

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015

Joni Miikkulainen

KILPAILUKYKYISTEN KAHVILAPALVELUIDEN SUUNNITTELU SAIRAALAYMPÄRISTÖÖN ASIAKASLÄHTÖISESTÄ NÄKÖKULMASTA

– Uuden kahvilakonseptin kivijalka



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kesäkuu 2015 | Sivumäärä 54

Annika Karppelin

Joni Miikkulainen

KILPAILUKYKYISTEN KAHVILAPALVELUIDEN SUUNNITTELU SAIRAALAYMPÄRISTÖÖN ASIAKASLÄHTÖISESTÄ NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan Arkean kahvilapalveluiden kilpailukyvyyn vahvistaminen Tyksin T- ja U-puolen sekä Mäntymäen sairaalassa. Kahvilapalvelut toimivat sairaaloissa lisäpalveluina Arkean tarjoamien potilaiden ruokahuollon ja henkilöstöravintoloiden rinnalla. Ajankohtaiseksi kahvilapalvelujen kilpailukyvyyn vahvistamisen teki erityisesti vallitseva kilpailutilanne. Kahvilapalveluiden kilpailukyvyyn vahvistamisen lisäksi opinnäytetyö tuki myös Arkean ensimmäisen kahvilakonseptin suunnittelua.

Asiakaslähtöisyyttä opinnäytetyössä lähestyttiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Täten aineistoa kerättiin asiakastytyväisyyskyselyllä, joka tehtiin Tyksin ja Mäntymäen sairaaloiden kahvilapalveluiden käyttäjille. Asiakastytyväisyyskyselyllä pyrittiin kartoittamaan niitä tekijöitä, joiden perusteella asiakkaat valitsevat kahvilan. Lisäksi kyselyllä haluttiin tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä kahvilapalveluita kohtaan sekä kerättiin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 420 vastaajaa, joista 325 vastasi paperiseen kyselylomakkeeseen ja 95 sähköiseen Webropol-kyselyyn. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset antoivat tukea asiakaslähtöisten ja kilpailukykyisten kahvilapalveluiden suunnitteluun sekä toivat esille tärkeitä kahvilakonseptin rakentamisessa huomioitavia tekijöitä. Sijainti, tuotteiden tuoreus ja hinta-laatusuhde nousivat kyselyssä vetovoimaisimmiksi tekijöiksi, joiden perusteella asiakkaat valitsevat kahvilan. Tähän saatiin tukea myös asiakkaiden kehitysehdotuksista, jotka korostivat tuotevalikoiman, edullisten hintojen ja viihtyvyyden merkitystä kehityskohteina.

Uuden kahvilakonseptin rakentamisessa pyrittiin yhdistämään asiakastytyväisyyskyselyn pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä yrityksen strategiset tavoitteet. Lisäksi tukea kahvilakonseptin vetovoimaisuuden ja yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi etsittiin myös kahvilapalveluiden erilaistamisesta teemojen avulla. Näiden perusteella muodostui lopulta suunnitelma kahvilapalveluiden kilpailukyvyyn vahvistamisesta asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

ASIASANAT:

Kahvilapalvelu, kilpailukyky, asiakaslähtöisyys, konsepti, teema

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Production of services and leadership

June 2015 | Total number of pages 54

Annika Karppelin

Joni Miikkulainen

DEVELOPING COMPETITIVE COFFEE SERVICES IN HOSPITAL ENVIRONMENT FROM A CUSTOMER-ORIENTED PERSPECTIVE

The aim of this bachelor's thesis was to improve competitiveness of client's coffee services located in Turku University Hospital and Mäntymäki's hospital in Turku. The coffee services operate as additional services in hospitals along with patients' food supply and employee cafeteria provided by Arkea's food services. Improving competitiveness of the coffee services was a relevant topic under the prevailing competitive circumstances. In addition, this study promoted the client to create its first café concept.

In this study a quantitative research method was used in order to achieve customer-oriented goals. Therefore, a survey was conducted to the customers who use coffee services in those particular hospitals. The aim of the survey was to identify factors and characteristics which appeal to customers the most when they choose a café. Furthermore, the survey produced information about customer satisfaction and identified possible improvement proposals.

Altogether 420 customers answered to the survey. Of these customers, 325 answered to the paper version published in three cafés and 95 to the Webropol-survey in hospitals' Intranet. The results of the survey were analysed and they were used in the process of developing customer-oriented and competitive coffee services and creating a café concept for the client. The results pointed out that the factors which appeal the most when customer is choosing a café were location, freshness of the products and price-quality ratio. These findings were also supported and highlighted by the results which rose from customers' improvement proposals.

The findings and conclusions based on the survey were combined with the strategic goals of the company in order to create guidelines for the new café concept. To support the attractiveness of provided coffee services and company's strategic goals adaptation of unique themes were introduced as a mean to differentiate company's services from competitors. Finally, these matters taken into consideration led to a plan how to build competitive coffee services from a customer-oriented perspective.

KEYWORDS:

Coffee service, competence, customer orientation, concept, theme

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KILPAILUKYKYISET KAHVILAPALVELUT	8
2.1 Kahvilapalveluiden määrittely ja merkitys arjessa	8
2.2 Kahvilapalveluiden kilpailuttaminen	10
2.3 Kahvilapalveluiden mahdollisuudet yrityksen kilpailustrategiassa	11
3 KAHVILAPALVELUIDEN ASIAKASLÄHTÖISYYS	15
3.1 Asiakkaan näkökulma kahvilapalveluiden kehittämisessä	15
3.2 Sairaalan kahvilapalveluiden asiakkaiden segmentointi	16
3.3 Asiakastyytyväisyyskysely kahvilapalveluiden käyttäjille	19
3.3.1 Kvantitatiivinen kysely tutkimusmenetelmänä	19
3.3.2 Kahviloissa vierailevat asiakkaat	20
3.3.3 Sairaalan henkilökunnan vastaukset	22
3.4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	24
3.4.1 Vastausten jakaantuminen ja tulkinta	24
3.4.2 Kahvilapalveluiden vetovoimaisimmat tekijät	25
3.4.3 Kahvilapalveluiden nykytilan mittaaminen	33
3.4.4 Asiakkaiden kehitysehdotukset	35
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	37
4 UUDEN KAHVILAKONSEPTIN RAKENTAMINEN	39
4.1 Kahvilakonseptin perusta	39
4.2 Kahvilakonseptin sopivuus yrityksen strategiaan	43
4.3 Eräästä kanttiinista ainutlaatuiseksi kahvilaksi	45
5 TULEVAISUUS JA POHDINTA	48
LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

KUVIOT

Kuvio 1. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” kilpailutilanteessa.	12
Kuvio 2. Asiakastytyväisyyskyselyn vastausten jakaantuminen.	24
Kuvio 3. Mikä saateidät saapumaan ja valitsemaan kyseisen kahvilan?	26
Kuvio 4. Kahvilan sijainti vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.	28
Kuvio 5. Tuotteiden tuoreus vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.	29
Kuvio 6. Hinta-laatusuhde vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.	30
Kuvio 7. Konseptin ja markkinoiden välisen suhteen muodostuminen ravintola-alalla.	39
Kuvio 8. Sairaalan kahvilapalvelut sovitettuna Arkean strategiseen viitekehykseen.	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Turun seudun kiinteistöpalvelu Oy:n eli Arkean ruokapalveluiden kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantaminen kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla. Keskeistä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä on, että se säilyttää asemansa asiakkaan ykkösvalintana kilpailutilanteessa.

Opinnäytetyön aiheeksi tarkentui kuitenkin rajatumpi kokonaisuus, jonka kehityskohteiksi nousivat Turun yliopistollisen keskussairaalan (Tyks) T- ja U-puolen kahvilat sekä Mäntymäen sairaalan kahvila. Turussa sijaitsevien sairaaloiden kahvilapalvelut kuuluvat osaksi Arkean tarjoamia ja tuottamia ruokapalveluita. Täten niiden tuottavuuden lisääminen ja toiminnan tehostaminen ovat ruokapalveluiden osalta ajankohtaisia kehityskohteita yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamisen ja parantamisen kannalta.

Vuonna 2012 yhtiötetty yritys on kokenut viime aikoina laajoja organisaation muutoksia mutta kasvattanut silti tasaisesti markkinaosuuttaan. Yritys tunnetaan alansa suurimpana kiinteistö-, siivous- ja ruokapalveluiden tuottajana Lounais-Suomen alueella. Yrityksen ruokapalvelut työllistävät yli 700 työntekijää eri toimipisteissä kuten kouluissa, päiväkodeissa, sairaaloissa ja vanhainkodeissa. Arkean ruokapalveluyksiköt valmistavat päivittäin yhteensä noin 45 000 ateriaa. (Arkea 2015.)

Kasvavana yrityksenä Arkea on lisännyt näkyvyyttään uudella markkinointi-ilmeellään sekä pyrkinyt vahvistamaan asemaansa erityisesti ruokapalveluiden kilpailukentällä. Yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat Turun kaupunki sekä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP). Täten kilpailutilanteessa selviäminen ja kilpailukyvyyn vahvistaminen ovat myös sairaaloiden kahvilapalveluiden kohdalla ajankohtaisia kehityskohteita.

Kahvilapalvelut toimivat sairaaloissa ikään kuin lisäpalveluina yrityksen tuottamien ydinpalveluiden vierellä. Yrityksen ruokapalveluiden ensisijainen tehtävä on

sairaaloiden potilaiden päivittäisestä ravintohuollosta vastaaminen, jonka ylläpitämiseksi vaaditaan myös eniten resursseja. Tämän jälkeen tulevat henkilöstöravintolan ja kahviloiden toiminnasta vastaaminen sairaalan henkilöstön sekä muiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille keinoja ja tuottaa konkreettisia kehitysideoita, joilla voidaan nostaa yrityksen kahvilapalveluiden tuottavuutta. Arkealla ei ollut vielä olemassa omaa selkeää kahvilakonseptia, ja siksi opinnäytetyössä keskityttiin uuden kahvilakonseptin suunnitteluun asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Tarkoitus oli tukea yrityksen tavoitteita yhtenäisen, selkeän ja monistettavan palvelukonseptin luomisessa kahvilapalveluiden kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi ja aineiston keräämiseksi valittiin Tyksin ja Mäntymäen kahvilapalvelujen käyttäjille tehtävä asiakastyytyväisyyskysely. Asiakastyytyväisyyskysely soveltui opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska se kohdennettiin suurelle yleisölle, joka koostui potilaista, heidän omaisistaan, vierailijoista sekä sairaalan henkilökunnasta.

Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa kvantitatiivista eli määrällistä tietoa kahvilapalvelujen asiakkaisiin vetoavista tekijöistä, heidän kokemuksistaan ja odotuksistaan sekä kartoittaa mahdollisia kehitysideoita. Kyselyn avulla kartoitettiin tietoa myös kahvilapalveluiden tämänhetkisistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Lopuksi opinnäytetyön yhteydessä esille tulleita kehitysehdotuksia sekä niiden sovellettavuutta on pohdittu suuremmassa mittakaavassa tulevaisuutta ajatellen. Ratkaisujen on oltava kestäviä ja vakuuttavasti perusteltuja, jotta niitä voidaan tulevaisuudessa monistaa muihin Arkean tarjoamiin kahvilapalvelukohteisiin sekä mahdollisesti myös uusiin tuleviin Arkean kahviloihin.

