaan tiivistettyä, jolloin sitä on helpompi käsitellä.

Tutkittaessa mitä palveluita Café Köket tarjoaa asiakkailleen, käytettiin tutkimusmenetelmänä myös havainnointia. Havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään peremmin asiakasta häntä ympäröivässä palvelukulttuurissa. Pyrkimyksenä on saavuttaa kokonaisvaltaista ymmärrystä ympäristöstä sekä tilanteesta, jossa palvelu toteutetaan. Asiakasymmärrystä syvennetään havainnoimalla valittuja kohdehenkilöitä. Havainnointi on myös hyvä keino täydentää kyselyjen, haastattelujen ja työpajojen avulla kerättyä aineistoa. (Ojasalo ym. 2014, 114-116)

Myös Café Köketin työntekijöiden havainnointi ja haastattelu oli tärkeässä roolissa kehittämistyöni tutkimusvaiheessa. Työntekijöitä havainnoimalla ja haastatteleamalla saavutin ymmärrystä muun muassa siitä, miten kokouspalveluiden toteutus on tällä hetkellä järjestetty Café Köketissä sekä mitä vaiheita niiden toteutukseen liittyy. Lisäksi keräsin tietoa siitä, missä asioissa koettiin, että oli onnistuttu ja mitkä asiat henkilökunnan mielestä vaativat kehittämistä. Havainnoinnin avulla pyrin saavuttamaan ymmärrystä myös itse fyysisestä kokoustilasta. Otin siitä kymmeniä kuvia eri kuvakulmista ja havainnoin muun muassa tunnelmaa tilassa sekä erilaisen valaistuksen merkitystä tunnelmaan tilassa. Ennen havainnointiprosessin aloittamista perehdyin tarkasti Café Köketin nykyisiin kokouspalvelujen tuottamisen käytäntöihin.

Omassa havainnointityössäni pyrin toimimaan järjestelmällisesti. Havainnointi kohdistuu aina ennalta määritettyyn kohteeseen, ja tulokset kirjataan heti muistiin. Tässä apuna voi käyttää havainnointipäiväkirjaa tai havainnointilomakkeita. Lisäksi suositellaan erilaisia tallennusmenetelmiä, kuten videointi, valokuvaaminen ja äänitteet. Tarvittaessa voidaan havainnoida

myös ilmeitä, eleitä ja asentoja. Havainnoissa voidaan siis käyttää apuna kaikkia aistihavain-
toja. (Ojasalo 2014, 115)

Tehdessäni havainnointia keskityin kirjoittamaan avointa havainnointipäiväkirjaa sekä ottamaan valokuvia. Kaikkiaan otin havainnointipäivinä yli kaksisataa valokuvaa eri tilanteista. Suureksi osaksi tehdessäni havainnointia käytin strukturoimatonta havainnointimenetelmää, jota suositellaan käytettäväksi kun halutaan saada mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Havainnoinnin luotettavuuden kannalta on aina kuitenkin ennen varsinaista työn aloittamista määritettävä sen tavoitteet ja tarkkuus johon pyritään. (Ojasalo 2014, 116)

Joskus havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa vaikuttaa tilanteeseen läsnäolollaan. Tätä haastetta voidaan vähentää niin, että havainnoitsija vierailee tutkittavassa tilanteessa useamman kerran ja ennen havainnointia ja tutustuu huolella ympäristöön sekä myöskin tekee havainnointia pidemmän aikaa. Näin tutkittavat tottuvat havainnoijan läsnäoloon ja toimivat luontevasti siitä huolimatta. (Ojasalo 2014, 116-117) Omassa havainnointityössäni pyrin toimimaan näin. Ensin olin useamman päivän vain paikalla tutustumassa palveluympäristöön, eli Café Köketin kokoustiloihin. Aloitin havainnoinnin vasta kun henkilökunta oli jo tottunut läsnäolooni. Tehdessäni havainnointia ja etnografista tutkimusta Köketissä havaitsin, että päivittäin paikalla oli useita etätyöntekijöitä. Havainnoin myös heitä, sen jälkeen kun myös he olivat tottuneet läsnäolooni Köketin tiloissa.

Laadullisista tutkimusta ovat kirjallisuudessa käsitelleet muun muassa Yin ja Silverman. Heidän mukaansa siinä on kaksi suuntaa osallistuva ja tarkkaileva. Ojasalo ym. (2014, 115) kirjoittaa että havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on ihmisten toiminta ja vuorovaikutus. Palvelumuotoilussa, jota kehittämistehtävänäni edustaa havainnointi onkin hyvin yleisesti käytetty menetelmä. Siksi olenkin omassa opinnäytetyössäni käyttänyt havainnointia aidossa palveluympäristössä, eli Café Köketin kokoustiloissa tekemääni havainnointia tutkimusaineistoja täydentävänä menetelmänä. Mielestäni tämä menetelmä tukee hyvin työpajoissa ja laadullisissa haastatteluissa keräämääni aineistoa.

Opinnäytetyöni eettisyyden näkökulmasta luvan pyytäminen havainnointiin ja haastatteluihin Café Köketissä oli tärkeää, vaikka se toki myönnettiin, koska kyseessä oli toimeksiantajan pyynnöstä kehitettävä hanke, johon havainnointi osaltaan liittyi. Tein huolellisia valmisteluja ja selvitin itselleni oman roolini havainnoijana, joka kehittämistyössä on passiivisen tarkkailijan ja aktiivisen konsultin välillä. Itse pyrin havainnoijana olemaan aktiivinen ja lisäämään havainnointia tarpeen mukaan itse työvai-

heessa ilmenevien muutosten mukaan. Tällä tarkoitan, että tein havaintoja myös esimerkiksi kuuloaistilla, vaikka en aluksi ollut listannut tätä. Havainnointia tehdessäni huomasin kuitenkin, että esimerkiksi akustiikka oli kokoustilassa hyvin merkittävässä roolissa ja lisäksi akustiikan tarkkailun havainnointilistalleni.

4.2 Määrittelyvaihe

Seuraavassa vaiheessa, jota voidaan kutsua seulonta tai määrittelyvaiheeksi. Mietin mitä sisäiseen Café Köketin kehittämiseen liittyviä kokouspalvelujen kehitysideoita kannattaisi kehittää edelleen. Tämä luku kuvaa kehittämisprosessini määrittelyvaihetta.

Tämän ymmärryksen tueksi järjestin 15.10.2015 osallistavan työpajan yrityksen henkilökunnalle. Työpajassa pohdittiin muun muassa sitä, mitkä asiat toisivat suurimman lisäarvon toisalta yrityksen työntekijöille, ja ennen kaikkea asiakkaille, joiden kanssa ja joita varten palvelua kehitetään. Tässä vaiheessa usein toteutetaan Tuplatimatti-mallin mukaan projektisuunnittelua sekä projektin johtamista. Omassa kehittämistyössäni projektina toimi kehittää ”kokouspalveluvastaava-konseptia” toimeksiantajayritykselle.

Uuden palvelukonseptin suunnitteluun soveltuvat hyvin työpajoissani käyttämät yhteisölliset menetelmät. Tärkeää on luoda työpajan ilmapiiri avoimeksi ja kiireettömäksi. Ryhmätoiminnan tulee kuitenkin olla tavoitteellista. Suunnitellessani kehittämistehtävääni liittyviä työpajoja olen pyrkinyt ottamaan tämän huomioon ja rakentamaan puitteet, aikataulun ja ohjelman niin että tämän toteutuisi. (Ojasalo 2014, 158-159)

Työpajaan osallistui kahdeksan Café Köketin henkilökuntaan kuuluvaa, eri työtehtäviä edustavaan henkilöä. Tarkoituksena oli saada aikaan sisäistä yhteiskehittämistä ja uusia ideoita. Tätä tavoitetta tuki se että työpajaan osallistui henkilöitä jotka työskentelevät eri tehtävissä esimerkiksi salissa, keittiössä, myyntipalvelussa ja tarjoilussa. Lisäksi ryhmän heterogeenisyyttä lisäsi se että osa henkilöistä oli juuri aloittanut työskentelyn Café Köketissä ja osa oli ollut työsuhteessa pidempään. On myös hyvä ottaa huomioon se, että koko tiimi on hyvin nuori ja tehnyt yhteistyötä vasta muutamia kuukausia. Kaikki toimintatavat eivät ole siis vielä vakiintuneet, samoin kuin henkilöstön keskinäiset roolit.

Molemmissa järjestämissäni työpajoissa menetelminä käytettiin ensimmäisessä osiossa Lego Serious Play- menetelmää. Ensimmäisessä, sisäisessä työpajassa lämmittelytehtävänä oli, että jokainen osallistuja esittelee itsensä sen kautta mikä on ”paras juttu Köketissä” ja kuvaa tarinansa lego-installaation avulla. Seuraava varsinainen tehtävä oli ”mikä on suurin haaste onnistuneen kokouksen toteuttamisessa Café Köketissä? Kuvaa tarinasi lego-installaation avulla”.

Sisäisessä henkilökunnan edustajille suunnatussa työpajassa on tarkoitus muun muassa selvittää, tulisiko henkilökunnasta kouluttaa nimetyt kokousvastaavat ja lisäksi se tehtävässä toimivien henkilöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. Lisäksi pohdittiin miten Café Köketin kokouspalvelukonseptin voisi toteuttaa entistä paremmin ja asiakaslähtöisemmin. Yhtenä kehitysalueena oli myös kokouspalveluiden myynnin ja markkinoinnin lisääminen.

Fasilitoijana poimin jokaisen tarinasta avainsanoja. Ne kerättiin post-it lapuilla taululle ja ryhmiteltiin osallistujien toimesta. Tässä tehtävässä hyödynnettiin mukaillen tulevaisuusverstaas-menettelmiä. Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla on tarkoitus saada demokraattisesti jokaisen mielipide esille tarkkaan ohjeistetun prosessin aikana. Kuten Ojasalo ym. (2014, 153-155) kirjoittavat ”Tämän menetelmän avulla pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita”. Tulevaisuusverstaasien tarkoitus on aktivoida kaikki työyhteisön jäsenet kehittämään toimintaa organisaatiossa. Tulevaisuusverstaas aloitetaan ongelmaperusteella. Tällöin pyritään listaamaan ongelmat joihin, halutaan löytää ratkaisut. Lisäksi tulevaisuusverstaas erityispiirre on tavoite yhdistää nykytilan arviointi sekä tulevaisuuden ideointi toteutuvaksi toiminnaksi. Tulevaisuusverstaaseen kuuluu viisi vaihetta: valmistelu, ongelmaperuste, utopiavaihe, todellistamisvaihe sekä päätös vaihe.

Yksi mahdollinen toteutus yrityksen sisäisen kehittämisen ideointivaiheeseen olisi ollut jonkun design-pelin, esimerkiksi CoCo-Kosmos (Laurea.fi) pelin hyödyntäminen. Tämä olisi ollut hyvin toteutettavissa, sillä Café Köketin henkilökunnalle pidettyyn työpajaan osallistui kahdeksan henkilöä, ja kaikki olisivat päässeet osallistumaan samaan peliin. Kuitenkin toimeksiantajan kanssa päädyimme valitsemaan työpajan menetelmiksi Lego Serious Playn ja Tulevaisuusverstaas, koska niiden käyttö soveltui hyvin kehittämistarkoitukseen.

Laadullisen aineiston analysoinnissa pyritään saamaan aineistoon muun muassa selkeyttä, järjestystä, rakennetta ja merkitystä. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tukevat toisiaan. Kanasen mukaan laadullisen aineiston analyysiin kuuluvat vaiheet:

- Aineiston kerääminen
- Aineiston tiivistäminen
- Tulkinta ja päätelmät

(Kananen 2012, 29-36.)

Alasuutarin (2001, 134) mukaan analysoitaessa haastattelu- ja etnografisten tutkimusten tuloksia on otettava huomioon myös kulttuurillisia seikkoja, mikäli halutaan ymmärtää taustalla olevaa ilmiötä yhteiskunnassa. Kuitenkin tutkimuksen tekijän on syytä rajata pois ennako-

oletuksensa. Kananen (2012, 112) korostaa, että aineiston käsittely analyysimenetelmillä esimerkiksi teemoittelemalla on tärkeää. Pelkkää kerättyä aineistoa ei voida vielä pitää tutkimustuloksena. Laadullinen tutkimus tuottaa paljon aineistoa, joka on osattava tiivistää analyysiä varten. Lisäksi on tärkeää osata poimia aineistosta oleelliset tiedot, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen.

Kanasen (2012, 112) mukaan aineiston ensimmäinen vaihe on litterointi, joka tarkoittaa haastattelujen, havainnoinnin ja nauhoitusten muuttamista yhteismitallisiksi. Kun kaikki kerätty aineisto on saatu kirjalliseen muotoon, myös vastausten löytyminen esitettyihin tutkimuskysymyksiin mahdollistuu.

Opinnäytetyön analyysivaiheessa on tärkeää, että koko kerätty aineisto jäsenellään ja ryhmitellään. Tein analyysi-, havainnointi- ja haastattelutyötäni niin, että ryhmittelin kaikki keskeiset asiat samoihin asiayhteyksiin. Käytännössä tein tätä vaihetta kirjoittamalla kaikki keskeiset aineistosta nousseet asiat papereille, jotka kiinnitin seinälle ja sen jälkeen ryhmittelin asia-aiheiden mukaan. Laitoin kuvat seinille ja etsin niille yhteisiä tekijöitä. Lisäksi teemoittelin ja järjestelin sekä jäsentelin niitä asiakokonaisuuksien mukaan. Näitä osa-alueita olivat muun muassa tilaan liittyvät seikat, palvelupaketteihin liittyvät seikat sekä sisäiseen kehittämiseen liittyvät seikat. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Teemoittelun tueksi rakensin teemakortiston. Sen avulla voidaan etsiä asioille yhteisiä ominaisuuksia ja ryhmitellä niitä. Voidaan puhua myös tyypittelystä, muun muassa persoonat voidaan rakentaa tämän menetelmän avulla.

Aloitin aineistoni analyysin jo havainnointivaiheen jälkeen ja se tapahtui osittain samanaikaisesti aineistonkeruuvaiheen kanssa. Tutkimustulosten ja työpajassa saatujen aineistojen analyysi tehtiin loka- marraskuun vaihteessa 2015.

4.3 Kehittämisvaihe

Kolmannessa, eli kehittämissvaiheessa syntyneitä uusia ideoita kehitettiin edelleen ja mietittiin niiden toimivuutta käytännössä. Tähän vaiheeseen liittyy alustava mallinnus ja testaus, visualisointi, toistuvuusajattelu sekä erilaiset kehittämismetodit. Tässä vaiheessa muun muassa mallinnettiin kokousvastaavan työn tueksi kehitettyä kokoustilän tarkistuslistaa.

Café Köket on menestynyt ja kasvanut koko toimintansa ajan. Kokouspalvelukonseptin kehittämisellä toivotaan kuitenkin olevan vaikutusta myös liiketoiminnan vakauttamiseen. Etukäteen varattujen kokousten avulla voidaan helpottaa myös henkilöstöresurssien suunnittelua sekä raaka-ainehankintoja. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään Café Köketin kokouspalvelujen kehittämiseen.

Asiakasymmärryksen kasvattamiseksi järjestettiin osallistava yhteiskehittämiseen tähtäävä työpaja. Café Köketin asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille suunnattu työpaja pidettiin kahdeskymmenes lokakuuta vuonna kaksituhattaviisitoista. Työpajasta saatu aineisto on ollut merkittävässä roolissa kehittämis ehdotuksia laadittaessa. Opinnäytetyöni liitteenä numero (liite 1) on kutsu työpajaan. Kutsu lähetettiin kahdeksalletoista potentiaaliselle yrityksen tai organisaation edustajalle, joka ennakkotutkimuksen mukaan voisi soveltua Café Köketin kokousasiakkaaksi. Työpajaan kutsutut edustavat heterogeenistä joukkoa eri toimialojen edustajina. Tämä olikin tarkoituksena saadaksemme työpajassa mahdollisemman monen erilaisen asiakasryhmän tarpeita ja toiveita esille.

Rekrytointikriteereinä kutsutuille yrityksen tai organisaation edustajille on käytetty muun muassa sijaintiin perustuvaa kohdennusta. Asiakasyritys sijaitsee suhteellisen lähellä Café Köketin kokoustiloja. Lisäksi on otettu huomioon muun muassa start-up yritysten kohdalla, että heillä ei välttämättä ole omia kokoustiloja lainkaan. Rekrytointikriteereissä on otettu huomioon, että oletettavasti osallistujista voitaneen havaita useampi, muun muassa yrityksen kokoon ja toimialaan perustuva asiakaspersoona.

Tavoitteena oli että työpajaan osallistuisi kahdeksasta kahteentoista henkilöä. Kahdeksan henkilöä osallistui kahdeskymmenes lokakuuta pidettyyn työpajaan. Voidaankin sanoa, että tavoitteessa onnistuttiin. Kutsujen lähettämisen yhteydessä otettiin huomioon myös fakta, että yleensä kaikki henkilöt jotka ovat ilmoittaneet tulevansa, eivät kuitenkaan pääse paikalle sairauden tai muun syyn vuoksi. Siksi toivottiin että vähintään kymmenen henkilöä ilmoittautuisi työpajaan. Tämä toteutuikin ja kaksi ilmoittautunutta ilmoitti esteestä samana aamuna, jona työpaja järjestettiin.