2 KILPAILUKYKYISET KAHVILAPALVELUT

2.1 Kahvilapalveluiden määrittely ja merkitys arjessa

Miller (2002, 11–12) määrittelee kahvilan paikaksi, jossa asiakkaat voivat rentoutua ja nauttia kahvilan tarjoamista tuotteista mukavassa ympäristössä yksinkertaisen istuma-alueen puitteissa. Tässä työssä kahvilapalveluilla viitataan sellaisiin kahviloihin, jotka sijaitsevat sairaalan sisällä lähellä sisäänkäynnin aulaa tai sairaalarakennuksen ulkoisia rakenteita. Kahvilat koostuvat yli 20-asiakaspaikaisista istuma-alueista pöytineen ja tuoleineen ja tarjoavat ihmisille mahdollisuuden istuutua ja rentoutua erilaisista kahvilassa myytävistä tuotteista nauttien. Kahviloissa ei ole pöytiintarjoilua, vaan asiakkaat ostavat tuotteita ja saavat palvelua asioidessaan myyntilinjastolla. Lisäksi kahvilat vastaavat erilaisten kahvistilaisuuksien järjestämisestä sairaalan tiloissa.

Kahviloiden tuotevalikoima koostuu lähinnä kahvista, teestä, kaakaosta ja erilaisista alkoholittomista virvoitusjuomista sekä suolaisista ja makeista, helposti syötävistä tuotteista. Näitä ovat esimerkiksi täytetyt patongit, sämpylät ja leivät sekä erilaiset leivonnaiset ja pullatuotteet. Kahviloiden valikoimasta löytyy myös valmispakattuja kevytaterioita, kuten salaatteja ja keittoja. Lisäksi kahviloista on mahdollista ostaa muita päivittäisiä elintarvikkeita ja kulutustavaroita, kuten maitotuotteita, jäätelöä, makeisia, hygieniatuotteita, sanoma- ja aikakauslehtiä, kortteja ja leluja.

Motiiveja, miksi asiakkaat saapuvat juuri määrättyyn kahvilaan, on useita. Oddner (2003, 119–121) on jakanut motiivit kahteen peruskahvilavierailutyypin: tavalliset jokapäiväiset kahvilavierailut sekä tavalliset instrumentaaliset kahvilavierailut. Ensimmäinen vierailutyyppi on vaikeampi selittää, sillä sen motiivit ovat usein alitajuisia ja ennalta määrittelemättömiä. Jälkimmäinen vierailutyyppi taas perustuu selkeästi johonkin tarpeeseen, kuten syömiseen, juomiseen, lehtien lukemiseen tai ystävän tapaamiseen. (Oddner 2003, 119–121.) Karkeasti ero näiden vierai-

lutyypin välillä voidaan määritellä siten, että ensimmäinen vierailu tapahtuu ilman mitään sen selkeämpiä tavoitteita, kun taas jälkimmäinen vierailu sisältää selkeästi yhden tai useamman tavoitteen.

Tämän päivän kahvilakulttuureissa eroa näiden kahden vierailutyyppin välillä on kuitenkin vaikea nähdä, sillä ne saattavat sisältyä samaan kahvilavierailuun mutta eri aikaan. Tähän vaikuttaa suuresti määrin ympäristö, jossa vierailu tapahtuu, sekä sen sisällä tapahtuvat vuorovaikutustilanteet. Kahvilan fyysisellä sijainnilla, tilan sisustuksella ja ulkonäöllä, tuotteilla ja tarjonnalla, huonekaluilla ja astioilla sekä henkilöstön läsnäololla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia merkityssuhteita asiakas kahvilavierailun aikana muodostaa ja kokee. (Oddner 2003, 143.)

Suorituskeskeisessä maailmassa, jossa aika on aina vähissä ja kiire jatkuvasti läsnä, on vaikeaa tehdä tilaa sosiaaliselle paussille sosiaalisesta elämästä. Sosiaalinen paussi ei kahvilavierailun yhteydessä tarkoita vain pientä kahvitaukoa yhdessä ystävien kanssa, vaan enneminkin aikaa pysähtyä ajattelemaan ja olemaan. Täten aika onkin keskeinen tekijä, joka määrittelee kahvilavierailun tyyppin. Liian lyhyt vierailu, kuten vessassa käynti tai tuotteiden mukaan ostaminen, ei esimerkiksi täytä merkityksellisen kahvilavierailun kriteerejä. (Oddner 2003, 144–147.)

Kahvilan sijaitessa sairaalaympäristössä asiakkailla vallitsevat erilaiset tarpeet ja odotukset, tai niiden järjestys saattaa olla päinvastainen. Sairaalapalveluiden asiakkaiden eli potilaiden ja heidän omaistensa näkökulmasta tarve vierailulla sairaalassa liittyykin usein enemmän terveyttä ja terveydentilaa koskeviin motiiveihin. Tällöin tarve kahvilapalveluiden hyödyntämiselle ei ole etusijalla, ja niiden merkitys jää luultavasti vähemmälle. Potilaat, jotka viettävät sairaalassa enemmän aikaa esimerkiksi osastolla, arvostavat todennäköisesti kuitenkin kahvilan tarjoamaa vaihtelua huoneessa oleskelun sijaan. Tämä tietenkin vain, jos heillä on mahdollisuus poistua sairaalan osastolta.

Toisaalta kahvilapalveluiden merkitystä voidaan tarkastella myös sairaalan henkilökunnan tyytyväisyyden näkökulmasta. British Medical Journalin (BMJ) tekemän tutkimuksen mukaan (Aiken ym. 2012) sairaalaympäristöllä on suuri merkitys esimerkiksi sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen. Yhdysvalloissa ja 12 Euroopan maassa, joista yksi oli Suomi, suoritetuissa kyselyissä ilmeni, että investoinnit, jotka tehdään sairaalan työympäristön parantamiseksi näkyvät sairaalan menestyksessä sairaanhoitajien ja potilaiden lisääntyneenä tyytyväisyytenä (Aiken ym. 2012).

Sairaalan tiloissa sijaitsevat kahvilapalvelut voidaan myös nähdä osana sairaalan työntekijöiden työympäristöä. Täten niiden olemassaololla on tärkeämpi merkitys esimerkiksi sairaanhoitajien työhyvinvoinnin kannalta, mikä taas saattaa vaikuttaa potilaiden kokemaan palvelun laatuun sairaalassa.

Sairaalan asiakkaan eli potilaan ensisijainen syy kahvilavierailuun liittyy useimmiten sairaalaympäristöön ja sen tarjoamiin terveyspalveluihin. Täten näiden vierailujen kehittymistä ja asiakkaan käyttäytymistä sekä asenteita onkin arvioitava alkuperäisten syiden ja seurausten pohjalta, jotka linkittyvät vahvasti sairaalassa vierailuun. Tästä esimerkkinä potilas, joka on ollut vastaanotolla ja saanut kuulla huonoja uutisia lääkäriltä tai ollut muuten tyytymätön palveluun, ja vierailut tämän jälkeen sairaalan kahvilassa. Mielenensä pahoittaneena asiakas saattaa kanavoida huonon olotilansa ja negatiiviset tunteensa kahvilan tuotteisiin, henkilökuntaan sekä muihin asiakkaisiin, jolloin vaikutukset ikään kuin kertautuvat ja kumuloituvat kahvilan palveluista riippumattomista tekijöistä. Toisaalta tilanne voi olla myös päinvastainen, jolloin kahvilapalveluiden toimivuus parantaa vastaanotolta tulleen asiakkaan oloa ja lisää hänen tyytyväisyyttä sairaalan palveluja kohtaan.

2.2 Kahvilapalveluiden kilpailuttaminen

Ajankohtaiseksi kahvilapalveluiden kilpailukyvyyn vahvistamisen sairaalassa tekee julkisen sektorin tarve kilpailuttaa palveluhankintansa. Taustalta löytyy lainsäädäntöä, jonka tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden ja kestävien hankintojen tekemistä (Laki julkisista hankinnoista

2007/348, 1 §). Turun kaupungin ollessa Arkean tärkein asiakas kilpailutuksen kohteeksi päätyvät myös sairaaloiden kahvilapalvelut.

Kansallisen lainsäädännön lisäksi EU-hankintadirektiivien muutokset sekä Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskeva GPA- sopimus ovat avanneet muille yrityksille mahdollisuuden tarjota tuotteitaan ja palveluitaan entistä tehokkaammin julkiselle sektorille. Näiden asetusten pääperiaatteita ovat muun muassa hankintojen avoin ja tehokas kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Kilpailutuksen pääpaino kohdistuu tarjouksien osalta useimmiten kokonaistaloudellisesti edullisimpiin ja hinnaltaan halvimpiin ratkaisuihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Täten kilpailukykyiset hinnat nostavat Arkean kahvilapalveluiden tarjoajana varteenotettavaksi vaihtoehdoksi.

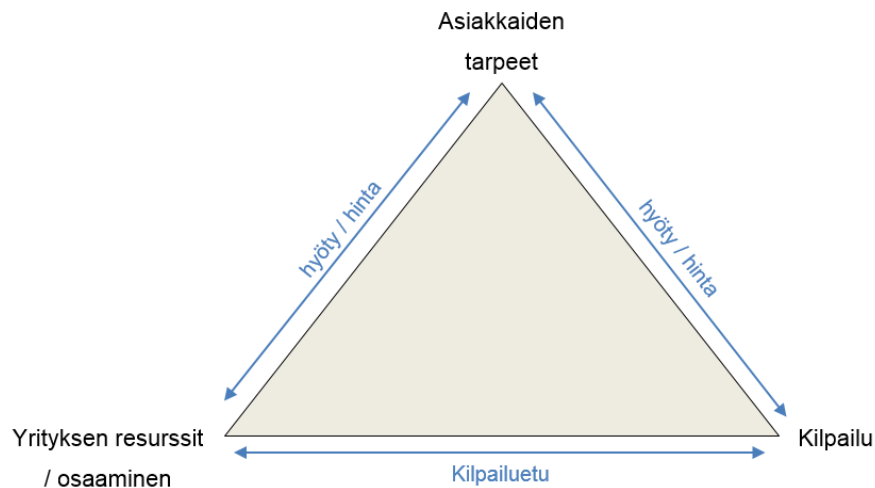
Hinnoilla kilpailu ei kuitenkaan pidemmällä aikavälillä tuo yritykselle pysyvää kilpailuetua, sillä liian edulliset hinnat laskevat liiketoimintojen tuottavuutta. Täten kilpailuetua tulisi lähestyä näkökulmasta, jossa hinta ei olisi ainoa kilpailijoista erottumisen takaava tekijä. (Grönroos 2010, 26.)

Sairaaloiden ruokapalveluita kilpailutettaessa päätökset eivät yksinomaan kohdistu vain kahvilapalveluihin. Ne kuuluvat osaksi suurempaa, pidemmän aikavälin kokonaisratkaisua, jossa mukana ovat myös Arkean muut tarjoamat palvelut. Täten toiminnan selkeyden ja virtaviivaisuuden kannalta on molempien osapuolien etu, että sairaalan potilaiden ruokahuollosta sekä henkilöstöravintoloiden toiminnasta ja kahvilapalveluista vastaa yksi ja sama toimija.

2.3 Kahvilapalveluiden mahdollisuudet yrityksen kilpailustrategiassa

Liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen vaatii määrättyjen resurssien ja osaamisen hyödyntämistä. Täten syntyy myös kilpailutilanne, jossa viime kädessä asiakkaat pyrkivät saavuttamaan parhaan mahdollisen hyötyhintasuhteen. (Kamensky 2010, 24.) Toisin sanoen he valitsevat sen toimijan, joka pystyy parhaiten tyydyttämään heidän tarpeet ja toiveet.

Päivittäinen kilpailu yritysten välillä käydään ennen kaikkea liiketoimintatasolla, jossa asiakkaat, tavarantoimittajat ja kilpailijat kohdataan. Tällä tasolla yrityksen kilpailukykyä koetellaan jatkuvasti (Kuvio 1. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” kilpailutilanteessa (mukailtu Kamensky 2010, 24). Menestyäkseen yrityksen on pystyttävä erottautumaan kilpailijoista yhden tai useamman kilpailuedun avulla. (Kamensky 2010, 24.)