Pyrkimyksenä oli, että työpajat koettaisiin ikään kuin ”kehittämistreffeinä”, miellyttävänä verkostoitumistilaisuutena, jossa on mutkaton, hauska ja innostunut tunnelma. Työpajan menetelmät valittiin niin, että ne osallistavat sekä voivat innostaa ja aktivoida jokaista osallistujaa. Työpajat suunniteltiin koskemaan opinnäytetyössäni laajemmin tutkittavaa ilmiötä, ei pelkästään Café Köketin kokouspalvelujen kehittämistä. Työpajojen avulla haluttiin myös lisätä Café Köketin asiakasymmärrystä ja palvelukehitysoosaamista. Seuraavassa kuvassa (kuva 7) työpajassa on käynnissä lego-installaatio tehtävä.



Kuva 7: Yhteiskehittämisen työpaja käynnissä Café Köketin kokoustilassa

Työpajassa menetelminä käytettiin ensimmäisessä osiossa Lego Serious Play- menetelmää. Tarkoituksena oli että jokainen osallistuja esittelee itsensä sen kautta mikä kokouksissa eniten turhauttaa ja kuvaa tarinansa pienen lego-installaation avulla. Seuraavassa tehtävässä lego-installaation avulla kuvattiin onnistunutta kokousta. Toimin fasilitoijana ja poimin jokaisen osallistujan tarinoista avainsanoja. Ne kerättiin post-it lapuilla taululle ja ryhmiteltiin osallistujien toimesta. Tässä tehtävässä hyödynnettiin mukaillen tulevaisuusversta-menettelmiä. Eri menetelmien (Serious Lego Play ja Tulevaisuusversta) avulla oli tarkoitus innovoida Café Köketin kokouspalveluja sekä hyvää kokousta. Lisäksi osallistujat pääsivät verkostoitumaan monialaisen asiantuntijaryhmän kanssa.

Kerätessäni avainsanoja osallistujien tarinoista varmistin kertojalta, että avainsanat ovat oikeat ja pyysin heitä lisäämään niitä tarvittaessa, halusin että jokainen osallistuja saa oikeasti vaikuttaa työpajan kulkuun ja että syntyy aitoa yhteiskehittämistä. Tämä oli myös tärkeää kertoa osallistujille, eli asiakkaille. Lisäksi mielestäni oli tärkeää, että yhteinen aaltopituus ja sitoutuminen yhteiskehittämiseen syntyivät.



Kuva 8: Ideointia Café Köketin kokouspalvelujen yhteiskehittämisen työpajassa

Työpaja sekä videoitiin että äänitettiin. Tallenteita hyödynnettiin tutkimustulosten analysoinnissa. Tavoitteena työpajan järjestämisessä oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja saada tietoa siitä, miten Café Köketin kokoustilat tulisi rakentaa asiakkaiden toiveiden mukaiseksi ja mitä muita oheispalveluja kokousasiakkaat arvostavat. Lisäksi pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten Café Köket voi erottua edukseen kilpaileviin kokoustiloihin nähden. Pohdimme myös mitä on hyvä asiakasymmärrykseen pohjautuva asiakaspalvelu ja miten julkisia ja puolijulkisia tiloja voisi hyödyntää tulevaisuudessa entistä enemmän ja saada aikaan verkostoitumista tiloissa.

Kuten kirjallisuudessa on kuvattu, olen työpajoissa toteuttanut kaikki palvelumuotoiluprosessiin liittyvät vaiheet. Keräsin palautetta työpajoihin osallistuneilta henkilöiltä myös niissä käytetyistä menetelmistä. Erityisesti prototyping-tyyppinen lego-installaatio-työskentely oli ollut mieluista osallistujille. He kuvasivat sitä muun muassa näin ”lego-installaatio-tehtävät olivat hauskoja ja haastavia samalla kertaa”. Mielestäni molemmat työpajojen menetelmävalinnat olivat onnistuneita ja niiden avulla saatiin kerätyksi monipuolista ja syvällistä tietoa. Ensimmäisessä työpajassa Café Köketin henkilökunnasta ja heidän toiveistaan, odotuksistaan ja ideoistaan. Sekä toisessa työpajassa Café Köketin asiakkaiden toiveista, tarpeista ja elämästä. Käytetyt menetelmät auttoivat hahmottamaan ja havainnollistamaan mihin kehittämistehtävillä pyritään. Niitä hyödyntämällä saimme lisää ulottuvuutta työpajoihin.

Työpajassa saatu aineisto analysoitiin ja sen pohjalta tehtiin erilaisia ryhmittelyjä ja luotiin myös fiktiiviset asiakasperoonat. Konkreettisenä työvälineenä analysoinnissa käytettiin seinälle kiinnitettyjä post-it-lappuja ja teemoiteltiin ja ryhmiteltiin niitä eri aihepiireittäin. Analysoinnin jälkeen tulokset kirjoitettiin raportin muotoon.

Palvelumuotoilun tupla-timanttimallin viimeinen, eli toteutusvaihe pitää sisällään ideoiden lopullista testaamista, arvioimista sekä palautteen vastaanottamista. Tämä vaihe esittelee

uudet syntyneet palvelut tai tuotteet ja siihen liittyy myös niiden markkinoille lanseeraminen. Omassa palvelun kehittämistehtävässäni rajaus on tehty siten, että varsinainen palvelukonseptin toteutus jää toimeksiantajaorganisaation, eli Café Köketin toteutettavaksi.

Ei ole oikeaa yhtä tapaa kuvata palvelukonseptia, joten olen valinnut niistä luontevimmat tähän yhteyteen. Palvelukonseptia olen kuvannut ja määritellyt luvussa 2.2 tarkemmin.

5 Tulokset sekä opinnäytetyöprosessissa esille nousseet uudet asiat

Kuten Hirsijärvi ym. (2012, 229) toteavat, tutkimus- tai kehittämistyö ei ole valmis vielä silloin kun tulokset on analysoitu. Tulokset pitää pyrkiä selittämään ja tulkitsemaan lukijoille. Lisäksi niiden pohjalta on tärkeää tehdä kehittämis ehdotuksia.

Tässä luvussa esittelen kehittämistyön tuloksia sekä opinnäytetyöprosessissa esille nousseita uusia asioita. Ensimmäiseksi kuvataan asiakaspersonat, asiakkaan palvelupolku ja Service Blueprint. Sen jälkeen kerrotaan opinnäytetyön etiikasta ja luotettavuudesta. Seuraavaksi esitellään sisäisen kehittämistyöpajan avulla saadut tulokset ja lopuksi asiakkaiden kanssa yhteiskehittämällä esille nousseet asiat ja ehdotukset.

Opinnäytetyöni kehittämisprosessin kuvauksessa olen pyrkinyt kuvaamaan kaikki toteuttamani kehittämistyön vaiheet loogisesti ja kronologisesti toteutuneessa järjestyksessä. Lisäksi pyrin kertamaan onko tulokset viety eteenpäin ja missä aikataulussa ne on toteutettu tai tullaan toteuttamaan. Pohdin myös sitä miksi jotkut kehittämis ehdotuksista koettiin tärkeämpiä kuin toiset.

5.1 Asiakaspersonat, palvelupolku ja Service Blueprint

Kuten opinnäytetyöni luvussa kaksi kirjoitetaan asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämisen tärkeydestä myös Tuulaniemi (2011, 156.) korostaa tämän merkitystä lähtökohtana hyvien asiakaskokemusten tuottamiselle. Hänen mukaansa hyvin laaditut asiakaspersonat toimivat suunnittelutyökaluna ideointiin, päätöksentekoon ja palvelukonseptointiin. Asiakasprofiilien avulla myös palveluita voi profiloida ja lisätä niiden saavutettavuutta, josta myös Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovat kirjoittaneet. Lisäksi asiakasprofiilien avulla voidaan tarkastella yksittäistä kontaktipistettä tai koko palvelukokemusta.

Omassa tutkimuksellisessa kehittämistyössäni koin tärkeäksi laatia asiakaspersonat toimeksiantajan käyttöön palvelukonseptin kehittämisen tueksi. Tein personat tutkimusaineistoni perusteella ja käytin myös hyväkseni asiakasryhmien määrittelyä. Tutkimustuloksissa ilmenee, että suuri osa Café Köketin kokouspalveluja käyttävistä asiakkaista ovat luovan työn tekijöitä,

pk-yrityksiä sekä toimijoita, joille sijainti ja viihtyisät tilat kilpailukykyisellä hinnalla ovat merkittäviä tekijöitä. Tutkimusaineiston pohjalta muodostin kolme eri asiakaspersonaa, jotka on kuvattu alla.

Asiakaspersonaa 1

Seuraavaksi esitellään Café Köketin asiakaspersonaa yksi. Pyrin kuvien ja tarinan avulla luomaan aidon henkilön, vaikka kyseessä onkin täysin fiktiivinen hahmo.

Asiakaspersonaa 1. Viestintäalan start-up-yrittäjä

”Käytän mielelläni ja usein hyväksi ja tasalaatuisesti kokemaani palvelua. Kaipaen rauhallista, vihreää ja viihtyisää monitoimitilaa, jossa voi pitää kokouksia asiakkaiden kanssa ja tarvittaessa jäädä tilaan työskentelemään sen jälkeen.”

Tiina Rauhala 32 vuotta

Tiina on opiskellut viestintää Helsingin yliopistossa ja toteuttanut haaveensa omasta yrityksestä. Hän perusti pienen viestintä- ja mediatoimiston kahden ystävänsä kanssa puolitoista vuotta sitten. Toiminta kasvaa ja Tiina tekee pitkäaikaista työpäivää. Hän vastaa työssään laajasta kokonaisuudesta, sekä sisällöntuottamisesta että myynnistä ja asiakassuhteista.

Tiina asuu Käpylässä avomiehensä kanssa ja ei omista autoa. Hän jakaa yhden huoneen työtilan Kruunuhaassa kollegojensa kanssa ja käyttää liikkumiseensa polkupyörää ja julkista liikennettä sekä kävelee paljon.

Tiinalla on vihreät arvot hän suosii luomua ja eettisesti tuotettuja tuotteita. Hän pyrkii kierrättämään kaiken ja ostaa mieluummin palveluita, kuin tuotteita. Hän liikkuu mielellään luonnossa ja on aktiivinen nuoruuden harrastuksensa suunnistuksen. Hän haaveilee kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvistä työtehtävistä ja tekisi mielellään vapaaehtoistyötä, jos aika sen sallisi.

Tiina viettää aikaa samanhenkisten ystäviensä kanssa ja uskoo verkostojen voimaan. Kesäisin hoitaa kaveriporukan yhteistä säkkiviljelmää.

Stressiä aiheuttaa se että pienen start-up-yrityksen toimitusjohtajana hän joutuu miettimään kustannuksia todella tarkkaan esimerkiksi asiakkaiden kestävyyteen liittyen. Kipukohta on myös yrityksen omat pienet ja ahtaat toimitilat sekä huono akustiikka siellä.



Kuva 9: Asiakaspersonaa 1

Asiakaspersonaa yksi on kokouspalvelujen käyttäjänä realisti. Hän tietää, että oman yritystoimintansa kannalta hänen tulee ostaa kokoustiloja säännöllisesti palveluntarjoajilta, koska pienellä start-up yrityksellä ei ole omaa kokoustilaa käytössään. Tämä ajatus on sovellettavissa moniin muihinkin toimialoihin tämän päivän yhteiskunnassa. Monet start-up-yritykset, joilla ei välttämättä ole omia kokoustiloja voivat järjestää kokouksiaan eri palveluntarjoajien tiloissa, eivätkä koe tarvetta hankkia omia toimitiloja.

Asiakaspersonaa yksi suosii vihreitä arvoja, yhteisöllisyyttä ja kestäväää kehitystä. Siksi hän mielellään tekee yhteistyötä ja tukee palveluyrityksiä, joilla on samanlaiset arvot. Asiakaspersonaa yksi arvostaa myös tilan monikäyttöisyyttä ja muuttuvuutta sekä etätöiden tekemisen mahdollisuutta. Hän halua tehostaa ajankäyttöä ja välttää turhaa siirtymistä paikasta toiseen.

Asiakaspersoona 2

Tarinanomaisella kuvauksella ja mielestäni henkilöhaahmon arvomaailmaa ilmentävillä kuvilla olen pyrkinyt saamaan myös toisesta asiakaspersoonaista elävän ja samaistuttavan persoonan.

Asiakaspersoona 2 Luovan alan järjestökuningatar

"Viihdyn inspiroivassa ja värikkäässä tilassa, hyvä valaistus ja visuaalisuus on minulle tärkeää. Suosin palvelupaketteja, haluan tietää kaikki kustannukset etukäteen ja "könttäsunnan". Haluan päästä helpolla, jos ollaan omalla toimistolla kokoustamassa minä joudun keittämään kahvia ja siivoilemaan kokoustilanteissa"

Elina Kivistö 46 v.

Työskentelee hankepäällikkönä nuorten taidejärjestössä. Asuu Etu-Töölössä miehensä ja kahden teini-ikäisen lapsensa kanssa. Työpaikka sijaitsee Annankadulla. Kävelee kaikki työmatkat ja muutenkin liikkuu ja asioi yleensä vain Helsingin keskustassa. Koulutukseltaan kasvatustieteiden maisteri, mutta ollut aina suuntautunut taide- ja kulttuurialalle. Rakastaa kaikkea taidetta, erityisesti tanssia, teatteria ja kuvataiteita. Ne täyttävät niin työ, kuin vapaa-ajankin.

Pitää itseään luovana heittäytyjänä. Arvostaa myös Helsinkiä ja kaupunkikulttuuria. Tapaa mielellään ystäviään erilaisissa kulttuuritapahtumissa ja seuraa aktiivisesti kaikkea uutta sillä saralla. Työssään tapaa paljon uusia ihmisiä, mutta viettää paljon aikaa myös toimistolla ja siksi sopii tapaamiset, erityisesti miellään jonkin muualle, joihinkin kokoustilaan. Arvostaa helpoutta ja palvelupaketteja. Haluaa että palvelu on sujuvaa ja mutkatonta.

Käyttää kokoustilojen valintaan googlea, hakusanana: kokoustila+aamiaispaketti+Helsingin keskusta. Kun löytää hyvän paikan käy siellä mielellään säännöllisesti. "Tärkeää on että tunnelma on kuin olisimme jonkun olohuoneessa". "Kokouspakettienhinnoittelun tulee olla kohtuullisia". "Tarjoilun tulee olla maukasta ja tuoretta, miellään buffee-tyyppistä, että jokainen saa itse valita mitä haluaa syödä."



Kuva 10: Asiakaspersoona 2

Café Köketin kokouspalvelujen käyttäjänä asiakaspersoona kaksi edustaa asiakasta, joka arvostaa esteettistä ja kulttuurillisesti merkittävää tilaa ja tunnelmaa Kiseleffin talossa. Hän on kulttuurin suurkuluttaja sekä työ- että vapaa-aikansa puitteissa. Asiakaspersoona kaksi haluaa myös helpottaa omaa työtään, ja siksi hän sopii kokoukset toteutettavaksi mielellään muualle, kuin edustamansa järjestön tiloissa. Hän on asiakkaana arvokas, sillä hän sopii palveluntarjoajan kanssa useamman viikoittain toistuvan kokoussarjan. Tiivis yhteistyö asiakaspersoona kahden ja palveluntarjoajan välillä kasvattaa asiakasymmärrystä ja palveluntarjoaja osaa sen johdosta huomioida asiakasta yksilöllisesti ja vastata paremmin tämän odotuksiin.

Asiakaspersoona 3

Myös kolmas asiakaspersoona on täysin fiktiivinen hahmo, mutta Café Köketin kokouspalvelujen käyttäjistä löytyy useita henkilöitä, jotka varmasti voisivat samaistua kolmanteen asiakaspersoonaan.

Asiakaspersoona 3. Innovatiivinen läppäri-nomadi

”Heen kokemuksia kaikessa mitä teen. Kokouksissani minua miellyttää persoonallinen fiilis ja erilainen ympäristö. Se että kaikkeen liittyy aina joku ”juttu”- voidaan muistaa että se oli se Tallinnan viinikellarissa pidetty kokous, jossa päätettiin nämä asiat. Toisaalta järkevät fasilitiitit ja rauha pitää kokouksissa olla että saada agendan asiat käsiteltä.” Hyvä tila on muunneltava ja kokouksessa käytettävän tekniikan täytyy toimia aukottomasti.”

Antti Karaslahti 33 vuotta

Antti on osakkaana pienessä it-alan yrityksessä. Hän on hyvin sosiaalinen ja aktiivinen henkilö ja tekee töitä pääsääntöisesti puolijulkisissa tiloissa kuten kahviloissa tai julkisissa tiloissa kuten lentokentillä tai junissa. Antti asuu vaimonsa ja pienen lapsensa kanssa Punavuoreessa.

Antti on erittäin verkostoitunut ja tuntee aina joku joka on expertti ratkaisua vaativassa asiassa. Hyödyntää vahvasti olemassa olevia verkostojaan ja kasvattaa niitä jatkuvasti. Hän syttyy helposti uusille ideoille ja lähtee mukaan lennokkailta kuulostaviin hankkeisiin. Hänen toimintansa on innovatiivista ja impulsiivista. Välillä tehdään paljon töitä ja välillä lomailaan pidempään. Työn teko on hyvin projektiluonteista. Kaikki muu kuin oman ydinosaaminen on Antin yrityksessä ulkoistettu tuttuun pk-yrityksille. Antti perheineen ja kaveriporukoineen käyttää paljon kahvila- ja ravintolapalveluita. Hän haluaa aina käydä testaamassa uusimmat paikat. Herkkusuuna Antti arvostaa laatua, lähtuuttämistä ja luomua. Hän on työnsäkin puolesta vahvasti digialajassa ja on ollut sosiaalisen median käyttäjänä early bird. Hän hyödyntää edelleen kaikessa toiminnassaan sosiaalista mediaa ja etsii uusia sovelluksia ja käyttötapoja sille.

”Kun menemme johonkin tilaan pitämään kokousta, haluan että se ei ole vain pelkkä kokous vaan siihen liittyy joku tietty fiilis ja juttu. Haluan että asiakkaille ja koko tiimille jää siitä muisto, että vau, oli magee paikka ja hauskaa yhdessä – tätä lisää!” Antti on valmis myös satsaamaan laatuun ja elämyksiin.



Kuva 11: Asiakaspersoona 3

Kolmas asiakaspersoona taas on asiakkaana elämyksiä hakeva ja vaihtelunhaluinen. Hän vaatii palveluyritykseltä muuntautumiskykyä ja laatua. Toisaalta myös hänelle ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja kestävään kehitykseen liittyvät arvot. Asiakaspersoona kolme on palveluyritykselle tärkeä myös laajojen verkostojensa ja kontaktiensä takia. Hän suosittelee helposti ja laajasti hyvää palvelukokemusta ja toisaalta ilmaisee myös tyytymättömyytensä. Kuten kirjallisuusosuudessa yhteiskehittämisen yhteydessä on todettu, nykyisin vertaisverkostojen suosituksilla palvelukokemuksesta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on suuri merkitys. Asiakaspersoona kolme voikin verkostojensa avulla lisätä Café Köketin kokouspalvelujen tunnettuutta ja kysyntää merkittävästi.

Tuulaniemi (2011, 78) kirjoittaa asiakkaan palvelupolusta, että se on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvataan vaihteittain ja jota voidaan analysoida. Palvelupolkuun liittyvät muun muassa palvelutuokiot, kontaktipisteet ja asiakkaan kokemukset. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseensa kaikilla aistiärsykkeillä. Kontaktipisteissä tärkeä rooli on ihmisillä ja ympäristöillä. Tärkeää on toimia yhteisen brändin mukaisesti. Lisäksi kontaktipisteiksi liitetään esineet ja toimintatavat. Asiakkaiden palvelupolku kehitettiin palvelumuotoilu-

ajattelua hyödyntämällä, se perustuu asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten sekä taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen.

Polainen (2013, 23) mukaan voidaan myös pohtia, mikä on palvelu ja mikä tuote, mikä taas on molempia. Palvelu kuvataan tekemisenä ja toteuttamisena. Pyrkimyksenä on että palvelu perustuu asiakkaiden todelliseen ja aitoon ymmärtämiseen, silloin se sisältää heille todellista arvoa. Toisaalta asiakkaat voivat sitoutua vahvasti johonkin palvelubrändiin, jos sen muodostaminen onnistunut hyvin ja se koskettaa heitä. On myös tärkeää, että palvelun tuottajat ja sen markkinoijat keskittyvät toiminaan yhdessä. Asiakas odottaa aina saavansa palvelukokouksen, ei vain osia palvelusta ja tämä on mielestäni syytä muistaa palvelupolkuja tarkastellessa.

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

Curedalen (2013, 119) mukaan asiakaskokemuskartta on eräs metodi dokumentoida, visualisoida ja arvioida asiakkaan saama kokemus palvelusta. Tästä opinnäytetyöstä on kuitenkin rajattu pois asiakkaiden kokemuskartta ja päädytty esittämään asiakkaan palvelupolku, sillä se kuvaa palvelua yleisemmällä tasolla.

Seuraavaksi kuvataan Café Köketin nykytilaan perustuva palvelupolku. Asiakkaan palvelupolun laatiminen voi auttaa palveluntarjoajaa hahmottamaan sitä, kuinka asiakas liikkuu palvelun sisällä. Toisaalta se voi toimia pohjana pohdittaessa sitä, mitkä yksittäiset palvelutuokiot vaikuttavat asiakkaan muodostamaan käsitykseen palvelukokemuksesta kokonaisuutena.

Café Köketin kokouspalveluita kuvaava palvelupolku oli opinnäytetyössäni kuvatun kirjallisuuden avulla helppo muodostaa. Tosin jokaista vaihetta olisi voinut kuvata paljon laajemmin ja yksityiskohtaisemmin. Haastetta tuotti enemmänkin kuvata palvelupolun toiminnot lyhyesti, vain muutamalla sanalla.

Café Köketin kokouspalvelujen palvelupolku:



Kuvio 11: Café Köketin kokouspalvelujen palvelupolku

Café Köketin palvelupolku on yllä kuvattu hyvin yksinkertaisesti. Jokaista palvelun kontaktipistettä voisi kuitenkin kuvata ja tarkastella laajemmin ja useammasta näkökulmasta. Kuitenkin opinnäytetyöni laajuuden huomioon ottaen olen päättänyt kuvata palvelupolkuja vain yleisellä tasolla.

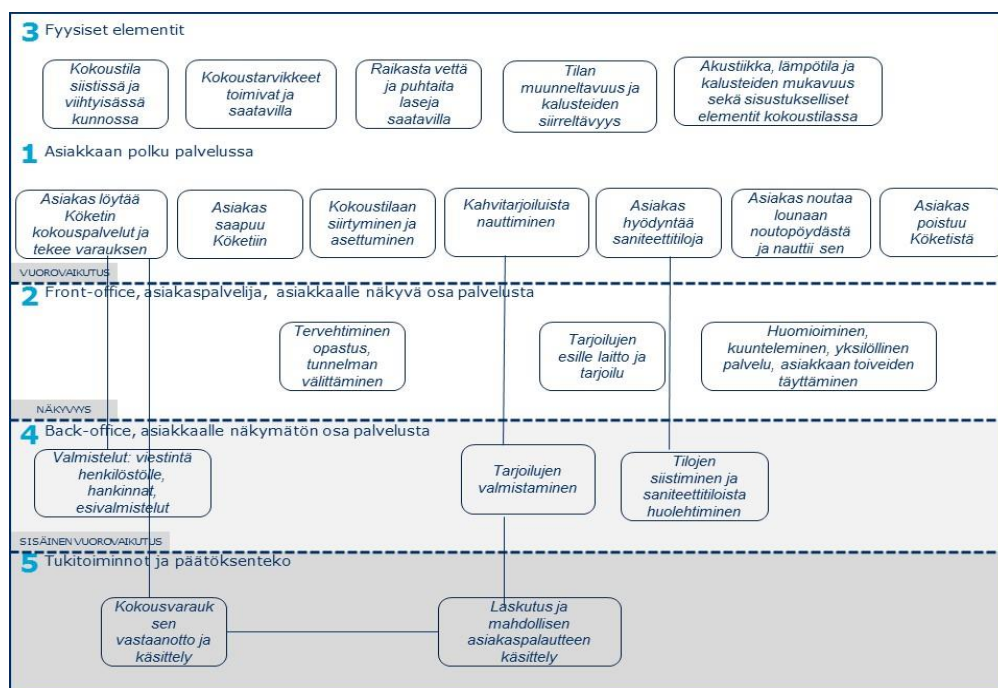
Palvelu on toiminnallinen sarja tekoja, eräänlainen palveluprosessi, joka on ennalta määriteltävä. Siihen liittyvät palvelun tuottaja ja asiakkaan kontaktipisteet. On tärkeää, että kokonaisuus toimii, eivät vain yksittäiset kontaktipisteet. Tätä ketjua kuvataan usein palvelu- tai asiakaspolkuna. Palveluprosessinkuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi. Blueprint-malliin sisältyy toimivan palvelun analysointi ja kehittäminen ja palveluinnovaatio ja se esittelee tavallaan asiakkaan saaman kokonaiskuvan palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 212)

Curedalen (2013, 97) mukaan Blueprint on prosessikartta, joka kuvaa rinnakkaisia palvelukonseptin vaiheita ja niiden etenemistä. Lisäksi se kuvaa toimintaa asiakkaan liikkeistä palvelun

sisällä, kontaktipisteistä, asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä palvelun osista, tukipalveluista, sekä asiakkaan tunneperäisistä kokemuksista. Meroni ja Sangiorgi (2011, 255) kuvaavat Service Blueprintiä hyväksi työkaluksi sekä olemassa olevan palvelukonseptin tarkasteluun että uuden kehittämiseen ja suunnitteluun. Service Blueprint kuvaa karttamaisesti palvelua ja sen avulla on helpompi huomata mahdolliset puutokset ja ongelmakohdat palveluketjussa. Jokaisessa palvelunkontaktipisteessä tulisi huomioida niin kutsuttu palvelutodiste (service evidence) sekä aito palvelukohtaaminen (service encounter), josta on kirjoitettu laajemmin opinäytetyön luvussa kaksi. Service Blueprint on työkalu, jonka avulla kuvataan visuaalisesti palvelun kohdat, joka ovat asiakkaan näkökulmasta merkittäviä. Palveluntarjoajille se taas antaa keinon kuvata palvelukokonaisuuteen liittyviä vaihteita ja jäsentää niiden kokonaisuutta. Tämä auttaa kiinnittämään huomionsa hänelle erityisesti palvelukokonaisuuden kannalta merkittäviin asioihin.

Meronin ja Sangiorgin (2011, 256) mukaan Blueprint on parhaiten hyödynnettävissä palvelukokonaisuuksien kuvaamisessa, jossa niihin liittyy useita toimijoita ja niiden keskinäistä interaktiota ja roolin kuvaamista. Sitä käytetään myös apuna palvelukokonaisuuden tunnistamisessa ja sekä sen näkyvien ja näkymättömien osien erottamisessa. Sekä siinä miten nämä suhtetuvat toisiinsa.

Blueprint- luonnos Café Köketin kokouspalveluista:



Kuvio 12: Blueprint Café Köketin kokouspalveluista (mukaillen Innokylä-malli)

Yllä on esitetty Café Köketin kokouspalvelukonseptin palveluprosessinkuvaus, eli Service Blueprint. Tässä on kuvattu kaikki asiakkaalle ja sidosryhmille näkyvät ja näkymättömät palvelun kontaktipisteet. Tämän kokonaisuuden tulisi toimia saumattomasti, ja jokaisen kontaktipisteen kommunikoida muiden kohtien kanssa siten, että palvelukokonaisuus tuottaa asiakkaalle miellyttävän ja arvoa tuottavan palveluelämyksen.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on käytetty varsinkin aikaisemmin apuna myös erilaisia Canvas-malleja. Niiden käyttö on kuitenkin viime vuosina vähentynyt, ja siksi en ole käyttänyt näitä malleja opinnäytetyössäni. Mahdollisesti olisin kuitenkin voinut hyödyntää kehittämyksessäni Service Logic Business Model Canvasia. Se on perinteisen Business Model Canvas (BMC) rinnalle hiljattain kehitetty uusi malli, joka on paremmin palveluliiketoimintaan soveltuva. Termi palvelulogiikka, kattaa perusajatuksen palvelusuuntautuneesta ajattelusta (Service Dominant Logic, lyhenteenä SDL) sekä asiakassuuntautuneesta ajattelusta (Customer Dominant Logic, lyhenteenä CDL). On tärkeää ottaa huomioon nämä molemmat näkökulmat sekä yhdistellä niitä palvelumuotoilun onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Ojasalo ja Ojasalo 2014)

Service Logic Business Model Canvas - liiketoimintamalli perustuu yhdeksään osioon, kuten perinteinen Business Model Canvas-malli, mutta rakenne on muutettu siten, että siinä otetaan huomioon paremmin palveluajattelu sekä asiakaslähtöisyys. Perusajatuksena on lisätä asiakkaiden näkökulma palvelujen tuottamiseen, jotta yritykset voivat analysoida omaa toimintaansa asiakkaiden kokemukset ja tarpeet huomioiden. Lisäksi tavoitteena on lisätä asiakkaiden ja yritysten yhteisen arvon luomista palveluliiketoiminnassa. (Ojasalo ja Ojasalo 2014)

Palveluliiketoiminnan suunnittelussa on syytä ottaa huomioon eri sidosryhmät ja niiden tarpeet, erityisesti palvelujen tarjoajien sekä asiakkaiden näkökulmat. Perinteisesti on ajateltu, että palvelu päättyy silloin, kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun. Nykyisin palveluajattelun myötä palvelun tarjoaminen nähdään enemmän syklisenä prosessina, jossa asiakkaalla on aktiivinen rooli koko iteratiivisessa, eli jatkuvassa prosessissa, niin palvelun suunnittelussa, kuin sen kehittämisessä ja käyttämisessäkin. (Ojasalo ja Ojasalo 2014)

On mielenkiintoista pohtia palveluiden onnistuneisuuden mittaamista ja arviointia. Monesti palvelujen tarjoaja uskoo onnistuneensa erinomaisesti, mutta todellisuudessa vain pieni prosentti asiakkaista on samaa mieltä. Hyvin monilla palvelualan yrityksillä on tässä paljon kehitettävää. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat että Café Köket on onnistunut varsin hyvin kehittämään palvelukonseptiaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan.

5.2 Opinnäyteyden etiikka ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio (Hirsijärvi ym. 2012, 233.). Laajoissa kehittämishankkeissa metodologinen triangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2012, 233.) Kanasen (2012, 178.) mukaan taas triangulaation avulla yhdistellään erilaisia tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintatapoja ja voidaan myös lisätä tutkimuksen laatua eli sen luotettavuutta. Triangulaatioon voidaan pyrkiä käyttämällä relevanttia ja monipuolista lähdeaineistoa, jonka avulla voidaan myös hakea tukea opinnäytetyön ymmärrysvaiheessa tehdyille ratkaisuille.

Yin (2009,45.) kirjoittaa, että eräs tapa lähestyä kehittämistyön reliabiliteettia eli luotettavuutta on pyrkiä kaikessa aineiston keruussa ja analyysissä järjestelmällisyyteen. Hyvä ohje onkin, että toistettaessa saman aineiston perusteella sama tutkimus, myös tulokset olisivat yhdenmukaiset. Tähän päästään toteuttamalla kaikki kehittämistyön vaiheet samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Opinnäyteydessäni olen ottanut huomioon tutkimuksen etiikkaan ja tietosuojaan liittyvät asiat. Kaikki kehittämistyöhöni liittyvä aineisto muun muassa tallenteet, äänitteet ja kuvamateriaali työpajoista ja haastatteluista sekä havainnoinnista ja omat tutkimustulokseni on taltioitu myös Optimaan. Se on Laurean oppimisympäristö, josta otetaan varmuuskopiot säännöllisin väliajoin. Tietoihin on pääsy vain minulla itselläni. Lisäksi olen myös huomionnut, että kerätty aineisto on laadukasta ja tarkoituksenmukaista tutkimuksellisen kehittämistehtäväni kannalta. Olen myös kerännyt aineistoa kolmella erilaisella menetelmällä eli havainnoimalla, haastattelemalla ja järjestänyt kaksi osallistavaa työpajaa aineiston keräämistä varten.

Hirsijärven ym. (2012, 232.) mukaan termit validiteetti (pätevyys, engl. validity) ja reliabiliteetti (luotettavuus, engl. reliability) voivat laadullisessa tutkimuksessa saada erilaisia tulkintoja, koska ne saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Myös Kanasen (2009, 115) mukaan opinnäyteyöntekijän tulee olla objektiivinen, ja kaikkien tehtyjen tulkintojen tulee perustua tutkimusaineistoon. Lisäksi tulkinta tulee tehdä niin läpinäkyvästi, että samat saadut tulokset on mahdollista tehdä myös toisen henkilön toimesta.

Toki on syytä muistaa, että samasta tutkimusaineistosta voidaan tehdä myös erilaisia tulkintoja. Kananen (2009, 115) kirjoittaa että, tutkimuksessa mukana olleilla henkilöillä on oikeus lukea tutkimusraportti. Mikäli he ovat samaa mieltä tutkimustuloksista, lisää se myös osaltaan tutkimuksen validiteettia. Hirsijärvi ym. (2012, 232.) korostaa kuitenkin, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavalla arvioida. Laadullisissa opinnäyteissä on toivottavaa että tekijä kuvaa tarkasti kaikki vaiheet mitkä on tehty ja miten saatu-

hin tuloksiin on päästy. Myös näin toimimalla voidaan lisätä laadullisen opinnäytetyön luotettavuutta.

Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Hirsijärvi 2012, 232.) Alasuutarin (2001, 148-149) mukaan tutkimuksen validiteettia yritetään parantaa esimerkiksi niin, että haastateltaville kerrotaan vain vähän tietoa tutkimuksen tarkoituksesta. Syvähaastattelussa taasen on valittu avoimuus ja luottamuksellisuus metodiksi, jolla tutkimuksen validiteettia voidaan lisätä.

Kananen (2009, 115) kirjoittaa, että tutkimusaineistoa tulisi olla niin runsaasti, että siitä voidaan päätellä tulokset luotettavasti. Kuitenkin on syytä muistaa, että määrä ei korvaa aineiston laatua. Aineiston tulisikin aina olla laadukasta ja tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia. Lisäksi aineistoa tulisi kerätä vähintään kolmesta eri lähteestä.