Kuvio 1. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” kilpailutilanteessa (mukailtu Kamensky 2010, 24).

Luodakseen kilpailuetua määrättyllä liiketoiminta-alueella yritys tarvitsee oikeanlaisen kilpailustrategian. Ollakseen riittävän kilpailukykyinen strategian on pystyttävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä tuottamaan asiakkaille lisäarvoa kustannusten ja resurssien sallimissa rajoissa. (Kamensky 2010, 25.)

Arkealla on paljon pääomaa sekä osaamista ja kokemusta resurssien hyödyntämisestä. Täten kilpailukykyyn ylläpitämisen kannalta suurella yrityksellä on paremmat ja joustavammat mahdollisuudet raaka-aineiden, tilojen ja teknologian hyödyntämiseen, mikä tuo sille kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Porter 2008, 27–28). Kahvilapalveluiden tarjoajana Arkealla onkin hallussaan paljon resursseja, kuten henkilöstöä ja toimitiloja sekä laajaa monipuolista osaamista mutta myös mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa. Tästä johtuen yrityksellä on myös

mahdollisuus pitkäjänteisen strategian suunnitteluun ja rakentamiseen, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja auttaa sitä uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä (Kamensky 2010, 25).

Arkea on linjannut strategiassaan toiminnan laajentamisen sekä lisäarvon tuottamisen asiakkaalle keskeisimmiksi tavoitteiksi. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yritys pyrkii tekemään yhteistyötä sekä asiakkaiden, henkilöstön että kumppaneiden kanssa. (Arkea 2015.) Porter osoittaa viiden kilpailuvoiman mallissaan (2008, 25–26) kilpailutilanteen, jossa yrityksen on ylläpidettävä kilpailukykyään varautumalla ja huomioimalla toimialalla vallitsevan kilpailun ulkopuolelta lähestyvät tekijät ja uhkat. Näitä ovat muun muassa uusien toimijoiden tulo toimialalle, korvaavien tuotteiden ja palveluiden esiintyminen, muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä sekä tavarantoimittajien asettamat vaatimukset (Porter 2008, 27–28; vrt. Kamensky 2010, 95–96).

Toiminnan laajentaminen parantamalla palveluiden ja tuotteiden saatavuutta voidaan Porterin mukaan (2008, 24) nähdä hyvänä keinona pitää asiakkaat uskollisina yrityksen palveluille ja karkottaa toimialalle pyrkiviä kilpailijoita. Lisäksi erottuminen kilpailijoiden tuotteista ja palveluista sekä mahdollisista korvaavista tuotteista hillitsee hinnoilla kilpailua. Tuotteiden ja palveluiden laajemmalla saavutettavuudella voidaan tarjota asiakkaalle myös vaivattomampi tapa käyttää yrityksen tarjoamia palveluita. (Porter 2008, 24.) Parhaimmillaan tämän avulla voidaan asiakkaalle tuottaa sellaista lisäarvoa, joka tuo yritykselle kilpailutilanteessa kilpailuedun.

Arkean laajentaessa toimintaansa ruokapalveluiden alueella kilpailukyvyn vahvistamisessa korostuvat erityisesti suurtuotannon tuomat edut. Tällöin suuria määriä tuotteita valmistettaessa kustannukset yhtä tuoteyksikköä kohden laskevat ja yrityksellä on mahdollisuus käyttää tuotannosta syntyneitä säästöjä esimerkiksi tutkimustyöhön ja tuotekehitykseen, työntekijöiden palkkaamiseen ja koulutukseen tai uuden teknologian hyödyntämiseen. Lisäksi tuotannon kustannustehokkuutta voidaan hyödyntää ikään kuin valttikorttina, kun tavarantoimittajien kanssa neuvotellaan paremmista toimitus- ja sopimusehdoista. (Porter 2008, 26–27.)

Suurtuotannon edut auttavat myös pitämään yrityksen toimialalle pyrkivät pienemmät kilpailijat loitolla, sillä niillä ei usein ole tarvittavia resursseja saati pääomaa suuren tuotannon pyörittämiseen (Porter 2008, 26–27). Arkea tunnetaan Lounais-Suomen suurimpana toimijana alallaan, ja täten sillä on hallussaan myös suuri asiakaskunta, johon kuuluvat muun muassa Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja Turun kaupunki (Arkea 2015). Tämä tuo lisää haasteita alalle pyrkiville yrityksille, joilla ei ole yhtä kattavaa asiakaskuntaa saati yhtä läheisiä asiakassuhteita alueen suurimpien toimijoiden kanssa.

3 KAHVILAPALVELUIDEN ASIAKASLÄHTÖISYYS

3.1 Asiakkaan näkökulma kahvilapalveluiden kehittämisessä

Sairaalan kahvilassa vierailevat asiakkaat etsivät tarjolla olevista tuotteista ja palveluista heidän tarpeisiinsa sopivaa tyydytystä määrättyllä hetkellä. Grönroosin mukaan (2010, 24–25) asiakkaat eivät niinkään etsi tuotteita ja palveluita, vaan enneminkin ratkaisuja, jotka tuottavat heille arvoa ja hyötyä. Tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta sekä muista asiakkaille tärkeistä tekijöistä koostuvat tarjoomat pyrkivät näin ollen vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja tuottamaan arvoa asiakkaan päivittäisiin toimintoihin (Grönroos 2010, 24).

Arkean tuottaa kahvilapalveluita laajalle asiakaskunnalle sairaaloissa. Kahvilapalveluilla pyritään kuitenkin ensisijaisesti vastaamaan sairaalan henkilöstön tarpeisiin. Sairaalan työntekijät eivät kuitenkaan ole kahvilapalvelujen ainoita käyttäjiä, joiden tarpeisiin on vastattava. Kahvilapalvelujen, kuten minkä tahansa palvelun, menestyminen vaatii ennen kaikkea asiakkaiden, eli tuotteita ja palveluita ostavien loppukäyttäjien, todellisten ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista ja tiedostamista (Grönroos 2010, 24–25). Tällöin kahvilapalvelujen kehittämistä tarkastellaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Kahvilapalvelujen kannattavuus ei ole kestävällä pohjalla, jos keskitytään vain jo olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Pahimmassa tapauksessa keskittyminen vain jo olemassa oleviin asiakkaisiin jättää niin sanotut ei-asiakkaat tarkastelun ulkopuolelle, jolloin palvelujen kokonaiskysynnästä pystytään tyydyttämään vain 20–10 prosenttia. (Kamensky 2010, 100.) Uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen korostuukin kahvilapalvelujen kilpailukyvyyn pitkän aikavälin kehittämisessä, jolloin kahvilohin pyritään houkuttelemaan myös ei-asiakkaita.

Asiakaslähtöisten kahvilapalveluiden luominen sairaalaan on haastavaa, sillä sairaalan kahvila ei ole ensisijainen syy, jonka vuoksi sairaalassa vierailaan. Kah-

vilan tulee kuitenkin olla houkutteleva, jotta sairaalassa vierailevat asiakkaat haluavat käyttää kahvilapalveluita sairaalan henkilökunnan lisäksi. Toisaalta kahvilapalvelujen suunnittelussa tulisi keskittyä siihen, mitä asiakkaat tarvitsevat eikä vain siihen, mitä he haluavat (Kamensky 2010, 100).

Asiakassuhteiden kannattavuus korostuu asiakkaiden segmentoinnissa, jolloin oikeiden asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen oikealla tavalla lisää myös yrityksen kannattavuutta (Grönroos 2010, 207). Tällöin asiakaslähtöisillä päätöksillä pyritään liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen pitkällä aikavälillä.

3.2 Sairaalan kahvilapalveluiden asiakkaiden segmentointi

Asiakkaiden segmentoinnilla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Segmentoinnin tarkoituksena on määrittää ja rajata potentiaalisten asiakkaiden joukko eli kohderyhmä, joille yritys tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan. Kohderyhmien tarkka määrittäminen on tärkeää, sillä sen perusteella yritys suunnittelee haluamansa viestin ja valitsee sopivimmat kanavat, joiden välityksellä se pyrkii tavoittamaan halutut asiakkaat. (Rope 2003, 157–158.)

Asiakkaiden segmentointitapoja ja -kriteerejä on useita. Yritysassiakkaita voidaan esimerkiksi jaotella yritystyyppin, yrityskoon, toimialan, asiakkaan kehittyneisyyden, toimintatapojen, kannattavuuden, osto- ja tilaustapojen sekä päätöksentekotapojen mukaan. Kuluttaja-asiakkaita sen sijaan voidaan segmentoida niin sanottujen kovien tekijöiden ja pehmeiden tekijöiden mukaan. Kovia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, tulot ja sosiaalinen asema. Pehmeiksi tekijöiksi taas luetaan ihmisten persoonallisuus, elämäntyyli, käyttäytyminen sekä asenteet. (Kamensky 2010, 100–101; Baines, Fill & Page 2013, 171–184.)

Sairaalaympäristössä, johon uusien kahvilapalveluiden on määrä nousta, on otettava huomioon julkisten palveluiden läheisyydessä ja rajapinnassa toimiminen, sillä tämä vaikuttaa myös asiakkaiden segmentointiin. Yksityisten ja julkisten palveluiden merkittävin ero juontuu perusoikeusjärjestelmästä, jonka mukaan julkiset palvelut kuuluvat kaikille eikä asiakkaita täten voi laittaa eriarvoiseen järjestykseen (Peltonen 2011, 25).

Tällä hetkellä Tyksin ja Mäntymäen sairaaloiden kahvilapalvelut ovat melko segmentoimattomia, jolloin markkinoita tarkastellaan kokonaisuutena. Täten kahvilapalveluilla pyritään tyydyttämään ja vastaamaan lähinnä asiakkaiden enemmistön tarpeisiin. Eri kohderyhmien tarpeet ja odotukset eroavat kuitenkin toisistaan eivätkä ole samaperusteisia. Segmentoimattomuus saattaa jopa tuottaa yritykselle vaikeuksia, sillä joidenkin kohderyhmien tarpeet voivat jäädä kokonaan tyydyttämättä. (Rope 2003, 169.)

Kovat ja pehmeät tekijät voivat vaihdella sairaalassa todella paljon riippuen siitä, onko kyseessä sairaalan työntekijä, potilas, hänen omaisensa tai vaikkapa ulkopuolinen vierailija kuten esimerkiksi taksinkuljettaja. Täten paremman vuorovaihtuksen luomisessa ja innovaatioiden kehittämisessä tulisi suosia enemmän ihmisten käyttäytymisestä lähteviä toimintatapoja, jotka huomioivat asiakkaiden valintakriteerit ja asenteista syntyvät riskit sekä lisäksi vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksen tekoon eri tilanteissa ja asiakassuhteissa (Peltonen 2011, 24; Baines, Fill & Page 2013, 185–186).

Sairaalan henkilökuntaan luetaan lääkäreiden ja sairaanhoitajien lisäksi myös sihteerit, sanelunpurkajat, laitossiivoojat, kuljettajat, kuriirit, huoltomiehet, IT-tuikhenkilöt ja vahtimestarit. Monet heistä tekevät vuorotyötä, mikä korostaa kahvilapalveluiden merkitystä sairaalan päivittäisessä toiminnassa etenkin silloin, kun läheiset henkilöstöravintolat ovat jo sulkeutuneet eikä lähitöllä ole muita pientä purtavaa tarjoavia ruokapalveluita.

Kahvilapalveluiden merkitystä käsittelevässä luvussa todettiin, että merkittävä kahvilavierailu koostuu kahvilassa vietetystä ajasta. Tämä ei kuitenkaan sairaalan henkilökunnan kohdalla aina toteudu. Työskentely sairaalassa voi ajoittain olla hyvin hektistä, jolloin kahvilavierailun tärkeydessä korostuvat esimerkiksi nopea asiakaspalvelu ja asiakkaan mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan.