Toteutettaessa työelämälähtöistä kehittämistyötä on otettava huomioon myös eettisyys. Tämä on otettava huomioon lähtökohtana jo kehittämiskohteen valinnassa ja mietittävä, ketä varten kehittämistehtävä toteutetaan ja miksi hankkeeseen ryhdytään. On myös selvitettävä tarkasti tarvittavat sopimukset eri osapuolten välillä, kuten vastuut ja velvollisuudet. Kohdeorganisaation eettiset säännöt ja käytännöt on selvitettävä sekä varmistettava tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys. Kaikessa analyysissä ja tulkinnassa on oltava rehellinen, tarkka ja huolellinen. Lisäksi on huolehdittava, että kerätty aineisto ja tieto säilyvät luottamuksellisena ja että ne on talletettu useaan suojattuun arkistoon. Henkilöille, jotka ovat osallistuneet haastatteluihin ja työpajoihin on syytä kertoa, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään ja miten sitä käytetään ja säilytetään. Heiltä täytyy myös pyytää suostumus, esimerkiksi työpajojen taltioimiseen ja kuvaamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Hirsijärven ym. (2012, 233) mukaan teoreettinen triangulaatio on tärkeää tutkimuksissa ja myös opinnäytetyöissä. Omassa opinnäytetyössäni olen pyrkinyt tähän, siten että tutkittavaa ilmiötä on lähestytty eri teorioiden näkökulmasta.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen kysynyt tarvittavat luvat sekä toimeksiantajaorganisaatiolta että haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneilta henkilöiltä. Varmistin myös, että saan tallentaa, äänittää, kuvata ja videoida työpajat sekä hyödyntää haastattelutuloksia opinnäytetyössäni sekä kehittämistehtävässäni. Opinnäytetyöni etiikka on otettu huomioon myös siinä, että kaikkia työpajoihin ja haastatteluihin osallistuneita on kohdeltu anonyymisti ja esimerkiksi olen rakentanut asiakaspersonat niin,

että ne eivät ole millään lailla yhdistettävissä oikeisiin henkilöihin. Opinnäytetyöni eettisyyden näkökulmasta luvan pyytäminen havainnointiin ja haastatteluihin oli tärkeää. Se toki myönnettiin, koska kyseessä oli toimeksiantajan pyynnöstä kehitettävä hanke, johon havainnointi osaltaan liittyi. Opinnäytetyöni validiteettia lisää se, että tutkimukseen osallistunut henkilö on lukenut koosteen raportistani ja on samaa mieltä saatujen tutkimustulosten oikeellisuudesta.

Mikäli tutkimusta Café Köketin kokouspalvelujen kehittämisestä jatketaan tulevaisuudessa laajentamalla tutkimusta sosiaalisen median ja internetin verkostofoorumien hyödyntämiseen suosittelen että menetelmänä käytetään netnografiaa, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Tämä menetelmä tunnetaan myös nimillä verkkoetnografia ja webnografia. Voidaan siis puhua internettiin sovelletusta etnografiasta, jossa paneudutaan syvällisesti ja pitkällä aikavälillä tutkimaan jotakin verkossa toimivaa ryhmää. Netnografia pyrkii etnografian tavoin syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ryhmästä ja sen kulttuurista ja toiminnasta. Etnografiaa on viime vuosina hyödynnetty palvelumuotoilussa ja uskon, että netnografian käyttö palvelumuotoilussa tulee myös lisääntymään merkittävästi. Netnografiassa tarkastellaan on-line yhteisöjen keskustelutilanteita, joissa otetaan huomioon tekstit, kuvat ja videot. Netnografinen analyysi muistuttaa diskurssianalyysia, jossa tutkija saa tietoa laajoista keskusteluista ja rooleista, joita yhteisön jäsenillä on ryhmissään. (Ojasalo 2014, 117-120)

5.3 Kehittämisehdotukset ja ideoiden jatkokehittely

Tutkimustulosten ja työpajassa saatujen aineistojen analyysi tehtiin loka- marraskuun vaihteessa 2015. Tässä aluvussa esitellään palvelukonseptin kehittämisehdotukset. Kerätyn tutkimusaineiston pohjalta on saatu paljon konkreettisia tuloksia ja huomioita. Rajausta on tehty niin, että tässä raportissa luvussa keskitytään esittelemään tarkemmin muutamia keskeisimpiä palvelukonseptin kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle. Lisäksi reflektoidaan koko kehittämistyöprosessin onnistumista.

Ensin esitellään sisäiseen kehittämiseen liittyviä ehdotuksia ja seuraavaksi asiakkaiden kanssa yhteiskehittämisen tuloksena syntyneitä kehittämisehdotuksia. Lisäksi käydään läpi myös koko kehittämisprosessin aikana syntyneitä uusia ideoita ja niiden mahdollista jatkokehittelyä.

Sisäisen kehittämisen työpajassa vahvistui jo havainnoin ja haastattelujen yhteydessä tekemäni huomio, että henkilökunnan mielestä hyvä työilmapiiri Café Köketissä koostuu pienistä osista ja kaikkien työpanoksen avulla. Tuloksissa korostuu, että henkilökunta arvostaa hienoa tilaa, eli Kiseleffin taloa työympäristönä. Toisaalta tärkeäksi koetaan työpaikka, joka tekee

hyvää ja suosii yhteisvastaullisia, ekologisia ja verkostoitumista tukevia päivittäisiä valintoja. Avoimuus, hyvä työilmapiiri ja matala hierarkia ovat myös tärkeitä asioita henkilökunnalle.

Köket viestii päivittäisillä valinnoillaan sekä asiakkaille, sidosryhmille että henkilökunnalle arvoistaan, joita ovat eettisyyteen, ekologisuuteen ja yhteisöllisyyteen pyrkiminen kaikessa toiminnassa. Tämä ilmenee muun muassa niin, että Café Köket tarjoaa monenlaisille ihmisille erilaisia palveluja ja tämän asian myös henkilökunta kokee tärkeäksi. Vihreys kuvastaa Köketin arvoja sekä kuvaannollisesti että käytännön tasolla, sekin miellyttää henkilökuntaa. Köketissä tehdään asioita yhdessä ja halutaan kehittää palvelutoimintoja ennakkoluulottomasti, mielikuvituksellisesti ja nopealla tempolla. Köket on ilmeeltään ja tunnelmaltaan värikäs ja leikkisä. Henkilökunta kokee että se tekee kaikkien päivästä paremman ja tuo energiaa, kun ympärillä on värejä.



Kuva 12: Sisäisen kehittämisen työpaja käynnissä

Tuloksissa nousi esille myös Café Köketin kokouspalvelujen toteuttamiseen liittyviä haasteita. Sisäisen kehittämisen työpajassa yhtenä, myös kokouspalvelujen onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttavana haasteena, nousi esille tilan, eli Kisefellin talon historia ja sen aikaisempi käyttö tai käyttämättömyys. Monet rakennuksessa aikaisemmin toteutetut projektit ovat epäonnistuneet. Tämä toisaalta koetaan myös mahdollisuutena. Henkilökunnan sanoin tiivistettynä: *”Täytyy löytää se juttu mitä asiakas haluaa, yhteinen tie. Halutaan vastata asiakkaan odotuksiin ja täyttää ne. Asiakas on kunkku. Tärkeää on informaation kulkeminen sisäisesti, että pystytään tarjoamaan myös parasta asiakaspalvelua”*.

Haastetta tuo toisinaan myös tilan muuntautuminen eri käyttötarkoituksiin, esimerkiksi vauvakahvilasta - business tilaisuuteen. Konkreettisen esimerkkinä mainittakoon, ettei kokoustilassa tarvitsisi säilyttää syöttötuoleja, kokousasiakkaat voivat kokea ne häiritsevinä elementteinä. Siksi tulosten pohjalta kehitetty kokousvastaavan tarkistuslista auttaa Café Köketin henkilökunnan edustajia huomioimaan kaikki tarvittavat seikat kokoustilojen valmistelussa ja sitä kautta takaamaan tasalaatuisuuden kokouspalvelujentarjonnassa. Näitä seikkoja ovat muun muassa se että kahvilasalissa musiikki laitetaan pienemälle, ettei se häiritse kokousasiakkaita. Kokouspalveluita tarjotessa on tärkeää että laitteet ja tekniikka ovat kunnossa, esimerkiksi videotykki ja tulostimet, tulee huoltaa ja tarkistaa säännöllisesti.

Kiseleffin talo on museoviraston suojelema ja siksi kaikki muutokset sen rakenteissa tulee hyväksyttävä ja niitä on hankalaa saada toteutettua. Talo on vanha ja esimerkiksi sähkötekni-setratkaisut ovat puutteellisia. Tämä asettaa haastetta esimerkiksi taulujen ripustamiselle sekä sähköpistokepaikoille. On myös havaittu, että sähköpistokkeita tulisi olla nykyistä enemmän eri puolilla tilaa, esimerkiksi etätöitä tekevien kannettavien tietokoneiden lataamista varten. Myös tilan korkeus ja suuret kattoikkunat tuovat haastetta akustiikkaan. Tilaa on pehmennetty suurien seinäkankaiden avulla, jotka toimivat myös tilan jakajina. Tämäkin kuvastaa Köketin arvoja, sillä yhteistyötä tehdään suomalaisten design-merkkien kanssa (Marimekko ja Iwana Helsinki). Näkyvyyttä on haluttu antaa suomalaisille suunnittelijoille ja valittu seinäkankaiksi leikkisiä ja värikkäitä kuoseja. Köketin tilan muuttuvuus ja joustavuus voidaan nähdä vahvuutena. Erillisten kokoustilojen lasiovet saa kokonaan avattua ja alakerrasta muodostuu tällöin yhtenäinen suuri ja avara tila.

Sisäisen kehittämisen työpajassa nousi esille myös se että kilpailu kokouspalveluiden tarjoajien kesken on suurta. Helsingin keskustassa on lukuisia muita kokouspalvelujen tarjoajia. Ratkaisuksi kilpailussa pärjäämiseen nähdään se, että kyetään erottautumaan positiivisella tavalla muista. Yksi tapa tähän on luoda viihtyisät, tarkoituksenmukaiset ja asiakkaiden näköiset tilat. Myös ammattimainen tila ja siisteys sekä laadun varmistus on tärkeää.



Kuva 13: Palvelukonseptin ideointia sisäisessä pajassa

Lisäksi esille nousi innovatiivisuuden toteuttaminen kaikessa toiminnassa. Pohdittiin muun muassa, miten saadaan yritykset ja kokoustajat tietoisiksi Café Köketin kokouspalveluista. Todettiin että tiedottamisella ja markkinoinnilla on tärkeä sekä erottautumisella muista palveluntarjoajista oikealla tavalla. Henkilökunnan sanoin: *Monet kokoustilat ovat tylsiä. Köketissä halutaan erottua hyvällä palvelulla ja viihtyisällä tilalla. Satsataan oikeiden markkinointikanavien valintaan esimerkiksi radiomainonta Radio Helsingissä, eri sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen ja puskaradio. Köketin charmia on sen värikkyyks, runsaus ja kodikkuus sekä tilan monikäyttöisyys”.*

Seuraavassa taulukossa 4. on kooste sisäisen kehittämisen työpajassa esille nousseista kokouspalvelukonseptin kehittämiseen liittyvistä asioista.

Asiakas huomioidaan tässä kehittämisessä niin, että kaikki sisäisen kehittämisen kehitysehdotukset toisaalta helpottavat ja parantavat Köketin henkilökunnan työtä, mutta hyöty koituu myös asiakkaalle muun muassa osaavamman ja motivoituneemman henkilökunnan sekä laajemman ja selkeämmän palvelutarjonnan kautta. Kokoustilan parannetussa viihtyisyydessä ja toimivuudessa on huomioitu asiakkaat.

Tilaan liittyvä kehittäminen	Henkilökuntaan liittyvä kehittäminen	Muu kehittäminen
Järjestelmällisyys ja tilojen siisteys, huomioidaan että mitään sinne kuulumatonta ei ole kokoustilassa.	Uusien työntekijöiden koulutus ja perehdyttäminen sekä kiinnostuksen ja innostuksen herättäminen.	Toteutetaan radiomainontaa Radio Helsingissä ja markkinoidaan Café Köketin kokouspalveluita.
Tuolien jalkoihin kiinnitetään huopatarrat äänimaailmaa parantamaan.	Tasalaatuisuuden varmistaminen, jokainen noudattaa ”kokousvastaavan” check-listaa.	Café Köketin kotisivuille lisätään tietoa kokouspalveluista ja selkeät pakettihinnat.
Tarkistetaan kokoustekniikan toimivuus ja johdot ennen jokaista kokoustilaisuutta.	Koska työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja on paljon extra-henkilökuntaa, järjestetään säännöllisiä koulutustilaisuuksia, sen varmistamiseksi, että kaikki saavat samat tiedot toiminnasta.	Markkinoinnissa hyödynnetään entistä enemmän sosiaalista mediaa ja toteutetaan erilaisia kampanjoita. Hyödynnetään ”puskaradiota” ja eri verkostoja.
Akustiikan parantamiseksi lisätään kankaita tilaa pehmentämään. Esimerkiksi verhot, jolla lasiseinät voi halutessaan peittää ja lisätä kokoustilan yksityisyyttä	Koko henkilökunnan tulee osata kertoa Café Köketin kokouspalveluista.	Hyödynnetään jo olemassa olevia asiakkaita ja suunnataan heille kampanjoita. ”Köket kuumailmapallo”
Hyllyihin laitetaan korit tai laatikot piuhuille ja johdoille sekä muille kokoustarvikkeille, jotta ne olisivat helposti saatavilla ja siististi esillä.	Laaditaan kokousmanuaaleja, joiden avulla tiedot ovat helposti kaikkien saatavilla ja tarkistettavissa.	Otetaan suoraan yhteyttä lähialueen yrityksiin ja kerrotaan kokouspalveluista.
Lisätään valaistusta ja kirkasvalolamppuja pimeään aikaan.	Teemalliset ja ohjelmalliset kokouspaketit esimerkiksi ”Historiallinen Helsinki”, joka sisältää opastetun kävelykierroksen.	Café Köketin kotisivuille selkeät kuvaukset kaikista saatavilla olevista palveluista ja niiden räätälöintimahdollisuuksista.
Mukavia tuoleja ja sohvaryhmiä kokoustiloihin.	Kaupunkisuunnistus tai ”retki talon historiaan”. Se mitä on tapahtunut tilassa kiinnostaa ihmisiä	”Kokouskone”, uusi digitaalinen palvelu, joka toimii Köketin kotisivujen yhteydessä ja joka lissä myyntiä.

Taulukko 4: Sisäisen työpajan kehittämisehdotukset

Tuloksissa nousi esille myös asiakkaan arvon muodostumisen prosessin tukeminen, kuten opin-
näytetyön kirjallisuusosuudessa on kuvattu. Oli mielenkiintoista havaita, että henkilökunta oli
huomioinut tämän asian tärkeyden, vaikka siitä ei ole heidän kanssaan ennalta keskusteltu.
Tuloksissa korostui myös asiakkaiden tuntemisen merkitys, eli asiakasymmärryksen vahvista-
minen.

Tuloksena listattiin myös kohdat, jotka tulisi olla kokousvastaavan tarkistus eli ”check-
listalla”: Videotykki, vesipullot ja lasit laitteet, valot ja sähköt tulostin, piuhat, paperia tulos-
timissa ja pöydällä, kyniä sekä asiakkaiden vastaanotto, tervehtiminen, esittely ja avustami-
nen tarvittaessa. Huomioitava on myös asiakkaiden hyvästely ja palautteen kerääminen sekä
jälkimarkkinointi.

Bakerin (2002, 5-8) mukaan kokouksissa on tärkeää se, että koko osallistuva ryhmä pohtii yh-
dessä jotakin asiaa ja pyrkii ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään uutta ja parempaa toimin-
taa. Kokousten tunnelmaan vaikuttavat ensisijaisesti osallistujien suhteet toisiinsa sekä niiden
kautta syntyvä tunnelma ja luottamuksellinen ilmapiiri. Myös tila ja ympäristö, jossa kokous
pidetään vaikuttaa yleiseen kokouksen ilmapiiriin. Ryhmädynamiikka on tärkeää samoin kuin
se että jokainen pääsee jakamaan kokemuksiaan, näkemyksiään ja ideoitaan yhdessä kehitet-
ävistä asioista.

Baker (2002, 5-8) nimeää yhdeksi kaikkein keskeisimmistä tehtävistä kokoukselle päätöksen
teon liittyen eri asioihin. Muita tärkeitä syitä pitää kokouksia on tiedon jakaminen, asioiden
eteenpäin vieminen, ongelmien ratkaisuihin pyrkiminen ja eri asioiden kehittäminen. Usein
kokoustilanteeseen liittyy jokin pieni muutos toiminnassa ja se antaa kokouksille oman erityi-
sen luonteensa.

Asiakkaille suunnatussa yhteiskeittämisen työpajassa korostuivatkin edellä mainitut asiat. Hy-
vä ryhmädynamiikka löytyi nopeasti vaikka lähes kaikki osallistujat olivat toisilleen ennestään
tuntemattomia. Jokaisella osallistujalla oli selvä halu ratkaista ongelmia ja kehittää toimintaa
aidosti.



Kuva 14: Yhteiskehittämisen työpajassa uutta ideoivaa työskentelyä

Työpajassa lähdettiin liikkeelle ongelman ratkaisusta ja pohdittiin mitkä asiat turhauttavat kokouksissa. Tuloksissa toistui se että, osallistujia turhauttaa kokouksissa toimimattomat järjestelyt, esimerkiksi tekniikan tulisi toimia aukottomasti. Myös oikeiden ihmisten tulisi olla paikalla, jotta päätöksiä saadaan aikaiseksi ja lisäksi kokemusten vaihtaminen koetaan tärkeänä. Mielenkiinnon herättäminen kokousten alussa koettiin myös merkittäväksi. Voitaisiinkin pohtia kuinka paljon fyysisen tilan avulla voidaan vaikuttaa kokouksiin osallistujien mielenkiinnon herättämiseen. Olisi toki ideaali tilanne, jos hyvä ja toimiva tila voisi tukea luovuuden syntymistä ja onnistuneen kokouselämyksen syntymistä.

Tulokseksi saatiin myös se, että kaivataan uudenlaisia innovaatioita myös varsinaisiin kokouspalveluihin liittyen. Nykyisin kaikkien aika on kortilla ja ajankäyttöön liittyvät haasteet koettiin myös merkitykselliseksi. Erialaisten digitaalisten ratkaisujen kehittäminen myös kokouspalvelukonseptin tukena koettiin kiinnostavaksi.

Seuraavassa taulukossa 5 esitellään asiakkaiden kanssa yhteiskehittämisen työpajassa esille nousseita kehittämissuhteita.

Tilaan liittyvä kehittäminen	Yhteiskehittäminen	Muu kehittäminen
Työ- ja muun ajan sekoittaminen. Työn tekeminen viihtyisissä tiloissa, jossa voi välillä tavata ystäviä.	Matalankynnyksen tapaamisia. Teemapäiviä/ viikkoja esim. toimialan mukaan. Case- puheenvuorot. Verkostivat iltatilaisuudet.	Toivotaan kokouspaketteja, joissa kaikki on mietitty, sovittu, suunniteltu ja aikataulutettu etukäteen.
Elämyksellisyys, hyvä valaistus. Hyvä tila, jossa kaikki toimii (printteri, videotykki jne.). Tilan toimivuus, motivaation herättäminen. Luovuus ja innovatiivisuus.	Appi-networking/ tapaaminen ja työskentely puoliavoimessa tilassa. Avoimet kokoustilat, Digitaalinen esittelyprotokolla, järjestelmä tapaamispyyntöineen.	Hyvä kahvi ja muut tarjoilut, jos iltatilaisuus sopiva bändi. Jotain uutta tarjoiluihin, terveellistä, ei perus pullaa.
Persoonallinen ja erottuva tila, kontakti, fiilis. Synnergia tilassa. Kokemuksellisuus ja joustavuus tilassa.	Asiakkaan kohtaaminen ja kuuntelu, erityistarpeiden huomioiminen. Halu palvella hyvin. Ongelmien ratkaisuehdotukset.	Kokousten funktio. Nopea ja helppo, digitaalinen kokousten varausprosessi.
Vihreää, kasveja, hyvä olla tilassa, iso heijastuspinta.	Jokainen asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, tarjotaan juuri sinulle, huomioidaan. Ihmistuntemus.	Teemalliset kokouspaketit. Tarinoiden hyödyntäminen.
Tilassa voi istua mukavasti ja liikkua, sohvaryhmä, mukavat tuolit. Tila määrittää vuorovaikutusta.	Ennakointi, proaktiivisuus, tasapaino palvelussa. Nopea reagointi ja vastaus. Hyvä asiakaspalvelu on joustavaa, helposti lähestyttävää ja tasaalaatuista	Saavutettavuus, kohtuullinen hinnoittelu ja alennusta esim. järjestöille.

Taulukko 5: Yhteiskehittämisen kehittämissuhteet

Kokoustilalta toivotaan, että se olisi värikäs ja positiivinen ympäristö. Hyvällä valaistuksella koetaan olevan suuri merkitys, myös tunnelmaan vaikuttavana tekijänä. Lisäksi toivotaan että tilassa olisi kasveja, jotain vihreää ja elävää. Myös sohvaryhmää ja mukavia istuimia toivotaan. Tilassa tulisi olla hyvä olla. Toivotaan, että tilassa olisi suuri heijastuspinta. Toivotaan

myös että kaikki turha olisi poissa tilasta, mutta toisaalta siellä tulisi olla riittävästi virikkeitä. Asiakkaat toivovat kokoustilaa, joka on joustava ja muuntautumiskykyinen, siellä tulisi voida yhdistää istumista ja liikkumista. Tämä yllä esitetty huomio peilaa suoraan kirjallisuuteen jota on käsitelty luvussa tilan muuttuvat mahdollisuudet.

Lisäksi toivotaan persoonallista ja erottuvaa tilaa, josta kyseinen kokous voidaan muistaa jälkikäteen. Toivotaan kokemuksia kokouspalveluilta ja inspiroivaan ympäristöön siirtymistä. Erilainen ympäristö voi parhaillaan tuottaa uusia ideoita. Kokousosallistujien kannalta on tärkeää että tilassa on virkeä ja hyvä tunnelma, positiivinen ”flow”. Sen koetaan vaikuttavan siihen miten ajatus kulkee ja ideat virtaavat. Ilmastoinnin toimivuus ja raikas ilma koetaan tärkeäksi. Kauneutta ja värikkyyttä toivotaan lisää kokoustilaan.

Tuloksissa ilmeni että, asiakkailla on oletus siitä että kokouspalvelun tarjoajalla on puitteet kunnossa. Kaiken tarvittavan kokouksiin liittyvien tarvikkeiden ja tekniikan tulisi olla jo valmiiksi kokoustilassa. Esimerkiksi, mikäli kokoustekniikka tilassa ei toimi, kuten on esitetty, asiakas turhautuu ja pahimmillaan tuntee itsensä petetyksi ja menettää arvokasta kokousaikaa. Tästä syystä kehitysehdotuksena on todella tärkeää huolehtia siitä että esimerkiksi kaikki muuntoadapterit toimivat ja löytyvät kokoustilasta.

Opinnäytetyöni kehittämistyön pohjalta olen esittänyt toimeksiantajalle useita kehittämisehdotuksia ja ideoita. Seuraavaksi esittelen niistä tarkemmin muutaman ehdotuksen perustelluina:

Yhtenä kehitysideana on rakentaa toisesta Café Köketin kokoustilasta keittiö-henkinen tila. Köket on sananakin keittiö ja arvojen mukaan yritys pyrkii olemaan lämminhenkinen, positiivinen, värikäs ja helposti lähestyttävä avoin tila. Keittiötä kuvataan kodin sydämeksi ja olemassa on sanonta ”keittiössä on parhaat juhlat”. Keittiöön liittyy usein ihmisillä vahva positiivinen aistien kylläinen tunneside. Tila voisi olla aidosti erottuva ja hauska. ”Lihan leikkajan pölkky” nuijineen, voisi toimia kokousnuijana. Kokoustarvikkeet voisi laittaa esille ”keittiön hyllyihin” ja muuntoadapterin kiinnittää suureen soppakauhaan nippusiteillä. Tämä ratkaisi myös ongelman, että usein muuntoadapteri (mac-pc) katoaa asiakkaiden mukana. Kun seuraavassa kokouksessa sitä ei löydykään aiheutuu suurta ongelmaa asiakkaille ja henkilökunnalle, kun sitä etistään ja lähdetään ostamaan uutta. Kukaan ei varsinaisesti tarkoita viemä adapteria, mutta se vahingossa pakataan mukaan. Jos se olisi kiinni soppakauhassa, se pysyisi todennäköisesti paikallaan. Hauska keittiömäinen kokoustila myös edesauttaisi viihtymistä ja vuorovaikutusta.

Kokouspalvelukonseptin kehittämisehdotuksena voidaan esittää ehdotus rakentaa toisesta Café Köketin kokoustilasta ”green room- tyyppinen” tila. Tuloksissa kävi ilmi että asiakkaat

toivovat kokoustilalta viihtyisyyttä, vihreyttä, kasveja. Green-room-tyyppisessä tilassa voisi olla mahdollisuus valita äänimaailmaa linnunlaulua tai puron solinaa. Tuloksissa ilmeni, että toivotaan tilan kautta motivoitumista myös varsinaiseen kokoukseen ja miellyttävä tunnelma ja äänimaailma voivat auttaa tässä.

Tehtyäni tämän kehitysehdotuksen Köket toteutti sen lähes välittömästi ja tilasi lavakaupalla viherkasveja eri tiloihin. Kirkasvalolappuja on jo saatavilla kokoustiloiissa. Tämä on osoitus asiakkaiden kuuntelemisesta ja halusta toteuttaa asiakkaiden toiveet. Myös kokoustilassa välittävissä olevan äänimaailman järjestäminen on suunnitteilla. Lisäksi ensimmäinen radiokampanja yhteistyössä Köketin ja Radio Helsingin kanssa on jo toteutettu vuoden vaihteessa.



Kuva 15: Köketin entistä vihreämpi ilme

Vaikka opinnäyteyöni raportti on rajattu palvelumuotoilun tuplatimantti mallin mukaan vain palvelukonseptin suunnitteluun, kuten ensimmäisessä luvussa on todettu. Kehittämistyön edessä olemme kuitenkin päässeet myös milloin viimeiseen vaiheeseen, eli toteuttamiseen. Varsin monet tehdyistä kehittämis ehdotuksista on jo toteutettu Köketin kontekstissa. Niinpä onkin syntynyt aitoa uutta luovaa ja innovatiivista tekemistä, yhteiskehittämistä ja osaamista toimintaympäristössä. (www.koket.fi)

Tutkimustuloksena myös ilmeni, että asiakkaat toivovat kokouspaketteja, joissa kaikki on mietitty, sovittu, suunniteltu ja aikataulutettu etukäteen. Oletus on, että kokouspalvelun tarjoajalla on puitteet kunnossa. Kaiken tarvittavan kokouksiin liittyvien tarvikkeiden ja tekniikan tulisi olla jo valmiiksi kokoustilassa. Ratkaisuna tämän toteutumiseen olisi, että jokainen kokouspalveluiden tilaaja täyttäisi esimerkiksi digitaalisen lomakkeen, jolla olisi listattu

kaikki saatavilla olevat palvelut ja varusteet esimerkiksi videotykki ja tulostuspalvelut. Tämän tiedon pohjalta kokoustila valmisteltaisiin kullekin asiakkaalle räätälöityjen tarpeiden mukaan. Lisäksi Café Köketin henkilökunnasta kannattaa nimetä vastuuhenkilö kustakin työvuo- rosta, joka vastaa, kokousasiakkaiden palvelusta. Kokousvastaavan käyttöön kehitetään tarkistuslista työn tueksi ja kokousten tasalaatuiseen varmistamiseksi.

Yhtenä osa-alueena saatuja tietoja potentiaalisten asiakkaiden toiveista ja tarpeista tullaan hyödyntämään Köketin henkilökunnan koulutuksessa ja perehdytyksessä. Tarkoitus on kehittää ”kokousvastaava”-perehdytys, jonka avulla jokainen työntekijä, joka vastaa kokousasiakkaiden palvelusta osaa toimia saman mallin mukaisesti. Tavoitteena on luoda tasalaatuinen, luotettava sekä asiakkaiden toiveiden mukaan joustava kokouspalvelukonsepti. Avuksi tässä tullaan käyttämään kokousvastaavan tarkistus, eli ”check-listaa”

Kuten opinnäytetyöni tilan muuttuvia mahdollisuuksia käsittelevässä luvussa on kirjoitettu, tila määrittää vuorovaikutusta ja tunnelmaa kokoustilanteessa. Usein kokoustiloissa on ongelmana se että pöydät on järjestelty niin, että kaikki kokoukseen osallistujat eivät ole luontevasti yhteydessä toisiinsa istumapaikoillaan. Innovatiivinen lähestymistapa tähän voisi olla pyöreiden pöytien hyödyntämistä ja tilassa liikkumisen lisäämistä, toki kokouksen luonne määrittää sen onko tämä mahdollista.

Yhteiskehittämisen työpajassa asiakkaiden kanssa nousi keskustelua myös seuraavista aiheista:

”Keskustelu on kokouksissa on usein jäsentymätöntä ja helposti syntyy pleksejä ihmisten välille eikä aito yhdessä tekeminen pääse kehittymään. Ihanne tilanteessa kokouksissa ihmiset saisivat toisiinsa yhteyden ja samoin asiat saisivat yhteydet ja muodostaisivat kokonaisuuden”.

”Kiinnostavaa on miettiä miten tila ja konteksti ohjaavat meidän käytöstämme ja voisimme- ko erityyppisillä konteksteilla muuttaa tapaa ja konventioita joissa yleensä kokoustilanteessa toimitaan”.

”Matala hierarkia ja avoimuus saavat aikaan luovuutta ja myös omalla läsnäololla koetaan olevan merkitystä kokouksen tunnelmaan. Ihannetilanne rakentuisi niin, että kaikki ihmiset saisivat toisiinsa yhteyden ja he resonoivat toisilleen, niin, että kaikki saavat enemmän irti kokoustilanteesta. Toivottavaa olisi ”buiding bridges” - tilanne, joka syntyy synergiasta ja luo innovaatiota”.

Voidaankin miettiä miten tila voisi fasilitoida yllä esitettyjä ajatuksia. Tämän ymmärtämistä olisi varmasti hyötyä Köketille ja monille muille organisaatioille ja olisi kiinnostavaa testata miten tämä toimisi käytännössä. Tämä voisikin olla hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe, jonka voisi toteuttaa Café Köketin kontekstissa.

Näistäkin mainituista ajatuksista ja huomioista kokoustilaan ja palveluihin liittyen voi päätellä, kuten kirjallisuusosuudessa on kuvattu, yleinen tilassa viihtyminen koetaan kaikkien aistien kautta. Tuloksissa tarjoilujen osuus ei noussut kovinkaan merkittäväksi, tosin asiakkaat toivovat tarjottavien listalle jotain uutta ja terveellistä, perinteisten kokouspullien sijaan. Kehittämisehdotuksena terveellinen kokousvälipala voisi olla hedelmä-, marja- tai vihersmoothie.

Café Köket tekee yhteistyötä sisustuksen palveluyrityksen Habitatin kanssa, joka on tunnettu innovatiivisesta, modernista ja funktionaalisesta designistaan. Yhteistyöprojektina Habitat on lupautunut kalustamaan Köketin kaksi kokoustilaa ja tekemään sisustusratkaisuja yhteiskehittämisen työpajassamme nousseiden ideoiden pohjalta. Edustaja Habitatilta osallistui 20.10.2015 pidettyyn yhteiskehittämisen työpajaan ja osaltaan myös tämä käytännössä toteutettava yhteistyöprojekti lisää opinnäytetyöni aitoa työelämälähtöisyyttä.



Kuva 16: Köketin ensimmäinen kokoustila, josta ideoimme "keittiöhenkistä" tilaa

Raportti tutkimusaineiston pohjalta laadittuine kehittämisehdotuksineen palautetaan toimeksiantajalle kirjallisesti. Lisäksi toimeksiantajalle esitetään myös kuvakollaaseihin ja videopätkiin pohjautuva Power-Point-esitys, josta käy myös ilmi kehittämisehdotukset perusteluineen. Tutkimustulosten ja työpajassa saatujen aineistojen analyysi tehtiin loka- joulukuussa 2015.

6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Kanasen (2012, 113-114) mukaan tutkimus koostuu useista aineistoista, joista on tehty oma tulkinta ja yhdistetty ne kokonaisuudeksi. Tähän liittyy myös edellisessä luvussa kuvattu triangulaatio. Tämä niin kutsuttu synteesivaihe on haastava, sillä kaikista osista tulisi muodostua toisiaan tukeva kokonaisuus. Yhteydet eri lukujen ja aineistojen välillä tulee olla löydettävissä ja perusteltavissa. Tähän olen pyrkinyt koko opinnäytetyössäni.

Työpajoilla oli tärkeä merkitys opinnäytetyöni aineiston keruu vaiheessa, asiakasymmärryksen syventämisessä sekä yhteiskehittämisessä. Siksi erityisesti asiakkaille suunnatusta työpajasta on kerrottu tarkemmin myös tässä johtopäätökset luvussa.

Kuten opinnäytetyöni kirjallisuuskatsauksessa (s. 21) todetaan palvelukohtaamiseen ja palvelukonseptiin liittyvät monet tekijät, asiakkaan ja henkilökunnan kohtaaminen, ja fyysinen ympäristö sekä esimerkiksi palvelujen tuottamisessa hyödynnettävät tietojärjestelmät. Kehittämistyöni pohjalta Café Köketin palvelukohtaamisen ja palvelukonseptin kehittämiseksi on laadittu uusi ”asiakaspalvelu-chatti”, joka on toiminnassa alkuvuodesta 2016 Köketin kotisivujen yhteydessä. Tämä on yksi kanava jonka avulla halutaan aidosti kuunnella asiakasta ja kehittää yhdessä asiakkaan kanssa Köketin palvelutoimintoja. Tämä suuntaus edustaa myös uutta digitaalista ajattelua, jossa halutaan olla läsnä asiakkaan arjessa kaikissa tilanteissa ja mobiilisti tavoitettavissa. Esimerkiksi kokousvarauksen voi tehdä älypuhelimien avulla missä vaan. Myös netnografisten menetelmien sivuaminen opinnäytetyössäni on perusteltua, sillä sosiaalisen median hyödyntämisestä entistä enemmän markkinointikanavana ja rajapintana asiakkaiden kanssa on selvästi merkittävää etua Café Köketille asiakasymmärryksen tukena.

Sosiaalisen median avulla voi ensin ”tiedustella” asiakkailta onko heillä kiinnostusta jotakin uutta palvelua kohtaan. Esimerkiksi loppuvuodesta 2015 tiedustelimme esittämällä avoimen kysymyksen Café Köketin Facebook-sivulla, ”kuka on kiinnostunut vauva kuvauksesta maanantaisen Köketin vauva-brunssin yhteydessä”. Tämä esitetty kysymys poiki runsaasti ”tykkäyksiä” ja positiivista kommentointia, niinpä ensimmäinen vauvakuvaus Köketin tiloissa, vauva-brunssin yhteydessä toteutettiin 11.1.2016. Tällä uudella palvelulla haluttiin kuunnella asiakasta ja helpottaa asiakkaan elämää saamalla samasta paikasta toivottu palvelu, tässä tapauksessa vauvan kanssa brunssin nauttiminen ja vauvan kuvaaminen ammattivalokuvaajalla. Tämä esimerkki ei tietysti sinänsä liity kehittämistehtävään, kokouspalvelukonseptin kehittämiseen, mutta kuvaa Köketin halua kuunnella asiakasta, totuttaa asiakkaan toiveita ja helpottaa tämän elämää, tuottaa hyviä elämyksiä ja kehittää yhdessä asiakkaan kanssa palvelukonseptia.