Tärkeä kohderyhmä, johon kahvilapalveluidenkin osalta tulee lähiaikoina kiinnittää huomiota, koostuu sodan jälkeen syntyneistä suurten ikäluokkien edustajista, jotka saavuttavat eläkeiän 2010-luvulla (Koskinen & Nieminen 2015). Terveysten

ja hyvinvointilaitoksen tutkimuspäällikkö Timo Seppälä arvioi Ylen haastattelussa, että suurten ikäluokkien eläköityessä ja alkaessa sairastaa myös julkisen terveydenhuollon asiakasmäärät lähtisivät hiljalleen nousuun (Santaharju 2014).

Enemmän asiakkaita sairaalassa tarkoittaisi todennäköisesti myös enemmän potentiaalisia kahvilapalvelujen käyttäjiä. Vastaanotolle pääsyä odottava potilas viettää mieluummin aikaa kahvilassa kuin vastaanoton odotustilassa. Lisäksi vastaanotolta tuleva potilas, joka on esimerkiksi joutunut paastoamaan sairaalassa tehtävien tutkimusten takia, tarvitsee jotakin syötävää nostaakseen verensokeriaan. Sairaalan osastolla olevat potilaat taas todennäköisesti kaipaavat vaihtelua vuoteessa makaamiseen ja siirtyvät mieluummin viihtyisämpään ympäristöön, jos heidän terveydentilansa vain sen sallii.

Kahvilapalveluiden käyttäjiin kuuluvat potilaiden lisäksi myös heitä katsomaan tulleet ystävät ja lähiomaiset. Pitkäaikaispotilaiden omaiset, jotka viettävät sairaalassa enemmän aikaa tai tulevat suoraan töistä katsomaan läheisiään ovat riippuvaisia sairaalan kahvilapalveluista. Sen lisäksi, että he kaipaavat jotakin syötävää tai juotavaa, he etsivät myös paikkaa, jossa odottaa potilaan luokse pääsemistä. Potilaan kunnosta ja terveydentilasta riippuen he pyrkivät todennäköisesti myös liikkumaan ja suuntaamaan osastolta kohti rauhallisempaa seurustelupaikkaa.

Asiakaslähtöisemmän lähestymistavan vuoksi, on tärkeää pystyä arvioimaan tulevaisuuden asiakkaiden odotuksia, ja mitä vaatimuksia ne asettavat yritykselle. Tällöin onkin hyvä miettiä esimerkiksi sitä, mihin asiakkaille tärkeisiin osiin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa, ja miten se voi luoda lisäarvoa asiakkaan elämää helpottamalla. (Kamensky 2010, 140–141.)

Seuraavassa alaluvussa esiteltävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä pyrittiin lähestymään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia asiakaslähtöisestä näkökulmasta, jotta esille nousevat kehitysehdotukset vastaisivat tämän päivän asiakkaan vaatimuksia. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli tuoda esille sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla asiakkaita voidaan profiloida niiden motiivien pohjalta, jotka saavat hänet saapumaan ja valitsemaan määrätyn kahvilan.

3.3 Asiakastyytyväisyyskysely kahvilapalveluiden käyttäjille

3.3.1 Kvantitatiivinen kysely tutkimusmenetelmänä

Arkean tavoitteena oli teettää alkuvuodesta 2015 asiakastyytyväisyyskysely Tyksin T- ja U-sairaaloiden sekä Mäntymäen sairaalan kahvilapalveluiden käyttäjille. Tämän myötä asiakastyytyväisyyskyselyn tekeminen kahvilapalveluiden käyttäjille valikoitui myös tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Kahvilapalveluiden käyttäjinä ja asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhminä toimivat näin ollen sairaaloissa vierailevat asiakkaat ja osastojen potilaat sekä sairaalan henkilökunta. T- ja U-sairaaloiden kahviloissa vierailee päivittäin noin 500 asiakasta. Mäntymäen sairaalan kahvilassa vierailee arkisin noin 400 asiakasta ja viikonloppuisin noin 90 asiakasta päivässä. Näihin asiakkaisiin lukeutuu tietysti sekä potilaita, omaisia, satunnaisia vierailijoita että sairaalan henkilökuntaa, joista osa vierailee kahvilassa päivittäin.

Tutkimusmenetelmäksi täsmentyi kvantitatiivinen eli yleistävä, standardoitu asiakastyytyväisyyskysely, joka soveltuu erityisesti määrällisen aineiston keräämiseen. Tällöin kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö samalla tavalla, mikä on tärkeää kyselyn tulosten yleistettävyyden kannalta. (Vilka 2005, 73.) Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyskyselyn rakenteella tavoiteltiin mahdollisimman yksinkertaista, objektiivista ja täsmällistä muotoa, jonka avulla tutkimuksessa pyrittiin myös antamaan kaikille vastaajille sama painoarvo (Hakala 2008, 172).

Liian raskas ja moniosainen kysely voi pahimmassa tapauksessa johtaa vastamattomuuteen eli katoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195). Täten asiakaskyselyn lyhyen ja yksinkertaisen muodon säilyttämiseksi vastaajien profiloimista demografisten tekijöiden kuten iän ja sukupuolen perusteella ei pidetty tarpeellisena.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tavoitteena oli selvittää sairaalan kahvilapalveluiden käyttäjien motiiveja saapua kahvilaan sekä kokemuksia ja tyytyväisyyttä Arkean

tuottamia kahvilapalveluita kohtaan. Lisäksi kyselyllä pyrittiin kartoittamaan mahdollisia kehitysideoita kahvilapalveluiden parantamiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Asiakastyytyväisyyskysely toimi perustana opinnäytetyön laajemmalle kokonaisuudelle, jonka tarkoituksena oli tuottaa varteenotettavia, konkreettisia ja sovellettavissa olevia kehitysideoita Arkean kahvilapalveluiden tuottavuuden kasvattamiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelussa pyrittiin huomioimaan Arkean tavoitteet ja arvot sekä kohderyhmien tarpeet. Myös sairaaloiden kahvilapalveluista vastaavien esimiesten mielipiteitä kuultiin kyselyn sisällön suunnittelussa. Lisäksi kyselylomakkeen suunnittelussa huomioitiin sen mahdollisuus toimia myös eräänlaisena kahvilapalveluiden markkinointikeinona. Tätä tukivat muun muassa kyselylomakkeen ulkoasu sekä vastausvaihtoehdot, jotka lisäsivät asiakkaan tietoisuutta sairaalan kahvilapalveluista (Liite 1 Kyselylomake).

Lopulta asiakastyytyväisyyskyselystä tehtiin kaksi versioita mahdollisimman laajan otannan saamiseksi. Paperinen kyselylomake (Liite 1 Kyselylomake) T- ja U-sairaaloiden sekä Mäntymäen sairaalan kahviloissa vieraileville asiakkaille sekä sähköinen Webropol-kysely näiden sairaaloiden kahvilapalveluita käyttäville sairaalan työntekijöille.

Kyselyt julkaistiin helmikuun loppupuolella, ja ne olivat avoinna kolme viikkoa. Kolme viikkoa määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa jaksoksi, jonka aikana kysely säilyy elinvoimaisena ja tuottaa tuloksia.

3.3.2 Kahviloissa vierailevat asiakkaat

Paperisella kyselylomakkeella kerättiin aineistoa kahviloissa vierailevilta vastajilta ei-todennäköisyyteen perustuvaa, harkinnanvaraista otantaa hyödyntämällä, jolloin saadusta näytteestä pyritään nostamaan esille kyseistä ilmiötä koskevia ideoita (Uusitalo 2001, 71; Kananen 2011, 69). Perusjoukon eli tutkittavien määrää on tässä tilanteessa vaikea määritellä ja rajata (Kananen 2011, 65). Perusjoukkoon kuuluivat kaikki ne, joilla oli aikaa kahviloissa vieraillessaan vastata

asiakastyytyväisyyskyselyyn, jota toteutettiin samaan aikaan T- ja U-sairaaloiden sekä Mäntymäen sairaalan kahviloissa.

Sairaala ympäristönä luo kahvilapalvelujen ympärille toisenlaisen ilmapiirin toisenlaisine asiakkaineen ja tarpeineen. Sairaala ei välttämättä koeta aina niin positiivisena paikkana, ja siksi kyselylle pyrittiinkin luomaan positiivinen ilme, joka houkuttelee asiakkaita vastaamaan kyselyyn samalla, kun he käyttävät kahvilan tarjoamia palveluita. Houkuttelevan näköinen kyselylomake saattoikin toimia ajanvietteenä kahvilassa, jossa ei muuta ohjelmaa tai aktiviteetteja juurikaan ole tarjolla. Asiakkaalla saattoi myös olla hyvin aikaa perehtyä ja vastata kyselyyn samalla, kun hän esimerkiksi odotti vuoroaan lääkärin tai sairaanhoitajan vastaanotolle.

Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä olivat monivalintakysymyksiä, jossa oli 18 vastausvaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtojen laajuus helpottaa vastaajaa tunnistamaan omat mielipiteensä sen sijaan, että hän joutuisi käyttämään aikaa niiden pohtimiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201). Ensimmäinen kysymys selvitti niitä tekijöitä, jotka vetosivat ja saivat vastaajan valitsemaan ja saapumaan juuri kyseiseen kahvilaan, jossa hän parhaillaan lomaketta täytti. Toinen kysymys tarjosi samat vastausvaihtoehdot samassa järjestyksessä, mutta tällä kertaa vastaajalta kysyttiin, mitkä tekijät häneen vetoavat parhaiten, kun hän yleensä valitsee kahvilaa. Näin kysymysten välille muodostui asetelma, jossa vastauksia ihmisten valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä voitiin ristiintaulukoida eli vertailla toisiinsa nähden.

Kyselyn kaksi seuraavaa kysymystä liittyivät myös toisiinsa, ja niiden tavoitteena oli tuoda esille kahvilapalvelujen vahvuuksia ja heikkouksia. Kysymysten asettelussa hyödynnettiin asteikkoon perustuvaa kysymystyyppiä, jossa vastaajalle esitetään väittämiä, ja joihin vastaaja sitten valitsee asteikosta sopivimman, omaa mielipidettään kuvaavimman vaihtoehdon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 200–201). Vastaajalla oli mahdollisuus valita yksi neljästä asteikon vaihtoehdosta: erinomainen, hyvä, kohtalainen, heikko. Viidennen vaihtoehdon puuttuminen ei antanut vastaajalle mahdollisuutta valita keskimmäistä vaihtoehtoa, jolloin vastaajan mielipide kallistui väistämättä keskiarvon paremmalle tai huonommalle

puolelle. Näin saatiin selkeämpi kuva niistä kahvilan osa-alueista, joissa on kehitettävää.

Kyselyn viimeinen kohta oli avoin kysymys, joka antoi vastaajalle mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin sekä tuoda esille niitä ehdotuksia ja ajatuksia, joita kyselyssä ei tullut esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201). Avoimien kysymysten vastauksia hyödynnettiin myös monivalintakysymysten vastausten tulokinnassa.

Kyselyn ulkoasu tehtiin yksinkertaiseksi ja yrityksen imagoa ja arvoja mukailevaksi. Tästä kertoivat esimerkiksi yrityksen logo, värit sekä lomakkeen ystävällinen ilme hymiöineen. Koska kyseessä oli asiakastyytyväisyyskysely, johon oli tarkoitus ehtiä vastaamaan esimerkiksi kahvitauon tai työpäivän aikana, ja joka oli suunnattu kaikille kahvilan asiakkaille, oli kysymysten oltava lyhyitä ja ymmärrettäviä. Kysymysten oli myös mahdollista yhdelle lomakkeelle ja mielellään yhdelle kääntöpuolelle, jotta mahdollisuus jättää epähuomiossa vastaamatta joihinkin kysymyksiin voitiin eliminoida.

Kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä huomioitiin myös vastausvaihtoehto 'en osaa sanoa', joka ei pakottanut vastaajaa valitsemaan mitään vaihtoehtoa, jollei hänellä ollut mitään mielipidettä kysymykseen. Tällöin kyselyn vastaukset eivät myöskään vääristy. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 203.)

3.3.3 Sairaalan henkilökunnan vastaukset

Webropol-kyselyn oli määrä tavoittaa sairaalan henkilökunta ja saada heidät vastaamaan kyselyyn saatekirjeen ja linkin kautta. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä Tyksin henkilökunnalle kahta sisäistä Intranet-järjestelmää hyödyntämällä. Tällöin perusjoukkoon kuuluviksi havaintoyksiköiksi lukeutuivat kaikki sisäisen Intranetin välityksellä tavoitettavat sairaalan työntekijät. Kyseessä oli näin ollen kokonaistutkimus, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava otanta tutkittavasta, noin 5000 työntekijästä koostuvasta perusjoukosta (Vilka 2005, 78). Osa henkilöstöstä vastasi kyselyn paperiseen versioon jo joissakin kolmesta sairaalan kahvilasta, joten he eivät todennäköisesti vastanneet enää

kyselyn sähköiseen versioon sähköpostin välityksellä, mikä oli myös kyselyn luotettavuuden kannalta tärkeää.

Webropol-kyselyyn liitettiin saatekirje, joiden perusteella kyselyn saaja päätti, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Saatteen tarkoituksena oli antaa lyhyt selonteko kyseessä olevasta tutkimuksesta. Saatteen merkitys korostuu, mitä tarkempaa tutkimusta ollaan tekemässä. Saatteessa on oltava riittävästi tietoa, jotta se motivoi kyselyn saajaa osallistumaan kyselyyn ja vastaamaan mahdollisimman rehellisesti. (Vilkkä 2007, 81–82.) Saatteen merkitys korostui erityisesti myös otannan hankinnassa, sillä Webropol-kyselyyn haluttiin saada vastauksia juuri niiltä työntekijöiltä, joilla on kokemusta sairaalan kahvilapalveluiden käytöstä.

Webropol-kyselyn vastausten määrän kehittymistä oli helppo seurata reaaliaikaisesti Webropol-tunnusten avulla, mikä antoi mahdollisuuden tarkkailla vastausten kertymistä lähemmin. Saatteen lisäksi Webropol-kyselyn kohderyhmälle lähetettiin vielä Intranetin välityksellä muistutus kyselyn voimassaolosta viimeisen, kolmannen viikon alkaessa.

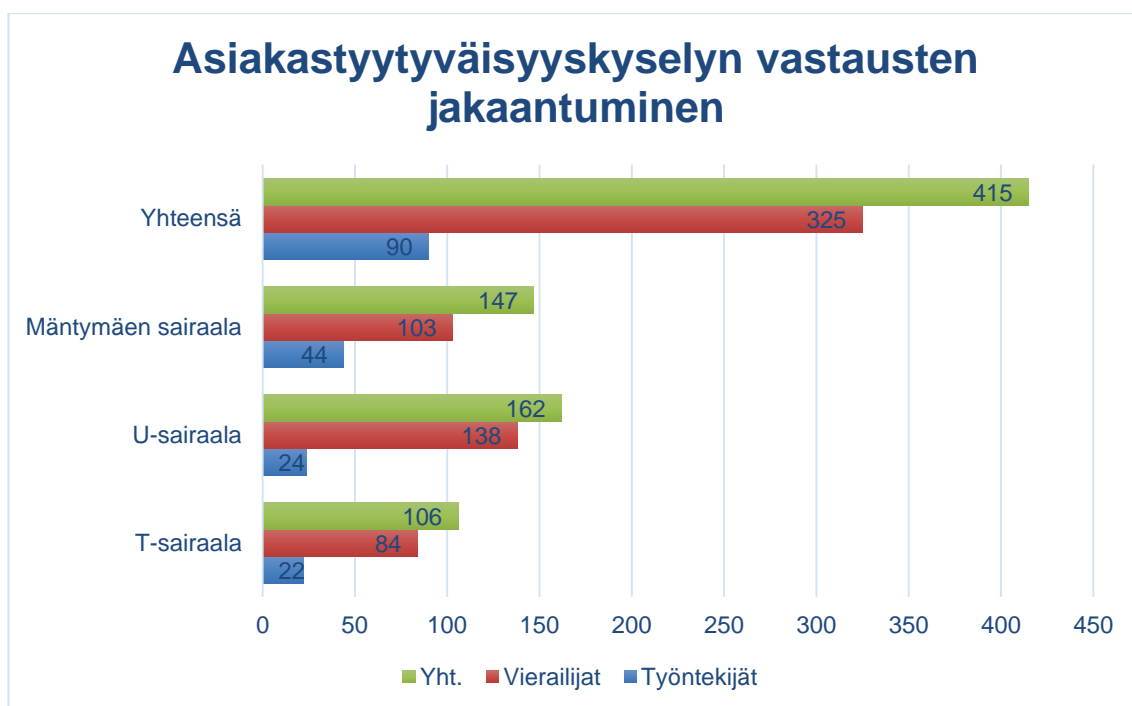
Vertailtavuuden vuoksi sekä paperinen kyselylomake että sähköinen Webropol-kysely olivat sisällöltään melko yhdenmukaiset. Kysymysten muotoilussa huomiointiin kuitenkin, että vastaajat eivät vastaushetkellä istu valitsemassaan kahvilassa, vaan todennäköisesti työpaikkansa tietokoneella tai kotona. Lisäksi sähköisessä Webropol-kyselyyn oli mahdollista vastata, vaikkei vastaaja käyttänyt kukaan sairaalan kahvilapalveluita. Tällöin vastaajalle muodostui kyselyssä toisenlainen polku, jolla kartoitettiin syitä, miksi vastaaja ei käytä sairaalan kahvilapalveluita.

3.4 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

3.4.1 Vastausten jakaantuminen ja tulkinta

Asiakastyytyväisyyskysely keräsi yhteensä 434 vastausta, joista 14 hylättiin puutteellisten tietojen tai tyhjen lomakkeiden vuoksi. Lopullinen vastausten määrä oli täten 420. Sähköiseen Webropol-kyselyyn vastasi yhteensä 95 työntekijää, joista viisi vastasi, ettei käytä sairaalan kahvilapalveluita. Paperisella kyselylomakkeella kerättiin yhteensä 325 vastausta.

Sähköisen Webropol-kyselyn vastaukset jakautuivat sairaaloiden kohdalla seuraavasti: T-sairaala 24, U-sairaala 22 ja Mäntymäen sairaala 44 vastausta. Ne työntekijät, jotka vastasivat, etteivät käytä sairaalan kahvilapalveluita (5 kpl), eivät näy tuloksissa. Paperisen kyselylomakkeen vastaukset jakautuivat seuraavasti: T-sairaala 84, U-sairaala 138 ja Mäntymäen sairaala 103 vastausta. Kuvio 2 havainnollistaa asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten jakaantumista tarkemmin.



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten jakaantuminen.

Jokaista kahvilaa kohden saatiin reilu sata vastausta, joka vastaa noin neljäsosaa kahviloiden päivittäisestä asiakasmäärästä. Eniten vastauksia kertyi U-sairaalan kahvilasta. Mäntymäen sairaalan kahvilan kohdalla työntekijöiden vastauksia kertyi kuitenkin kaksi kertaa enemmän kuin T- ja U-sairaalan kahviloihin verrattuna.

Kyselyn päätyttyä paperisten kyselylomakkeiden vastaukset syötettiin sähköiseen Webropol-pohjaan tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Webropol-pohjaan syötettyjä vastauksia on sitten tulkittu paperisen kyselylomakkeen mukaan (Liite 1 Kyselylomake). Täten kysymysten numerointi seuraa paperisen kyselylomakkeen järjestystä ja muotoa.

Osassa vastausten analysoinnissa ja tulkinnassa on huomioitu toimeksiantajan toiveet yhdistää eri kahviloista saatujen vastausten tulokset yleisemmän kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämä tuki osaltaan myös kahvilakonseptin suunnittelussa esille nousutta näkökulmaa, jonka mukaan uusien kahvilapalveluiden on oltava yhtenäisiä ja monistettavissa.

3.4.2 Kahvilapalveluiden vetovoimaisimmat tekijät

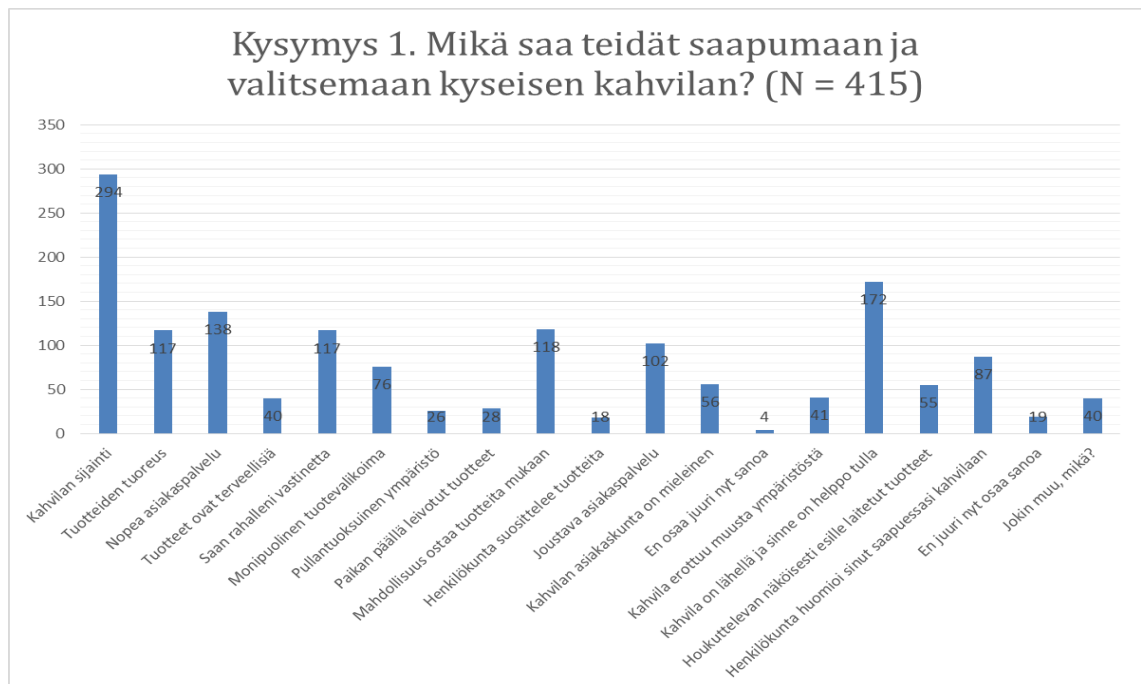
Asiakastyytyväisyyskyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä käsittelivät niitä tekijöitä, jotka vetosivat vastaajiin parhaiten heidän valitessa kahvilaa. Työntekijöiden ja vierailijoiden vastaukset kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä yhdistettiin ja koottiin yhdeksi ryhmäksi yleisemmän kokonaisuuden hahmottamiseksi. Vastausten koonnin jälkeen kahden ensimmäisen kysymyksen välille muodostettiin asetelma, jossa vastauksia ristiintaulukoitiin vetovoimaisimpien kahvilan valintaan vaikuttavien tekijöiden välillä.