Sosiaalisen median vaikutukset ja mahdollisuudet sekä niiden hyödyntäminen eri konteksteissa olisi hyvin mielenkiintoinen Café Köketylle toteutettava jatkotutkimushanke. Tässä tutkimuksessa voisi hyödyntää netnografisiamenetelmiä ja tutkia esimerkiksi sitä mikä vaikutus Café Köketin sosiaalisessa mediassa esitetyillä kuvilla ja päivityksillä on asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä, sen tilasta, arvoista palvelukokonaisuudesta.

Muidenkin digitaalisten markkinointikanavien hyödyntämistä olisi kannattavaa lisätä vielä entisestään, Venuun ohella. Myös myyntipalveluosaamisen lisääminen on avainkysymys ja palvelukonseptin kehittämisprosessin aikana onkin palkattu lisää henkilöitä hoitamaan Café Köketin myyntiä ja markkinointia.

Pohdimme yhteiskehittämisen työpajassa yhdessä asiakkaiden kanssa mitä hyvä asiakaspalvelu, mistä se syntyy? Café Köket antaa arvolupauksen tarjota kaupungin parasta asiakaspalvelua ja haluaa lunastaa lupauksensa. Siksi työpajassa kartoitettiin myös ajatuksia siitä miten hyvä asiakaspalvelu koetaan. Toki tässä on huomioitu, että hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa eri ihmisille hyvin erilaisia asioita. Asiakkaan kuuntelu ja aito kohtaaminen on ensiarvoisen tärkeää, tämä on todettu jo kirjallisuuskatsauksessa, jossa käsitellään asiakasymmärrystä ja arvon muodostumisen prosessia. Nämä liittyvätkin asiakaspalveluun. Tärkeää on halu palvella hyvin ja asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen. Asiakkaat toivovat palvelujen kehittämistä yhdessä, eikä palvelun tarjoajan kannata ryhtyä vain palvelu edellä tekemään suunnittelua, vaan toteuttaa tämä yhdessä asiakkaan kanssa.

Tulokseksi saatiin että hyvä asiakaspalvelu on tasalaatuisuutta ja tasapuolisuutta. Se on myös joustavaa ja helposti lähestyttävää. Asiakkaat toivovat nopeaa reagoitua ja vastaamista. Tähän liittyy myös ennakoitua ja proaktiivisuutta. Ei toisaalta haluta liikaa palvelua vaan tasapainoa siinä. Hyvä ihmistuntemus ja ammattitaito kohdata asiakas asiakkaana on hyvin tärkeää. Koetaan että hyvään asiakaspalveluun liittyy tunne, että palveluja tarjotaan juuri minulle, henkilökohtainen huomioiminen. Tavoite on että jokainen tuntee itsensä tervetulleeksi. Kaikki vuorovaikutus ja kohtaaminen ovat osa asiakaspalvelua.

Kuten Tukianen (2010, 5.) kirjoittaa luovuus on aina yksilöllinen prosessi ja jokainen ihminen kokee sen eri tavalla. Samoin myös palvelun kokemisesta syntyvä arvon muodostumisprosessi on jokaiselle yksilöllinen. Voidaan myös pohtia miten uudet, rohkeat ideat syntyvät. Ensin ne on keksittävä ja herkistytävä tarkkailemaan ympäristöä ja ihmisiä ympärillä. Vain siten voi syntyä myös aidosti uutta ja asiakkaille arvoa tuottavaa palvelukohtaamista.

Työpajoissa korostui myös jakamisen tärkeyden ajattelu. Tämä vastaa hyvin Köketin arvoihin, sillä Köket kehittää toimintaansa hyvin yhteisvastuulliseen suuntaan ja halua ikään kuin jakaa

omasta hyvistään asiakkaille. Tämä ilmenee muun muassa tilan käytön ja toiminnan laajenemisen kautta.

Pyysin palautetta työpajoihin osallistuneilta ja saamani palaute oli hyvin positiivista. Osallistujat kehuivat pitämäni työpajan hyvää agendaa ja rakennetta. Heidän mukaansa osallistamisessa ja innovoinnissa onnistuttiin. Totesimme yhdessä, että myös osallistujat vaikuttivat onnistuneen työpajan toteutumiseen ja sen sisältöön. Oma tehtäväni fasilitoijana oli innostaa muita ja huolehtia siitä, että tunnelma oli luova, positiivinen, viihtyisä, innovatiivinen ja hauska. Kaikki työpajoissa esille nousseet kokoustamiseen liittyvät ideat otetaan huomioon varmasti Café Köketin toimesta ja varmasti myös laajemminkin eri verkostojen avulla. Tavoitteena on pyrkiä laajentamaan perspektiiviä koko kokoustamisen maailmaan.

Asiakkaiden kanssa toteutetussa yhteiskehittämisen työpajassa oltiin niin innostuneita aiheesta, että siellä ehdotettiin facebook ryhmän perustamista teeman ympärille. Pohdittiin miten ilmiön ympärille on saatu herätettyä mielenkiintoa ja tätä ”momentumia” ei kannata jättää käyttämättä. Myös tätä voin pitää merkittävänä onnistumisena kehittämistyössäni ja opinnäytetyöprosessissani. Ryhmässä olisi tarkoitus päivittää miten ideat kehittyvät. Sekä taata se ettei orastava verkostoa pääse katoamaan. Kiinnostusta puolijulkista kaupunki tilaa ja matkailukokemuksen palvelua sekä kohtaamispaikkaa kohtaan selvästi löytyy, aihe on ilmeisesti puhutteleva.

Olen samaa mieltä Tukiaisen (2014, 126) kanssa siitä, että tulevaisuudessa kokouksissa visuaalisuuden rooli tulee korostumaan. Myös työpajoissa saaduissa tuloksissa korostui visuaalisuuden tärkeä merkitys kokoustilanteissa. Visualisoiminen auttaa myös ongelmien hahmottamisessa ja mielikuvien yhdenmukaistamisessa. Kuten, teoriaosuudessa tilan muuttuvista mahdollisuuksista kirjoitettiin, visuaalisuuden avulla saadaan myös vahvistettua erilaisia aistihavain-toja ja tuettua niiden avulla syntyvää luovaa kokousprosessia.

Mielenkiintoista oli myös havaita että asiakkaille järjestetyssä työpajassa nousi esille hyvin samanlaisia huomioita kun keskeisessä tilaa ilmiönä käsittelevässä kirjallisuudessa. Esimerkiksi suuresta heijastettavasta pinnasta ja sen hyödyntämisestä kokoustilanteissa kirjoitetaan paljon uusimmissa luovaa tilaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Tukiaisen (2014, 126) kirjoittaa että ideaalia olisi, jos kokoustilassa olisi suuri valkokangas, jolle voisi yhtä aikaa eri kuvalähteitä ja tietokonenäkymiä. Tuloksissa ilmeni, että asiakkaiden mielestä kuvat kertovat paljon ja niiden laatu on tärkeää. Asiakkaat toivovat koko seinän pinta-alan käyttöön ottoa kokoustilastoissa. Toivotaan, että voidaan heijastaa esimerkiksi kuvia suurelle pinta-alalle. Hyvin tuoreena esimerkkinä Köketissä tapahtuvasta asiakkaiden huomioisesta on alla näkyvässä kuvassa suuri valkokangas, joka järjestettiin tilaan yksityistilaisuutta varten. Kuvassa näkyvät myös joustavat ja muunneltavat pöytäjärjestelyt Köketin tiloissa.



Kuva 17: Joustavat pöytäjärjestelyt ja valkokangas Köketissä

Tukiaisen (2014, 126-127) mukaan uudessa luovassa kokouspalvelukonseptissa tulee huomioida se, että neuvottelutilassa tapahtuu yhteistoimintaa ja siellä myös tullaan tulevaisuudessa liikumaan entistä enemmän. Silverman (2005, 98-99) kirjoittaa konsepteista laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Hänen mukaansa ne ovat nimettyyn malliin liittyviä tarkkaan määriteltyjä ideoita.

Luovuuden edistäminen työhön ja kokoustilanteisiin liittyen on merkittävää myös taloudellisilla mittareilla mitattuna, sillä luovuus tuottaa uusia innovaatiota jotka lisäävät tulosta yrityksille. Tunnelma tiloissa, joissa työskentelemme vaikuttaa siihen, kuinka luovia, tehokkaita ja sosiaalisia olemme. Köketissä on urbaani ihmisvilinä läsnä. Siellä viihtyvät erityisesti ”kahvilanomadit”, luovan alan työntekijät, yhdistykset, organisaatiot, verkostot, start-up-tyyppiset toimijat, joilla ei ole vielä omia kokoustiloja.

Pohdin myös kuinka Köket voisi entisestään erottua muista kokouspalvelujen tarjoajista ja yhtenä konseptin kehitysideana olisi perustaa kokoustilaan ”menetelmä-kirjasto”, joka sisältäisi erilaisia työpajoihin liittyviä innovointiin liittyviä menetelmiä, ja fyysisiä esineitä, esimerkiksi legoja. Viereen esite, jossa kerrotaan menetelmästä, kuva ja ”käyttöohje”. Tämä voi olla aikuisten luovaan suunnitteluun liittyvä ”askartelupaja”. Köket voisi myös mahdollistaa digitaalisen portaalin, jonne ammattifasilitoijat voivat tuoda omalla nimellään suosikki fasilitointimenetelmänsä ja yllä pitää portaalia. Ajatuksen pohjana tavoite innostaa kokouksen pitäjiä käyttämään uusia menetelmiä.

Aina on hyvä hyödyntää sanontaa ”asiakkaamme suosittelevat”. Köket voi myös käyttää tätä ajatusta hyvikseen markkinoinnissa. Lisäksi Kokouspalveluiden ympärille voisi kehittää uusia palvelumuotoja. Tästä voisinkin mainita esimerkkinä ”kaupunkisuunnistus 1,5 h” yhdistettynä muihin kokouspalveluihin. Lisäksi voisi hyödyntää lähinähtävyyksiä, tiimiratoja ja lisätä näky-

vyyttä Trip Adviser- tyyppisissä palveluissa. Yksi palvelupaketti voisi olla myös historialliset kohteet, ja niistä 5 min video niistä. Voittaisiin hyödyntää Torikortteleiden rakennushistoria. Ihmisiä kiinnostaa mitä paikassa ja tilassa on tehty ja tapahtunut aikaisemmin. Köket voisi myös ratsastaa idealla ”sijaintimme kautta Helsingin sydämessä, meillä on yhteys isompaan, olemme osa laajempaa kaupunkikonaisuutta!

Mielestäni tärkeää on myös palvelupakettien monipuolisuus ja joustavuus. Lisäksi on otettava huomioon hyvä jälkimarkkinointi ja palautteen kerääminen. Miettinen (2014, 99-108) kirjoittaa Word Design Capital Helsinki 2012 nostaneen palvelumuotoiluajattelun uudelle tasolle kaupunkiympäristöissä. Rakennemuutos joka on meneillään kasvattaa entisestään immateriaaliseen, merkitysten ja palveluiden kulutukseen. Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat erottautua ja luoda kilpailukykyä. Köketin kannalta tämä on hyvin oleellista

Onko tilan kautta motivoituminen mahdollista? Uskon että se on mahdollista, sillä se nousi työpajassa esille hyviin moneen otteeseen. Kun tila ei ole niin formaali, kokouskaan ei toimi niin mekaanisesti ja muodollisesti. Kokoustilassa on tärkeää väriharmonia, tilan joustavuus ja muunneltavuus. Turhat ärsykkeet tulisi poistaa ja lisätä virikkeitä tilalle. Tärkeää on matala hierarkia ja avoin ilmapiiri ja se tunne, että juuri minun läsnäolollani on merkitystä kokouksen kannalta.

Myös palvelujärjestys on Café Köketin kannalta seikka, johon kannattaa keskittyä, niin että jokainen asiakas tulee huomioitua. Konsepti-kahvila-ravintola Köketissä täytyy samanaikaisesti palvella kokous-, lounas-, kahvila-asiakkaita sekä mahdollisesti myös vauvabrunssi-asiakkaita samanaikaisesti. Heillä kaikilla on hyvin erilaisia toiveita ja odotuksia. Tällöin henkilökunnan tulee osata toimia oikeassa palvelujärjestyksessä ja huomioida kaikkia asiakkaita ja asiakasryhmiä personoidusti ja myös mahdollisesti edesauttaa vuorovaikutuksen syntymistä asiakasryhmien välillä. Tässä avain asemassa on asiakkaan huomaaminen, kuunteleminen, kohtaaminen ja aito halu toteuttaa laadukasta asiakaspalvelua.

Suosittelen kartoittamaan myös mahdollisuuksia eri toimijoiden välisen yhteistyön lisäämiseksi. Esimerkkinä mainittakoon Torikortteleiden välinen yhteistyö ja sen kautta konseptin laajentuminen. Jatkotutkimusaiheiksi voisi ehdottaa eri sidosryhmien kanssa yhteistyömahdollisuuksien laajentamista. Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi tutkia miten tila voi vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja testata tätä eri tavoilla, esimerkiksi työpajassa. Myös sosiaalisen median ja digitaalisten kanavien hyödyntämiseen liittyvät netnografiset tutkimukset olisivat kiinnostavia yhdistää kokouspalvelujen kehittämiseen.



Kuva 18: Kuva Köketin uudesta ilmeestä

Onnistuminen ja vaikuttavuus kehittämisprosessissa

Työpajat onnistuvat hyvin ja niihin osallistuneilta Köketin kokouspalvelujen käyttäjiä edustaneilta henkilöiltä saatiin kerättyä paljon arvokasta tietoa. Asiakasymmärryksen parantamisessa onnistuttiin myös, koska saadun tiedon perusteella tunnemme nyt paljon paremmin asiakkaiden odotuksia Café Köketin kokouspalveluja kohtaan. Yhtenä tärkeänä asiana nousi esille se, miten Café Köket voi erottua edukseen kilpaileviin kokoustilojen tarjoajiin nähden. Vastauksena tähän tutkimustulosten pohjalta onkin lisätä persoonallista otetta toimintaan ja palvelukonseptin kehittämis ehdotuksen mukaan rakentaa kokoustiloista aidosti tilana erottuvat ja viihtyisät. Myös koko kehittämistyö onnistui hyvin aikataulun ja asetettujen tavoitteiden osalta.

Pohdimme yhteiskehittämisen työpajassa puoli-julkisten ja julkisten tilojen hyödyntämistä yhä enemmän kaupunkilaisten käyttöön. Todettiin, että tällä hetkellä on liian byrokraattista ja hankalaa selvittää kuka hallinnoi julkisia ja puolijulkisia tiloja ja mitä julkisia tiloja saisi vuokrata esimerkiksi yksityiseen juhlaikäyttöön. Toivotaan listausta esimerkiksi internettiin, mitkä tilat ovat käytettävissä ja minkälaisin ehdoin.

Oman oppimiseni kannalta työpajassa fasilitoijana toimiminen oli hyvin merkittävää. Tilaisuus onnistui erittäin hyvin ja sain paljon positiivista palautetta sekä toimeksiantajalta että työpajaan osallistuneilta. Lisäksi työelämälähtöisyytenä ja onnistumisena voidaan pitää sitä, että työpajan aikana järjestämäni tilaisuus sai aikaan keskustelua sosiaalisessa mediassa, Facebookissa, Twitterissä ja Instagramissa.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt yhdistämään luvut toisiinsa ja rakentamaan yhtenäisen kokonaisuuden tutkittavan ilmiön ympärille. Oma ymmärryksen palvelumuotoiluprosessin toteut-

tamisesta käytännössä syveni. Lisäksi oivalsin asiakasymmärryksen, yhteiskehittämisen ja palvelukohtaamisen tärkeyden palveluyrityksille. Opin prosessin aikana myös kuinka herättää kiinnostusta kehittämishankettani kohtaan. Ymmärsin, että on tärkeää nostaa kehittämisen kohde laajempaan kontekstiin, koskemaan yleisesti kokouspalveluja, sen sijaan että olisin työpajoihin kutsuttaessa korostanut vain Köketin kokouspalveluja. Sidosryhmät saatiin hyvin kiinnostuneiksi kehittämishankkeesta ja tämä lisää opinnäytetyöni työelämärelevanssia. Olin selvästi osunut hedelmälliseen maaperään..

Oli ilahduttavaa huomata että opinnäytetyöni aiheeksi valitsemani ilmiö, tilan muuttuvat mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen monipuolisiin tarkoituksiin selvästi puhutteli ja herätti kiinnostusta. Työpajaan lähettämäni kutsun ympärille heräsi vilkasta keskustelua sosiaalisessa mediassa. Hyvin moni kutsutuista olisi mielellään tullut paikalle, vaikka ei aikatauluhaasteiden takia päässyt tulemaan. Sain useita viestejä, että henkilöt haluaisivat tulla paikalle mikäli vastaava tilaus ja työpaja järjestetään uudestaan. Lisäksi työpajapäivinä oli ”rakentui hyvää pöhinää” sosiaalisessa mediassa ja instagrammissa, twitterissä ja facebookissa oli useita reaaliaikaisia päivityksiä liittyen työpajoihini. Näin tietoisuus niistä levisi laajemmalti ja herätti kiinnostusta ja keskustelua. Esimerkiksi työelämälähtöisestä onnistumisesta opinnäytetyöprosessissani mainittakoon juuri tapahtuminen näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Lisäksi työpajaan osallistuneet henkilöt olivat aiheesta niin innostuneita että pyysivät Café Köketiä perustamaan aiheen ympärille Facebook sivuston ja pyytämään heitä siihen mukaan.