Ristiintaulukoinnilla tarkoitetaan kahden muuttujan samanaikaista vertailua taulukkomuodossa. Tällöin halutaan erityisesti tarkastella kahden muuttujan välistä suhdetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujista käytetään nimityksiä selittävä (column) ja selitettävä (row) muuttuja. Ristiintaulukoitaessa selittävä muuttuja asetetaan sarakemuuttujaksi pystyriville ja selitettävä muuttuja rivimuuttu-

jaksi vaakariville. Tämän jälkeen eroja ja riippuvaisuuksia eri ryhmien välillä verrataan ja pyritään tekemään tutkimuslöydöksiä. (Kananen 2011, 77; Kananen 2012, 138–140.)

Kahden muuttujan välisessä vertailussa on kuitenkin huomioitava, että vaikka niiden välillä olisi riippuvuussuhde, ei se välttämättä tarkoita sitä, että niiden välille muodostuisi syy-seuraussuhde. Tärkeää on, että muuttujat osataan asettaa taulukossa oikeille paikoille sarakemuuttujiksi pystyriville ja rivimuuttujiksi vaakariiville. Täten niiden keskinäisiä suhteita voidaan tulkita mahdollisimman luotettavasti. (Kananen 2011, 77.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan ne tekijät, jotka saivat hänet saapumaan ja valitsemaan määrätyn sairaalan kahvilan. Tärkeimmät tekijät, joiden perusteella asiakkaat tulosten mukaan valitsivat määrätyn sairaalan kahvilan, olivat kahvilan sijainti (70,8 %), kahvilan läheisyys ja helppo saavutettavuus (41,4 %), nopea asiakaspalvelu (33,3 %), mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan (28,4 %) sekä tuotteiden tuoreus (28,2 %) ja vastineen saaminen rahalle (28,2 %). Kuvio 4 havainnollistaa ensimmäisen kysymyksen vastausten jakaantumista.

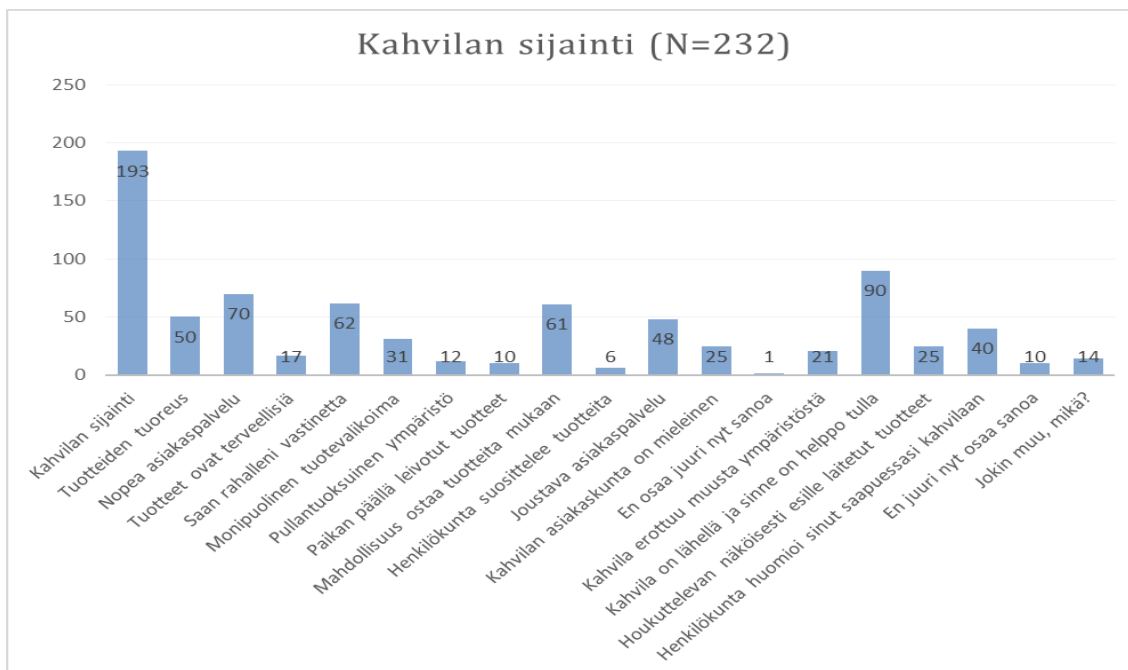


Kuvio 3. Mikä saateidät saapumaan ja valitsemaan kyseisen kahvilan?

Ristiintaulukoinnin suorittamiseksi asiakastytyväisyyskyselyssä ensimmäisen kysymyksen vastaukset eli tekijät, jotka saivat vastaajan valitsemaan määrätyn sairaalan kahvilan, asetettiin rivimuuttujiksi vaakariville. Toisen kysymyksen vastaukset eli ne kolme tekijää, jotka vetoavat vastaajaan parhaiten hänen valitessa kahvilaa, sijoitettiin yksi kerrallaan sarakemuuttujiksi pystyriville.

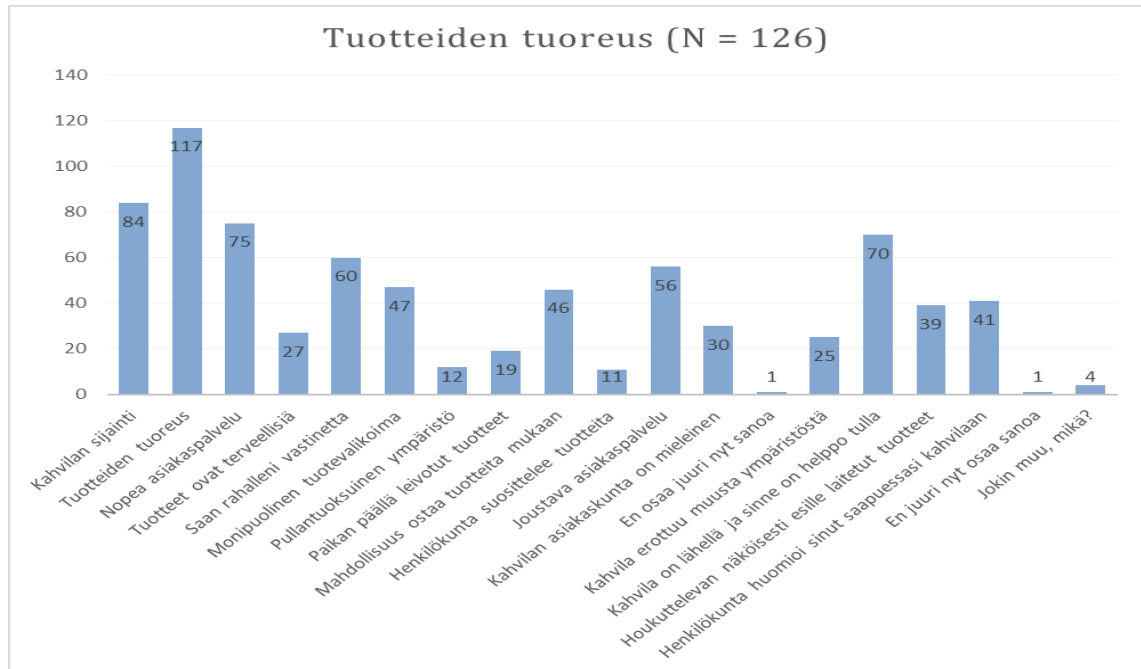
Tärkeimmät tekijät, joiden perusteella asiakkaat asiakastytyväisyyskyselyn toisen kysymyksen tulosten mukaan valitsevat kahvilan, olivat kahvilan sijainti, tuotteiden tuoreus sekä vastineen saaminen rahalle eli toisin sanoen hinta-laatusuhde. Kahvilan sijainnin vetovoimaisimmaksi tekijäksi kahvilaa valitessaan valitsi 232 vastaaja, tuotteiden tuoreuden 126 vastaajaa ja hinta-laatusuhteen 103 vastaajaa. Kaksi seuraavaksi tärkeintä olivat kahvilan läheisyys ja helppo saavutettavuus (98 kpl) sekä nopea asiakaspalvelu (82 kpl). Vastaajien määrissä on laskettu yhteen sekä työntekijöiden että vierailijoiden vastaukset. Kahviloita ei myöskään ole ristiintaulukoinnissa eroteltu niiden toimipisteiden mukaan.

Kahvilan sijainnin vaikuttavimmaksi tekijäksi valinneet arvostivat kahvilan sijainnin (83,2 %) lisäksi myös kahvilan läheisyyttä ja helppoa saavutettavuutta (38,8 %), nopeaa asiakaspalvelua (30,2 %), hinta-laatusuhdetta (26,7 %) sekä mahdollisuutta ostaa tuotteita mukaan (26,3 %). Vastauksista, joiden mukaan kahvilan sijainti nousee suosituimmaksi kahvilan valintaan vaikuttavaksi tekijäksi, voidaan muodostaa asiakasprofiili. Tämän vahvimman asiakasprofiilin mukaan asiakkaat valitsevat kahvilan ensisijaisesti sen sijainnin ja helpon saavutettavuuden perusteella. Lisäksi asiakkaat toivovat nopeaa asiakaspalvelua ja mahdollisuutta ostaa laadultaan ja hinnaltaan kohtuullisia tuotteita mukaan. Kuvio 4 havainnollistaa vetovoimatekijöiden jakaantumista kaaviossa kahvilan sijainnin ollessa tärkein tekijä.



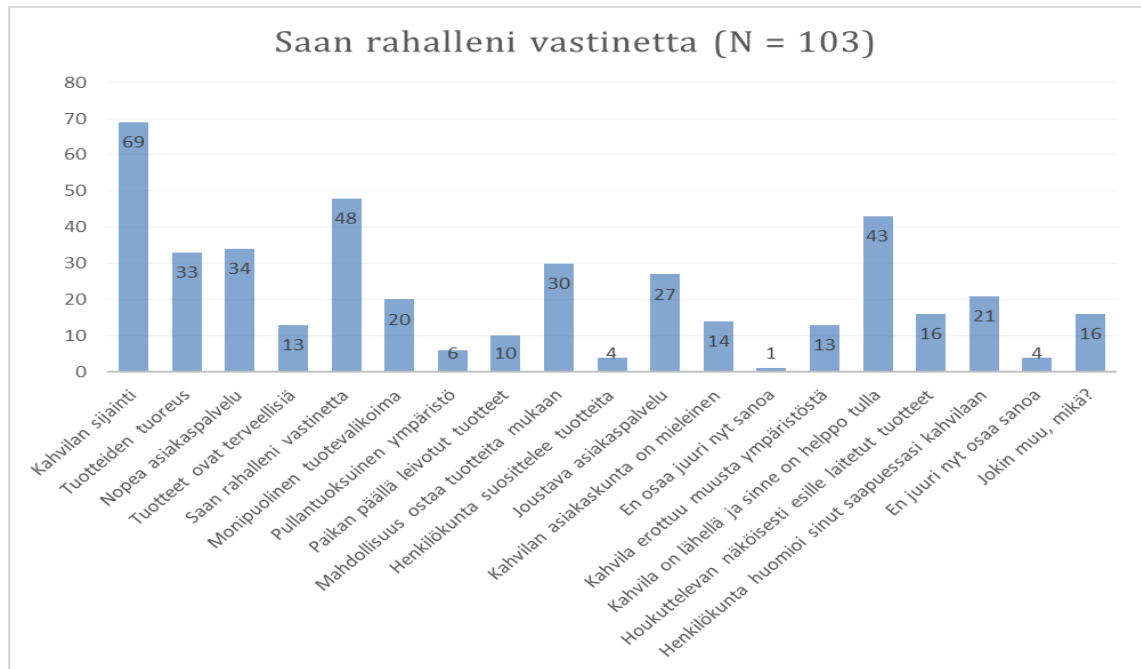
Kuvio 4. Kahvilan sijainti vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.