Onnistumisena voidaan myös pitää sitä että usea työpajoissa ideoitu Café Köketin kokouspalvelukonseptin kehittämisehdotus on jo jalkautettu käytäntöön ja toteutettu loppuvuoden 2015 aikana. Lisäksi onnistumisena voi pitää myös sitä, että toimeksiantaja oli niin tyytyväinen järjestämiini työpajoihin ja niissä saatuihin kehitysehdotuksiin, että pyysi minua jatkossa pitämään kaikki Café Köketin henkilökunnan koulutukset.

Jatkokehittämissuhteiksi voitaisiin pohtia myös esimerkiksi digitaalisten post-it-lappuohjelmien hyödyntäminen työpajoissa ja kokouksissa. Tämä tukisi paperin säästämisen kautta hyvin Köketin vihreitä arvoja.

Lisäksi oman kehittämistehtäväni siirrettävyys toiseen kontekstiin on merkittävää. Oma kehittämistehtäväni olisi siirrettävissä myös muuhun vastaavaan kahvila-ravintola konseptiin. Lisäksi työpajoissa käytettyjä menetelmiä ja työpajojen toimintarunkoa voidaan varmasti hyödyntää jatkossa erilaisissa Café Köketin kehittämistyöpajoissa.

Köket on hyvä esimerkki ketterästä, nopeatempoisesta organisaatiosta. Voitaisiin jopa puhua oppivasta organisaatiosta, sillä yrityksessä tehdään muutoksia todella nopealla syklillä ja ollaan innovatiivisesti valmiita kokeilemaan rohkeasti uusia ideoita ja testaamaan niitä käytän-

nössä. Tämän ketteryuden mahdollistaa yrityksen matala hierarkia ja se että yrityksen omistajat ovat hyvin sitoutuneita ja mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Varmasti jokaisessa yrityksessä on kehitettävää siinä miten tieto kulkee yrityksen sisällä. Tiedonkulussa on tärkeää että se kulkee sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti, eli ylhäältä alas ja erityisesti alhaalta ylös ja myös sivuttain. Myös Café Köketin sisäisen kehittämisen työpajassa tuli ilmi, että case-yrityksenkin tiedonkulussa on kehittämistarvetta, vaikka organisaatio onkin pieni ja hierarkia matala. Kiseleffin talossa, rakennuksen historia on hyvin vahvasti läsnä. Kuten kirjallisuuskatsauksessa on pohdittu, tilan ja rakennuksen historia vaikuttaa omalla tavallaan myös sen nykyiseen käyttöön

Yritysten tulee pyrkiä miellyttämään asiakkaitaan monella eri mittarilla tarkasteltuna. Nykypäivän maailmassa kilpailu on äärimmäisen kovaa ja vaihtoehtoja on tarjolla kulluttajille loputtomasti. Meidän vuosituhannellamme yritysten haasteeksi nouseekin kuinka saada oma viestinsä ja sitä kautta tuotteensa esitettyä asiakkailleen tehokkaasti ja oikealla tavalla kilpailijoista erottuvasti. Erittäin tärkeää on olla innovatiivinen ja yritysten tulee tuntea asiakkaansa perinpohjaisesti, osata lukea kehittyviä trendejä ja ennakoida asiakkaidensa tulevat tarpeet. Lisäksi on hyvin tärkeää kehittää tuotteita ja palveluita vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja sitouttaa asiakkaat jo varhaisessa vaiheessa yritykseen ja sen brändiin. Tulevaisuudessa strateginen johtaminen tulee olemaan yhä enemmän jokaisen organisaation jäsenen arkipäivää ja jokainen meistä on asiakkaana mukana yhteisen arvopohjan luomisessa.

Café Köket kehittää jatkuvasti konseptiaan. Joulukuussa 2015 on aloitettu yhteistyö suomalaisen muun muassa Muumi-baby vaippoja valmistavan perheyrittäjän Delipap Oy:n kanssa. Yhteistyötä perustellaan yritysten samanlaisilla arvoilla joihin kuuluvat, suomalaisen yrittämisen tukeminen, kestävä ja ekologinen kehitys sekä laatu. Vaippoja jaetaan ilmaiseksi lapsiperheille muun muassa Café Köketin lastenhoituhuoneissa ja Baby-brunssilla maanantaisin. Kuten opinnäytetyössäni luvuissa kaksi ja kolme on todettu edellä mainitun tämän tyyppiset ilahduttamiseen, asiakkaiden personointiin ja verkostoitumiseen kannustavat tempaukset ovat Café Köketille ominaista toimintaa. Sen lisäksi että halutaan jakaa hienon tilat ja puitteet kaikkien käyttöön pyritään myös lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä ja viihtyisyyttä monella asiakasymmärryksen perustuvalla tavalla.

Senaatintorille Torikortteleihin, joihin Café Köketkin kuuluu, avataan keväällä 2016 uudenlainen museokokonaisuus. Museoalue tulee kattamaan lähes puolikkaan korttelin Helsingin vanhimmasta keskuksesta, Torikortteleista. Se tulee sijaitsemaan Sederholmin talossa ja sitä ympäröivissä vanhoissa rakennuksissa. Museokokonaisuus edustaa myös uuden tyyppistä palvelu-

konseptia, sinne suunnitellaan aikakonetta, uusinta teknologiaa hyödyntävää tilaa, jossa on mahdollisuus pystyä kokemaan menneisyyden Helsinki. Tila pyrkii olemaan elävä, todentuntainen ja herättämään ajatuksia, tunteita ja muistoja. Siellä toivotaan syntymään aitoa kohtaamista. Tämä on myös hyvä esimerkki siitä, miten julkisia ja puolijulkisia tiloja voidaan hyödyntää ja saada uuden tyyppistä osallistavaa palvelurakennetta Helsingin ydin keskustaan. Köket voi varmasti jatkossa tehdä yhteistyötä uuden museokokonaisuuden kanssa. Köketin arvoihin sopii yhteistyö erilaisten kulttuuritoimijoiden kanssa. Tulevaisuudessa Café Köketissä myös voidaan myös järjestää esimerkiksi Helsinki-aiheisia taidenäyttelyitä pop-up-tyyppisesti.

Jo nyt on nähtävissä, että opinnäytetyöprosessini aikana Torikortteleiden ja Café Köketin yhteistyö on syventynyt entisestään. Esimerkkinä mainittakoon uusin yhteinen kampanja, Café Köketin Onnenpyörä-joulukalenteri. Tähän tempauksen voi osallistu tulella paikan päälle Kiseleffin taloon Café Köketiin 1.12.2015 alkaen. Arkisin luukku aukeaa klo 18 ja viikonloppuisin klo 14. Kalenterista löytyy joka päivä upea yllätys joka arvotaan osallistujien eli paikalla olijoiden kesken. Esimerkkejä yllätyksistä ovat: matkalahjakortti, brunssilahjakortti, tuotepaketit, halaus, joulukori, treffi-illallinen, aineeton lahja. (Café Köket 2015). Mielestäni tämä tempaus kuvaa hyvin case-yrityksen eettistä ja yhteisvastuullista arvopohjaa.

Kaupunkien kehittäminen yhteisöllisempään suuntaan sekä ”fareware-ajattelu”, jota kuvataan opinnäytetyöni johdanto kappaleessa tämän ajan trendi-ilmiönä, toteutuu tässä erimerkissä oivallisesti. Café Köket toteuttaa tässäkin visionsa mukaista verkostoivaa yhdessä tekemisen ja jakamisen ajattelua. Vanha ilmaus ”annetaan hyvän kiertää”, voisi toimia tästä ajattelusta kiteytyksenä. Juuri tämä on mielestäni osaltaan perusajatus kun puhutaan asiakasymmärryksestä, yhdessä asiakkaan kanssa tekemisestä ja arvon luomisesta. Siinä on kyse siitä, että omataan yhteinen arvopohja ja halutaan jakaa sitä. On kyse myös keskinäisestä kunnioittamisesta. Tällä tarkoitan sitä että asiakkaat arvostavat käyttämäänsä palveluyritystä ja sen palvelutarjontaa ja ”paikan henkeä” ja haluavat olla osa sitä. Myös palvelu yritys arvostaa ja kunnioittaa asiakkaitaan ja haluaa tehdä kaikkensa, jotta sen tarjoama palvelukokonaisuus kaikkine yksityiskohtineen ja tunnelmineen olisi asiakkaille mieluinen ja tuottaisi heille arvoa.

Kehittämistehtävässäni oli tarkoitus tehdä toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla voidaan viedä palvelukonseptia eteenpäin, kohti parempaa vastaavuutta asiakkaiden arvo-odotusten kanssa. Mielestäni tässä on onnistuttu erittäin hyvin. Hyvin monet kehittämistyöni perustuvat kehittämisehdotukset on jo otettu käyttöön loppuvuoden 2015 tai tullaan ottamaan käyttöön alkuvuonna 2016. Café Köketissä on myös entistä enemmän herkistytty kuuntelemaan asiakasta sekä kysymään asiakkailta minkälaista palvelua he haluavat.

Kehittämispöytätyöni aikana olemme palloilleet kymmeniä kehittämideoita toimeksiantajan kanssa. Uskonkin että olen positiivisella tavalla vaikuttanut innovaatio toimintaan Café

Köketissä ja toiminut ikään kuin muutosagenttina tai mentorina joka on tukenut uusien palveluideoiden kehittämistä. Mielestäni merkittävin viestini toimeksiantajalle on asiakasymmärryksen ja asiakkaan kuuntelemisen tärkeys. Lisäksi olen tuonut palvelumuotoilujattelua Köketin kaikkkeen toimintaan.

Kokouspalvelukonseptin kehittämisen voisi kiteyttää seuraavasti. On tärkeää olla persoonallinen, viihtyisä ja toimiva tila, jossa kaikki puitteet ovat kunnossa. Asiakkaat haluavat siirtyä erilaiseen ympäristöön, joka voi parhaimmillaan tilan vuorovaikutuksen kautta auttaa myös onnistuneen kokouksen toteutumisessa. Erilaisessa tilassa oltaessa perspektiivi tarkastella asioita myös muuttuu. Tärkeitä on kuitenkin hyvä, aito ja huomioon ottava palvelukohtaaminen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä.

Alla kuva Instagram päivityksestä 25.1.2015.



#breakfast@cafekoket we have lots of space for #office#work#workmeetings#workshop”torikorttelit

Kuva 19: Kuva Köketin näkyvyydestä sosiaalisessa mediassa

On selvästi nähtävissä, että keskustelu vastuullisesta johtamisesta ja ylipäänsä vastuullisuudesta tulee lisääntymään entisestään. Kirjallisuutta aiheesta on todella paljon, niin myös ajankohtaisia raportteja. Ympäri maailmaa on herätty siihen, että sekä yritysten että yksilön tasolla vastuullisuus toiminnassa ja valinnoissa on otettava huomioon. Toki on paljon tehtävää ennen kuin tämä todella tapahtuu käytännössä. Olemme tällä hetkellä murrosvaiheessa, jossa maapallon kantokyky on koetuksella ja tämä pakottaa meidät ajattelemaan myös ekologista vastuuta.

Sosiaalinen vastuu korostuu taloudellisen taantuman aikana, jolloin on toki pyrittävä taloudelliseen vastuuseen, mutta myös punnittava ne keinot, joilla tähän päästään. Johtamisella katsotaan olevan yhä suurempi merkitys. Globaalissa tietoyhteiskunnassamme on saatavilla yhä enemmän, tarkempaa ja tuoreempaa tietoa. Jokaiselta ihmiseltä vaaditaan vastuullisuutta

tämän tiedon käsittelemisessä. Toisaalta meille asetetaan yhä enemmän sääntöjä ja rajoituksia, niin organisaatioiden kuin yksilönkin näkökulmasta tarkasteltuna.

Café Köket voisi jatkossa varmasti vielä enemmän markkinoida itseään vihreitä, yhteiskunta-vastuullisia ja kestävän kehityksen mukaisia arvojaan korostaen. Kehittämispöytätyön aikana saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Café Köketin asiakkaat myös suosivat vihreitä ja kestävän kehityksen mukaisia ratkaisuja esimerkiksi kulutuskäyttäytymisessään. Tällä tarkoitetaan, että suositaan esimerkiksi suomalaista designia ja aineettomia lahjoja, esimerkiksi palveluita ja elämyksiä niin kutsutun ”kertakäyttö-kulutuksen” sijaan.

Tämän työn tarkoituksena oli uuden palvelukonseptin luominen ja yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa. Opinnäytetyöprosessini aikana Café Köket on muuttunut ja laajentanut palvelukonseptiaan merkittävästi. Selvä esimerkki tästä on uusi logo, joka painottaa entisen Café Köketin sijasta sitä, että kyseessä on ” Café Köket Bar”, eli hyvin monipuolinen konsepti-kahvila-ravintola, joka palvelee asiakkaiden eri tarpeita.



Kuva 20: Köketin uusi logo

Uusien palvelujen syntymiseen vaikuttaa moni asia, ennen kaikkea kuluttajien muuttuneet tarpeet. Koko ajan palvelujen osuus kaikesta kulutuksesta kasvaa ja tämä trendi tulee jatkumaan. Uudet palvelumuodot vaativat ratkaisuja ja tuoretta ajattelua. Mielenkiintoista on myös pohtia miten lisääntyvä digitalisoituminen vaikuttaa palvelujärjestelmiin ja esimerkiksi niiden luotettavuuteen. Varmuudella voidaan myös sanoa, että palvelumuotoilu on kasvava ala ja sen osaajille on tulevaisuudessa kysyntää. Mielestäni tässä uudessa palvelumuotoiluajattelussa on kaikkein tärkeintä muistaa, että asiakas on aina keskiössä ja kaikkea toimintaa tulisi tarkastella asiakkaiden silmin ja samaistua heihin palveluja kehitettäessä. Työn luonteen muuttuminen on jo selvä megatrendi. Tulevaisuutta visioidessa voidaan entistä enemmän miettiä miten kaupunkitiloja ja julkisia ja puolijulkisia tiloja voitaisiin hyödyntää työn ja palvelurakenteen murroksessa sekä miten palvelumuotoilu voi tukea näitä prosesseja.

Lähteet

- Aarnejärvi, L. 2003. Kokoukset ja kongressit. Järjestäjän käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisu 60.
- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Gaudeamus Kirja. Yliopistokustannus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Arantola, H. 2010. Palveluiden Suomi. EVAn tutkimus. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Baker, A. 2002. How to Manage Meetings. Cornwall: Mpg books Ltd.
- Bettencourt, L. 2010. Service Innovation: How to go from customer needs to breakthrough services. London: McGraw-Hill.
- Blinnikka, P. & Kuha, M. 2004. Ideasta kokoukseksi. Asiakaslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Brown, T. 2009. Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review.**
- Curedale, R. 2013. Service design. 250 essential methods. Topanga: Design Community College Inc.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. 2011. Expanding understanding of service exchange and value co-creation. A social construction approach. Journal of the Academy of Marketing Science 39: 327-339.
- Fitzsimmons, J. Fitzsimmons, M., Bordoloi, S. 2014. Service Management - Operations, Strategy, Information Technology. Singapore: McGraw-Hill. Eighth Edition.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic. A critical analysis. Marketing Theory 11 (3), 279-301.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. Industrial Marketing Management 40, 240-247.
- Grönroos, C. 2009. Marketing as promise management. Regaining customer management for marketing. Journal of Business & Industrial Marketing
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Helsinki. Hanken School of Economics.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management 21 (4), 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. Characterizing value as an experience. Implications for Service Researchers and Managers. Journal of Service Research 15 (1), 59 - 75.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Järvinen, P & Järvinen, A. 2011 Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Juuti, P & Vuorela, A., 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, 2004. Juva: WS Bookwell
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kamesky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kelley, T & Littman, J. 2006. The ten faces of innovation : IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. New York: Currency Books.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S., Sääsilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Teknologiaateollisuuden julkaisu. Hollola: Salpausselän kirjapaino Oy.
- Lockwood, T. 2010. Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press.
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Massey, A.P., Khatri, V., & Montoya-Weiss, M. 2007. Usability of online services: The role of technology readiness and context. *Decision Science*. 38 (2), s. 277-308.
- McIntosh, P., 2010. Action Research and Reflective Practice.
- Meroni, A & Sangiori D. 2011. Design for Services. Great Britain: MPG Books Group.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.), Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Ruuska, J. & Vaahtojärvi, K. Tammerprint: Teknologiatieto Teknova.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiaateollisuus Ry.
- Minetzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. Strategy Safari Your complete guide through the wilds of strategic management. 2009. Great Britain.
- Norberg-Schulz, C. 1980. *Genius loci. Towards a phenomenology of architecture*. London: Academy Editions.
- Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2014. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Palmer, A. 2011. Principles of Services Marketing. Glasgow: Bell and Bain Ltd. Sixth Edition.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell Oy
- Polaine, A., Lavrans, L, & Reason, B. 2013. Service Design from Insight to Implementation. Rosenfeld Media. New York, NY.

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V. 2004. The Future of Competition, The Co-Creating of Unique Value with Customers. Harward Business School Press.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Kokous- ja kongressipalvelut. Helsinki: Restamark.

Richardson, B. 2013. Hampshire: Tribal marketing, tribal branding. An expert guide to the brand co-creation prosess. Palgrave Macmillan.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2014. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.3. uud.p. Hansaprint Oy. Vantaa.

Räty, M., Sivonen, S., Saarela, J., Laurikainen, H. & työryhmä. 2014. Aistien menetelmä. Laurea Tikkurila. Helsinki: Edita Prima Oy.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. London: Sage Publications Ltd.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2013. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Talvio, C & Välimaa, M, 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tukiainen, M. 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Liettua: Balto print.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2006. Service-Dominant Logic. What It Is, What It Is Not, What It Might Be. Teoksessa The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. 43 - 56.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Yin, R. K. 2009. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Neljäs painos.