Toiseksi vetovoimaisimman eli tuotteiden tuoreuden vaikuttavimmaksi tekijäksi valinneet arvostivat eniten tuotteiden tuoreutta (92,9 %), kahvilan sijaintia (66,7 %), nopeaa asiakaspalvelua (59,6 %), kahvilan läheisyyttä ja helppoa saavutettavuutta (55,6 %) ja hinta-laatusuhdetta (47,6 %). Tuotteiden tuoreuden ollessa vahvana tekijänä voidaan muodostaa toinen asiakasprofiili, jonka mukaan asiakas arvostaa kahvilan sijaintia ja helppoa saavutettavuutta mutta vaatii myös nopeaa ja joustavaa asiakaspalvelua. Joissain tapauksissa asiakas saattaa jopa valita kahvilan, joka ei välttämättä ole helposti saavutettavissa, mutta josta asiakas tietää saavansa haluamansa tuotteet ja palvelut nopeammin. Valitessaan tuotteita asiakas kiinnittää erityisesti huomiota myös niiden laatuun ja haluaa mahdollisimman paljon vastinetta rahalleen. Tällöin myös tuotteiden monipuolinen valikoima sekä mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan saavat arvostusta. Kuvio 5 havainnollistaa vetovoimatekijöiden jakaantumista kaaviossa tuotteiden tuoreuden ollessa tärkein tekijä.



Kuvio 5. Tuotteiden tuoreus vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.

Kolmanneksi vetovoimaisimman eli hinta-laatusuhteen vaikuttavimmaksi tekijäksi valinneet arvostivat eniten kahvilan sijaintia (67,0 %), hinta-laatusuhdetta (46,6 %), kahvilan läheisyyttä ja helppoa saavutettavuutta (41,7 %), nopeaa asiakaspalvelua (33,0 %) sekä tuotteiden tuoreutta (32,0 %). Hinta-laatusuhteen ympärille voidaan näin muodostaa kolmas asiakasprofiili, jonka mukaan asiakas valitsee kahvilan pitkälti sen sijainnin ja saavutettavuuden mukaan mutta arvostaa niiden lisäksi nopeaa asiakaspalvelua ja kiinnittää huomiota tuotteiden hintoihin ja laatuun. Kuvio 6 havainnollistaa vetovoimatekijöiden jakaantumista kaaviossa hinta-laatusuhteen ollessa tärkein tekijä.



Kuvio 6. Hinta-laatusuhde vaikuttavin tekijä kahvilan valinnassa.

Joidenkin vastausten kohdalla asiakastyytyväisyyskyselyn toisessa kysymyksessä oli valittu yli kolme vaihtoehtoa. Nämä vastaukset on kuitenkin analysoitu erikseen, eivätkä niiden tulokset täten näy ristiintaulukoinnissa.

Vastaukset, joissa oli valittu yli kolme vaihtoehtoa, eivät ole hyväksyttäviä kyselyn luotettavuuden kannalta, sillä on mahdotonta sanoa, mitkä kolme vastaajan valitsemista tekijöistä olivat hänelle tärkeimmät. Useimmissa näissä vastauksissa oli valittu 4–6 vaihtoehtoa. Vastaukset jakaantuivat kuitenkin melko samalla tavalla kuin niissä, joissa vastaaja oli valinnut tasan kolme vaihtoehtoa. Täten vastaukset, joissa toisessa kysymyksessä oli valittu yli kolme vaihtoehtoa tukevat ja vahvistavat jakaumallaan ristiintaulukoinnin tuloksia.

Vastauksia, joissa oli valittu yli kolme vaihtoehtoa, kertyi lopulta 43 kappaletta. Näistä vastauksista oli luettavissa, että kahvilan sijainti ja tuotteiden tuoreus nousivat vetovoimaisimmiksi tekijöiksi. Yli puolet vastaajista (28 kpl) valitsi kahvilan sijainnin ja tuotteiden tuoreuden vetovoimaisimmiksi tekijöiksi.

Ristiintaulukoinnin tuloksista voidaan huomata, että kolme vetovoimaisinta tekijää, jotka vaikuttavat kahvilan valintaan eli sijainti, tuotteiden tuoreus ja hinta-laatusuhde, toistuvat vastaajien kahvilan valintaan vaikuttavissa tekijöissä ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Näiden lisäksi myös sellaiset tekijät kuin kahvilan läheisyys ja helppo saavutettavuus sekä nopea asiakaspalvelu seuraavat välittömästi kolmea tärkeintä kahvilan valintaan vaikuttavaa tekijää.

Asiakastytyväisyyskyselyn ensimmäinen kysymys nosti esille tärkeimmät tekijät, joiden vuoksi asiakkaat saapuvat määrättyyn sairaalan kahvilaan. Kahvilan sijainti, sen helppo saavutettavuus ja nopea asiakaspalvelu olivat jokaisen sairaalan kahvilan kohdalla tärkeimpiä motiiveja saapua kyseiseen kahvilaan. Näiden jälkeen tulivat mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan, tuotteiden tuoreus sekä hinta-laatusuhde, jotka myöskin saivat melko tasapuolisesti kannatusta eri kahviloiden kesken. Ristiintaulukointi ensimmäisen ja toisen kysymyksen välillä osoitti kuitenkin, että tekijät, jotka vetoavat vastaajiin eniten heidän valitessa kahvilaa olivat järjestykseltään jokseenkin eri kuin heidän motiivinsa juuri määrättyyn kahvilaan saapumisessa ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Täten tuloksista voidaan päätellä, että sairaalan kahviloiden kantavimpien vetovoimatekijöiden, joita kahvilapalveluiden käyttäjät arvostavat ja joiden perusteella he valitsevat kahvilan, tulisi olla sijainti, tuotteiden tuoreus ja hinta-laatusuhde. Näitä kolmea vetovoimaisinta tekijää tukisivat sitten kahvilan helppo saavutettavuus, nopea asiakaspalvelu sekä mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan.

Keskeinen sijainti ja sitä tukeva helppo saavutettavuus ovat kahvilan menestymisen kannalta olennaisia tekijöitä. Sijainnin merkittävyyttä liiketoiminnassa korostetaan erityisesti asiakkaiden tavoitettavuuden, tuotteiden jakelun sekä kilpailukyvyyn ylläpitämisen näkökulmasta (Miller 2002, 54; Walker 2011, 94; Khan 2014, 102).

Optimaalisena kahvilan sijaintina voidaan Millerin mukaan (2002, 54–55) pitää sellaista paikkaa, joka on kaupallisesti elinvoimainen eli kannattava, asiakkaan helposti saavutettavissa, ja jonka tilakustannukset ovat mahdollisimman pienet. Helpolla saavutettavuudella tarkoitetaan tarkemmin tuotteiden ja palveluiden saatavuutta, johon vaikuttavat muun muassa kahvilan sijainnin houkuttelevuus,

aukioloajat, paikoitustilat, opasteet sekä löydettävyyden esimerkiksi Internetin hakupalveluiden avulla (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2014, 137). Kahvilan ei välttämättä tarvitse sijaita kaupungin ydinkeskustassa keskellä vilkkainta liikennettä. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että kahvilan toiminnan ylläpitämiseen vaadittava logistiikka eli tavaraliikenne on sijainnin kannalta sujuvaa, sillä se takaa yhdessä myynnin kanssa tuotteiden jatkuvan kierron (Miller 2002, 54).

Tuotteiden tuoreuden merkitys asiakkaan kahvilan valintaan vaikuttavana tekijänä korostuu, ja sen tärkeys ilmenee myös Tyksissä vuonna 2010 tehdystä asiakaskyselystä (Tissari 2010), jonka paperiseen lomakkeeseen vastasi tuolloin 103 kahviloiden asiakasta ja sähköiseen Webropol-kyselyyn 362 työntekijää. Kahviloissa vastanneista 84,5 prosenttia ja työntekijöistä 91,4 prosenttia piti tuolloin tuoreutta suolaisten tuotteiden kohdalla tärkeimpänä tekijänä. 2010 tehty asiakaskysely käsitteli sairaalan kahviloiden tuotteiden ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, kuten tuoreutta, ulkonäköä, terveellisyttä, hintaa, kokoa ja makua (Tissari 2010). Tuoreutta pidettiin asiakaskyselyn tulosten perusteella jopa makuakin tärkeämpänä tekijänä, ja viisi vuotta kyselyn jälkeen tuoreus on yksi vaikuttavimmista tekijöistä, joka saa asiakkaan saapumaan ja valitsemaan kahvilan. Mäntymäen sairaalan kahvila ei tuolloin ollut mukana asiakaskyselyssä, mutta eniten vastauksia kyselyssä keräsivät kuitenkin Tyksin T- ja U-sairaalan kahvilat (Tissari 2010).

Nopea asiakaspalvelu sekä asiakkaan mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan olivat kaksi vetovoimatekijää, jotka myös saivat tutkimuksessa kannatusta. Nopea palvelu ja tuotteiden mukaan ostamisen helppous liittyvät vahvasti myös valmisruokien kasvavaan kysyntään ja monipuolistuviin markkinoihin. Erilaiset take away -ateriat, pikaruokaravintolat sekä mikroaaltouunissa lämmitettävät valmisruoat ovat lisänneet suosiotaan Suomessa muun muassa vähentämällä ruoanlaittoon kuluvan ajan ja energian määrää. (Järvinen & Kupiainen 2009, 7-8.)

3.4.3 Kahvilapalveluiden nykytilan mittaaminen

Asiakastyytyväisyyskyselyn neljäs kysymys keskittyi asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseen sairaalan kahvilapalveluiden toimivuuden osalta. Kohdassa arvioitiin kahvilan löydettävyyttä, asiakaspalveluhenkilökunnan ystävällisyyttä, tuotteiden laatua, kahvilan siisteyttä ja viihtyisyyttä sekä kahvilan mahdollisuutta tarjota asiakkaalle irtiotto sairaalaympäristöstä.

Kohdan arviointiasteikko koostui neljästä hymiöstä, joiden merkitykset vasemmalta oikealle olivat erinomainen, hyvä, kohtalainen ja heikko. Näistä vastaaja valitsi mielestään parhaiten arviointikohdan väitettä ja omaa tyytyväisyyttään kuvaavan vaihtoehdon.

Neljännän kysymyksen vastaukset syötettiin lopulta Webropol-pohjaan, jonka avulla vastaukset saatiin muutettua numeeriseen muotoon. Arvoasteikon hymiöt vaihtuivat näin ollen numeroiksi nelosesta ykköseen, jossa numero neljä vastasi erinomaista ja numero yksi heikkoa. Näin kysymyksen vastauksista saatiin laskettua keskiarvo kullekin arvioitavalle kohdalle kussakin kahvilassa. Kohdat, joihin oli jätetty vastaamatta, kirjattiin 'en osaa sanoa' -ruutuun, eivätkä ne näy arviotavien kohtien keskiarvoissa.

T-sairaalan kahvilan kohdalla kahvilapalveluiden toimivuutta arvioi yhteensä 84 vierailijaa ja 24 työntekijää. Vierailijoiden vastauksista saadut keskiarvot vaihtelivat 3.7 ja 3.4 välillä. Työntekijät olivat tyytyväisiä kahvilan löydettävyyteen (3.7) ja ystävälliseen asiakaspalveluun (3.1), mutta muut arviotavat kohdat jäivät keskiarvoltaan 2.9 ja 2.6 välille.

U-sairaalan kahvilapalveluiden toimivuutta arvio yhteensä 138 vierailijaa ja 22 työntekijää. Vierailijoiden vastauksista saadut keskiarvot vaihtelivat 3.6 ja 3.2 välillä. Poikkeuksena kuitenkin kahvilan viihtyvyys (2.6) ja irtioton tarjoaminen sairaalaympäristöstä (2.9), jotka molemmat jäivät keskiarvoltaan kolmen alapuolelle. Työntekijät olivat todella tyytyväisiä kahvilan löydettävyyteen (3.8) ja kokivat kahvilan asiakaspalvelun ystävälliseksi (3.4) ja ympäristön melko siistiksi (3.0).