Sähköiset lähteet

Café Köket. Viitattu 1.11.2015. <http://www.cafekoket.fi/>

Haapamäki, J., Hietanen, P., Mikkonen, V., Nenonen, S., Niemi, O., Nissinen, S., Rantanen, A., Ruoppila, S., Staffans, A., Teräväinen, H., Tyvima, T., Vartiainen, M, Vuorela, M. Käyttäjä-lähtöiset tilat. 2011. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki. Viitattu 13.11.2011. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdfhttps://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. EK 2006. Vastuullinen yritystoiminta. Käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Viitattu 11.10.2015. www.ek.fi/julkaisut

Koivisto, S. 2014. Utilizing flexible work arrangements - for the good of the employee or the organization? Viitattu 16.11.2015. <https://cityworklife.wordpress.com/2014/08/14/utilizing-flexible-work-arrangements-for-the-good-of-the-employee-or-the-organization/>

Kiuru, A. Viitattu 30.10.2015. http://www.helsinki.fi/lapinlahti/antti_kiuru.html

Käyttäjälähtöiset tilat. 2011. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki. Viitattu 13.11.2011.https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdfhttps://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf

Venuu. Viitattu 10.11.2015. <https://venuu.fi/yritys>

Innokylä. Service Blueprintmalli. Viitattu 17.12.2015.
<https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Kuvat

Kuva 1: Café Köketin aulamainen tila.....	32
Kuva 2: Café Köketin yleisilme ja värimaailma.....	37
Kuva 3: Café Köketin karttamainen mainosgrafiikka.....	41
Kuva 4: Café Köketin tarina pähkinänkuoressa.....	41
Kuva 5: Café Köketin uusi "salakapakka-tila".....	43
Kuvio 6: Tuplatimantti-malli (British Design Council 2005).....	52
Kuva 7: Yhteiskehittämisen työpaja käynnissä Café Köketin kokoustilassa.....	63
Kuva 8: Ideointia Café Köketin kokouspalvelujen yhteiskehittämisen työpajassa.....	64
Kuva 9: Asiakaspersoona 1.....	66
Kuva 10: Asiakaspersoona 2.....	67
Kuva 11: Asiakaspersoona 3.....	68
Kuva 12: Sisäisen kehittämisen työpaja käynnissä.....	76
Kuva 13: Palvelukonseptin ideointia sisäisessä pajassa.....	78
Kuva 14: Yhteiskehittämisen työpajassa uutta ideoivaa työskentelyä.....	81
Kuva 15: Köketin entistä vihreämpi ilme.....	84
Kuva 16: Köketin ensimmäinen kokoustila, josta ideoimme "keittiöhenkistä" tilaa.....	86
Kuva 17: Joustavat pöytäjärjestelyt ja valkokangas Köketissä.....	90
Kuva 18: Kuva Köketin uudesta ilmeestä.....	92
Kuva 19: Kuva Köketin näkyvyydestä sosiaalisessa mediassa.....	96
Kuva 20: Köketin uusi logo.....	97

Kuviot

Kuvio 1: Arvon muodostumisen prosessi (mukaillen Grönroos 2011)	16
Kuvio 2: Yhteisen arvon muodostumisen prosessi (mukaillen Richardson, 2013,158.)	20
Kuvio 3: DART-malli (Pralhad & Ramaswamy 2004, 23.)	22
Kuvio 4: Palvelukonseptin määritelmä kuviona.....	24
Kuvio 5: Palveluihin liittyvät komponentit (mukaillen Curedale 2013, 16.).....	26
Kuvio 6: Palvelujen kehittämisen suhteet (mukaillen Meroni ja Sangioro 2011, 226.)	28
Kuvio 7: Kokoustan varustuksessa huomioon otettavia seikkoja.....	34
Kuvio 8: Café Köketin kokouspalvelujen nykytilan kuvaus	39
Kuvio 9: Café Köketin arvolupaus	43
Kuvio 10: Synteesi Tupla-timanttimallista oman toteuttamiseni kontekstissa.....	53
Kuvio 11: Café Köketin kokouspalvelujen palveluplku	70
Kuvio 12: Blueprint Café Köketin kokouspalveluista (mukaillen Innokylä-malli)	71

Taulukot

Taulukko 1: Café Köketin toteuttamista projekteista	36
Taulukko 2: Café Köketin toteuttamia projekteja eri sidosryhmien kanssa	47
Taulukko 3: Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukailen Kananen 2012, 93)	50
Taulukko 4: Sisäisen työpajan kehittämisehdotukset	79
Taulukko 5: Yhteiskehittämisen kehittämisehdotukset	82

Liitteet

Liite 1 Kutsu työpajaan 20.10.2015.....	106
Liite 2 Muistio suunnittelupalavieri Köketissä 20.8.2015	107
Liite 3 Työpajoihin liittyvä näkyvyys sosiaalisessa mediassa	109

Liite 1 Kutsu työpajaan 20.10.2015

Kuinka monessa innovatiivisessa, verkostoivassa ja viihtyisässä kokoustilassa olet ollut viimeisen vuoden aikana?

Tervetuloa kehittämään Helsingin sydämeen uudenlaista, urbaania ja elävää palvelurakennetta. Osallistu mielenkiintoiseen työpajaamme ja auta meitä luomaan Café Köketin kokoustiloista ydinkeskustan innovatiivisin ja paras paikka kokoontua yhteen sekä verkostoitua.

Café Köket laajentaa kokouspalvelujaan ja nyt sinulla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen, minkälaisia tiloja rakennamme.

Järjestämme tiistaina 20.10.2015 osallistavan työpajan kokoustamisen teemojen ympärille. Tule ideoimaan yhdessä uutta!

Tilaisuus on osallistujille maksuton. Aluksi tarjoamme herkullisen aamiaisen klo 8:30 ja työpajan jälkeen klo 11 nautimme yhdessä Köketin maukasta lounasta. Halutessasi voit osallistua vain työpajaan klo 9-11.

Vahvistathan osallistumisesi 9.10 mennessä osoitteeseen viitaniemimii@gmail.com, kiitos!

Työpaja on osa Service Innovation and Design -tutkimushanketta ja workshopin vetäjänä toimii Miia Viitaniemi.

Aurinkoista syksyä toivottaen:
Arla Joensuu ja Miia Viitaniemi

Liite 2 Muistio suunnittelupalavieri Köketissä 20.8.2015

Arla Joensuu / Miia Viitaniemi

Köket konseptikahvila: ”kiinnostava, kodikas ja kaikkialla kaupungissa” (Tori, Hakaniemi, Seenaatintori).

Nykyisellään konsepti tarjoaa ja muita kysymyksiä:

- Somen ja runsaan kuvien käytön kautta erottuu muista kahviloista.
- Tarjoaa kokonaiskonseptin
- Persoonat, kenelle Köket on suunnattu, personoidaan eri käyttäjäryhmät.
- Tutkimuksessa otetaan huomioon erityisesti kokouspalveluiden käyttäjäryhmät.
- Mille ryhmälle suunnattuja palveluita halutaan kehittää?
- Onko mahdollista lisätä Torikortteiden välinen yhteistyö ja sen kautta konseptin laajentuminen?
- Köketin pop-up teemat, rapujuhlat, teematapahtumat, Torikortteiden yhteistapahtumat.
- Voisiko yhteistyötä kehittää esim. Visit Helsingin tai Hop on Hop off - yritysten kanssa?
-

Asetettuja tavoitteita:

- Kenelle palveluita suunnataan?
- Fokus palveluiden kehittämisessä, mikä palvelun osa erityisesti kaipaa kehittämistä?
- Tavoite on rajata tutkimuskohde selkeästi
- Tutkimusmenetelminä käytetään mm. Haastatteluja, teemahaastatteluja, havainnointia, osallistuvan toimintatutkimuksen keinoja sekä pidetään ainakin yksi workshop ”ammattikokoustajille”
- Tavoite on että tutkimusmenetelmät olisivat hyödynnettävissä vastaavanlaisissa tapahtumissa.
- Tutkimuksen tavoite on liikevoiton, volyymin sekä näkyvyyden parantaminen Köketin kokouspalveluiden osalta. Miten tutkimus voisi näitä lisätä?

Faktoja:

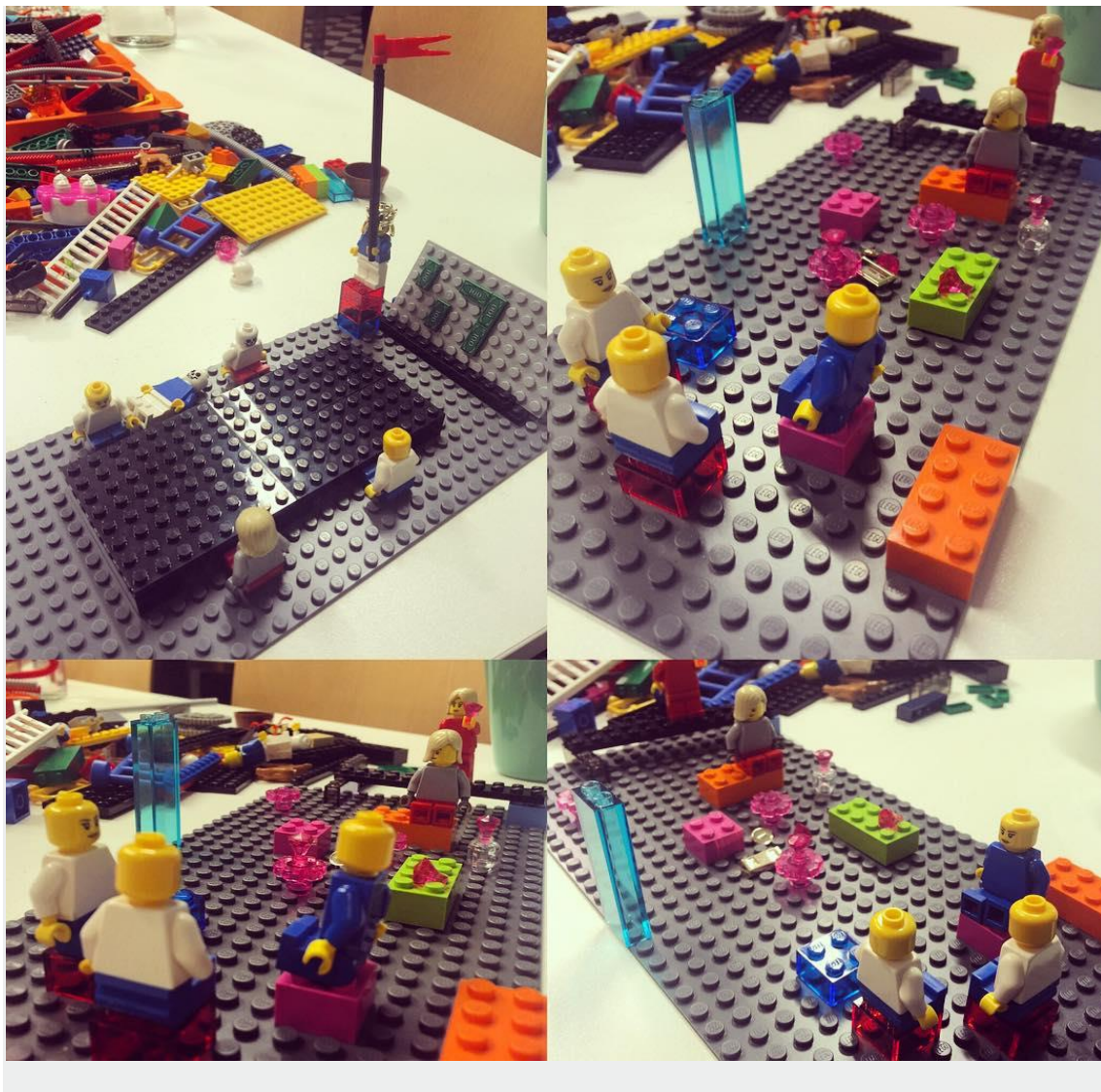
- Vanha avokonttoripohja hyödynnettävissä osin kokouspalvelujen kehittämistä tutkitessa, saisiko siitä vielä lisätietoja, kiitos?
- Saunamarket, jonka tiloissa uusi kokoustila sijaitsee. Yhteistyömahdollisuudet?

Kokouspalvelut:

- Tällä hetkellä max. 30h. Onko kokousmääriä pyrkimys kasvattaa vai pyrkiä useaan rinnakkaisen kokouksen pitoon samaan aikaan?
- Perusvarustus, liitutaulu, tykki, tulostuspalvelut. Pitäisikö kaikki seinätila olla hyödynnettävissä, esim. saako kaikkialle piirtää tulevaisuudessa?
- Yksi digitaalinen markkinointikanava on jo olemassa www.venuu.fi.
- Myyntipalveluosaamisen tehostaminen, nyt palkattu henkilö hoitamaan myyntiä.
- Yhteistyötä eri tapahtumajärjestäjien kanssa?
- Onko hyödynnetty jo Helsingin Yrittäjien kanssa avokonttori 2012- tapahtumasta opittua?

- Referenssiasiakkaita kokouspalveluiden käyttäjinä: Elisa, Fennia, Suomen yrittäjät.
- Saako näitä referenssejä hyödyntää markkinoinnissa?
- Kuvien hyödyntäminen markkinoinnissa.
- Aistit, houkuttelevuus? Tuoksut, värit, materiaalit..
- Köketin omat koulutukset.
- Tutkimuksella selvittää kannattaisiko henkilökunnasta kouluttaa nimetyt kousemännät, lisäksi se henkilöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön?
- Työntekijöiden havainnointi ja haastattelut
- Teemat workshopille; Innovatiivinen kokous, tehokas kokous, hyvä kokous?
- Kuinka kokoustila vaikuttaa onnistuneeseen kokoukseen. Onko miten suuri merkitys?
- Workshop toteutetaan aamiaistilaisuutena lokakuun alussa

Liite 3 Työpajoihin liittyvä näkyvyys sosiaalisessa mediassa



ruusarosa

cafekoket

leka400, cafekoket, yohannanuu, sophiajensen08, goldsprint, outimuru, zinku80 ja katusanna tykkäävät tästä

ruusarosabad vs good meetings #kokous #dynaaminen #matalakynnys #kokoustila #torikorttelit #cafekoket

Kirjaudu sisään, jos haluat tykätä tai kommentoida
Lisää vaihtoehtoja

paikassa Cafe Köket Kiseleffin Talo

20. lokakuuta kello 9:56 · Helsinki ·

Ideoimassa dynaamista matalan kynnyksen kokoustilaa torikortteliin. Legoinstallaatiotehtävä: mikä eniten turhauttaa kokouksissa? Hmm, mistäpä aloittaisi.... Kiitos mielenkiinnosta konseptia kohtaan [Hanne Huotari](#), [Hanna Hägglund](#), [Erkki Perälä](#) ja [Sampo Savolainen](#) ym., Köketin väki pitää teidät päivitettyinä siitä, miten homma etenee.



Tykkää [Kommentoi](#) [Jaa](#)

Sinä, [Anu Reinikainen](#), [Arla Joensuu](#), [Heini Karppinen](#) ja 11 muuta tykkääte tästä.

1 jako

Kommentit



Poista

[Hanna Wass](#)



Tykkää · [Vastaa](#) · 20. lokakuuta kello 10:24



Poista

[Hanna Wass](#) Niin ja kiitos myös [Heli Suominen](#) mielenkiinnosta.

En tykkääkään · [Vastaa](#) · 1 · 20. lokakuuta kello 10:54



[Heli Suominen](#) vastasi · 1 vastaus



Poista

Miia Viitaniemi Wiiskanta Suuri kiitos konsultoinnista **Heini Karppinen** 😊!

Tykkää · Vastaa · 1 · 20. lokakuuta kello 15:04



Poista

Miia Viitaniemi Wiiskanta Lämmin kiitos kaikille osallistujille sekä kaikille teille jotka olette osoittaneet mielenkiintoa hanketta kohtaan! Aurinkoista ja energistä syksyä!

Tykkää · Vastaa · 1 · 20. lokakuuta kello 15:08



Poista

Heini Karppinen Hyvältä näyttää! smilehymiö

En tykkääkään · Vastaa · 1 · 20. lokakuuta kello 15:08



Poista

Miia Viitaniemi Wiiskanta Kiitos myös **Köket** ja **Arla Joensuu** 😊!

Tykkää · Vastaa · 2 · 20. lokakuuta kello 15:10



Poista

Salla-Maaria Laaksonen Näitä tarvitaan! smilehymiö Harmi ettei aikataulu antanut myöten tulla visioimaan tarkemmin.

En tykkääkään · Vastaa · 2 · Eilen 8:00

Lomakkeen alareuna

jakoi käyttäjän **Köket** kuva.

15. lokakuuta kello 13:15 ·



6 uutta kuvaa.

15. lokakuuta kello 20:09 ·

Tervetuloa kokoustamaan!





Lomakkeen yläreuna

[Tykkää](#) [Kommentoi](#) [Jaa](#)
Sinä ja 4 muuta tykkäätte tästä.

Kommentit



Kirjoita kommentti...



Köket

15. lokakuuta kello 11:02 ·

Meillä on käynnissä täällä kokouspalveluiden kehittämistä pohtiva workshop!

Hyvää huomenta aamuvirkut! Aamiainen on katettu. Tervetuloa!



Lomakkeen yläreuna

[Tykkää](#) [Kommentoi](#) [Jaa](#)

Sinä, [Outi Kinnunen](#) ja 11 muuta tykkääte tästä.

[1 jako](#)

Lomakkeen alareuna

Kokous on uusi musta?