Muut arvioitavat kohdat jäivät kuitenkin keskiarvoltaan kolmen alapuolelle, eikä kahvilaa koettu kovinkaan viihtyisäksi (2.0).

Mäntymäen sairaalan kahvilapalveluiden toimivuutta arvioi yhteensä 103 vierailijaa ja 44 työntekijää. Vierailijoiden tyytyväisyys vaihteli 3.8 ja 3.4 keskiarvon välillä. Poikkeuksena kuitenkin kahvilan viihtyisyys (3.0) ja irtioton tarjoaminen sairaalaympäristössä (3.2). Työntekijöiden kohdalla oltiin erityisen tyytyväisiä kahvilan löydettävyyteen (3.9), ja myös kahvilan asiakaspalvelu koettiin melko ystävälliseksi (3.1). Muut arvioitavat kohdat jäivät keskiarvoiltaan 2.9 ja 2.3 välille.

Yhteenvetona asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksista saatujen keskiarvojen pohjalta voidaan todeta, että kahviloiden perusedellytykset kuten helppo löydettävyys, ystävällinen asiakaspalveluhenkilökunta, tuotteiden laatu ja siisteys ovat kaikkien kahviloiden osalta kohdillaan. Tulevaisuuden ja uuden kahvilakonseptin monistettavuuden kannalta on tärkeää, että kehitettävien kahvilapalvelujen nykytila on kaikissa kahviloissa mahdollisimman hyvä ja yhdenmukainen.

Viihtyisän ympäristön ja irtioton tarjoamisessa asiakkaille kahviloilla on kuitenkin vielä kyselyn tulosten mukaan kehitettävää. Toisaalta viihtyisän kahvilaympäristön luominen edesauttaa myös irtioton tarjoamista sairaalaympäristössä. Täten viihtyisyyttä kehittämällä ja lisäämällä pystytään erottautumaan sairaalaympäristöstä.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kolmas kysymys kartoitti niitä tuotteita, joita asiakkaat yleensä ostavat kahviloista. Kolmannen ja neljännen kysymyksen välille muodostui näin myös asetelma, jossa asiakkaan tyytyväisyyttä eli kokemusta tuotteiden laadusta voitiin verrata hänen ostamiinsa tuotteisiin.

Vierailijoista 247 vastasi kysymykseen kolme ja ilmoitti ostamansa tuotteet. Ostetuimmat tuotteet kaikissa kolmessa kahvilassa olivat kahvi, sämpylät ja pullat. Näiden jälkeen tulivat valmiit salaattit, leivät sekä muut makeat leivonnaiset, kuten munkit ja viinerit. Myös kahviloissa myytävät muut päivittäistavaratuotteet, kuten suklaapatukat, aikakauslehdet, kortit ja veikkaustuotteet saivat kyselyssä jonkin verran suosiota.

Työntekijöistä kysymykseen vastasi yhteensä 90 vastaajaa. Ostetuimpien tuotteiden joukkoon lukeutuivat muun muassa valmiit salaattit, leivät ja sämpylät. Näiden lisäksi myös pullatuotteet saivat kannatusta yhdessä kahviloissa myytävien päivittäistavaratuotteiden, kuten suklaapatukoiden ja makeisten kanssa.

Vertailtaessa kolmannen ja neljännen kysymyksen vastauksia tuotteiden laadun ollessa selitettävänä muuttujana vaakarivillä kävi ilmi, että suosituimpien tuotteiden kohdalla vierailijana vastanneet olivat kokeneet tuotteiden laadun useimmiten joko erinomaiseksi tai hyväksi. Työntekijöiden kohdalla suosituimpien tuotteiden laatu koettiin kuitenkin enimmäkseen vain hyväksi tai kohtalaiseksi.

3.4.4 Asiakkaiden kehitysehdotukset

Asiakastyytyväisyyskyselyyn viimeiseen kysymykseen, joka oli avoin, vastasi yhteensä 135 vierailijaa ja 59 työntekijää. Viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan ja tuomaan esille kehitysehdotuksia, jotka heidän mielestään parantaisivat kahvilapalveluiden toimivuutta.

Vierailijoista neljäsosa (25,4 %) vastasi olevansa tyytyväinen kahviloiden nykytilaan, eikä heillä täten ollut tarjota kehitysehdotuksia. Vastaajista 17,4 prosenttia mainitsi viihtyisän ympäristön ja siihen liittyviä elementtejä, kuten sisustuksen huonekaluineen, tekstiilit, huonekasvit, koristeet, värit, tuoksut, lämmityksen ja siisteyden tärkeinä kehityskohteina. Muita tärkeitä kehityskohteita olivat muun muassa monipuolinen ja laaja tuotevalikoima (8,7 %), pidemmät aukioloajat (8,7 %) sekä edullisemmat hinnat (8,0 %).

Työntekijöistä noin neljäsosa (23,7 %) toivoi kahviloihin monipuolisempaa ja laajempaa tuotevalikoimaa. Vastaajista 16,9 prosenttia toivoi kahviloihin edullisempia hintoja ja parempia henkilökunta-alennuksia. Lisäksi kannatusta saivat viihtyisän ympäristön luomiseen vaikuttavat tekijät (13,6 %) sekä ehdotukset kattavan salaattipöydän tarjoamisesta (13,6 %), jossa asiakas saisi itse koota salaattiateriansa ja maksaisi siitä painon mukaan. Mäntymäen kahvilan kohdalla noin kuudesosa kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli toivonut myös pidempiä auki-

oloaikoja sekä modernimpaa tuotevalikoimaa, johon kuuluisi muun muassa erilaisia tuoreita ja terveellisiä välipaloja ja salaatteja, smoothieita, proteiiniapatukoita sekä rahkoja.

Viidestä työntekijästä, jotka vastasivat, etteivät käytä sairaaloiden kahvilapalveluita, kaksi toi esille omia kehitysehdotuksiaan. Näitä olivat muun muassa tuotevalikoiman monipuolistaminen, viihtyisämmän ympäristön luominen sekä kahviloiden toimipisteiden lisääminen. Tähän liittyen ehdotettiin myös sairaalassa kiertävää myyntikärryä, josta voi ostaa kahviloiden tuotteita. Syitä, miksi vastaajat eivät käyttäneet sairaalan kahvilapalveluita olivat tuotteiden kalliit hinnat, kahvilapalveluiden sijainti kaukana työntekijän omasta työpisteestä sekä kahvin nauttiminen osastolla.

Monipuolinen tuotevalikoima ja viihtyisä ympäristö kehitysehdotuksina nousivat asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa vastauksissa esille useita kertoja. Monipuolisen tuotevalikoiman luomisessa ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä tulisi kallistua liian laajan valikoiman ylläpitämiseen, sillä se lisää usein työtä ja kustannuksia kannattamattomampien tuotteiden kohdalla sekä vieraannuttaa asiakkaita vaikeuttamalla heidän ostopäätöksensä tekoa (Trout & Hafrén 2000, 79–81).

Vaihtelemalla joitakin tuotteita voidaan ylläpitää asiakkaiden mielenkiintoa tarjontaa kohtaan, mutta tärkeämpää olisi pystyä erottautumaan tuotteiden erilaisuudella ja suosituimmuudella (Trout & Hafrén 2000, 84–85). Täten Arkean kahvilapalveluiden leipomotuotteista tulisi esimerkiksi näkyä, että ne ovat paikan päällä itsetehtyjä ja tuoreita. Suosituimpien tuotteiden asemaa valikoimassa tulee vahvistaa ja kehittää. Sellaiset tuotteet kuten kahvi, täytetyt sämpylät ja leivät, valmiit salaatit sekä pullatuotteet ovat asiakastytyväisyyskyselyn tulosten mukaan Tyksin ja Mäntymäen sairaalan kahviloiden ostetuimpia tuotteita. Ne ovat lisäksi melko yleisiä missä tahansa kahvilassa myytäviä tuotteita, mikä tekee erilaistumisesta haastavaa. Laajaa valikoimaa tulisi kuitenkin Troutin ja Hafrénin mukaan (2000, 85) käyttää vain ensiaskeleena kohti erilaistumista, jonka tavoitteet ovat pitkäaikaisemmat.

Viihtyvyyden lisääminen sen sijaan linkittyy vahvasti kahviloiden sijainnin houkuttelevuuden parantamiseen. Täten kahvilan palveluympäristössä korostuvat niin tila, kalusteet, värit, visuaalinen ilme, loogisuus kuin henkilökunnan saatavuus ja maksamisen helppouskin (Walker 2011, 63–64; Juuti ym. 2014, 137). Näitä samoja tekijöitä nousi esille myös asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa vastauksissa, joissa vastaajat mainitsivat kehitysehdotuksina viihtyisemmän ympäristön sekä siihen liittyviä tekijöitä.

Arkean kahvilapalveluiden toimiminen sairaalan tiloissa asettaa kuitenkin omat rajoitteensa esimerkiksi kahviloiden sisustamiselle. Kahvilatilat ovat Arkean asiakkaiden omistamia ja vuokraamia tiloja, eikä niihin tämän vuoksi pystytä tekemään suuria muutoksia ilman neuvotteluja tilojen hallinnasta vastaavien tahojen kanssa. Kahvilan viihtyvyyttä ja ympäristöä koskevien ratkaisujen tulisi kuitenkin tukea kahvilan sijaintia sekä sopia käytössä oleviin tiloihin (Walker 2011, 94).

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Asiakastytyväisyyskyselyn kysymysten suunnittelussa sekä määrittelyssä ja jäsentelyssä käytettiin apuna Tyksin T- ja U-sairaalan kahvilapalvelujen asiakkaille vuonna 2010 tehtyä asiakaskyselyä sekä sairaaloiden kahvilapalveluiden toiminnasta vastaavilta esimiehiltä saatuja tietoja. Lisäksi vuonna 2010 tehdyn asiakaskyselyn tuloksista haettiin tukea tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuudelle niin sanottua kriteerivaliditeettia hyödyntämällä, jossa muiden tutkimuksista etsitään tukea omalle tutkimukselle (Kananen 2012, 170). Ilmiöön liittyvän aineiston hyödyntämistä oman tutkimuksen rinnalla kutsutaan lisäksi aineistotriangulaatioksi, jonka tarkoituksena parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2011, 125).

Osaksi tutkimuksen kriteerivalidistoa kuuluu myös osa opinnäytetyön teoriaosuudesta. Tässä tapauksessa kyse on teoriatriangulaatiosta, jossa ilmiöön liittyviä teorioita tarkastellaan eri tieteenalojen näkökulmasta. (Kananen 2011, 125; Kananen 2012, 170.) Tätä havainnollistaa muun muassa tekstissä mainittu sijainnin

tärkeä merkitys liiketoiminnan suunnittelussa, asiakkaan tavoittamisessa sekä kilpailukyvyyn vahvistamisessa ja ylläpitämisessä.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä pyrittiin aiheen objektiiviseen tarkasteluun, mikä osaltaan vaikutti myös tutkimuksen täsmällisyyteen ja luotettavuuteen. Täten olennaista onkin arvioida tutkimusaineiston sisäistä ja ulkoista luotettavuutta (validiteetti), jotka osaltaan kertovat, kuinka hyvin aineisto kuvaa niitä aiheita ja ilmiöitä, joihin tässä työssä on perehdytty, sekä kuinka laajalti aineiston pohjalta tehdyt päätelmät ovat yleistettävissä. (Hakala 2008, 171–173.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn luotettavuusulottuvuuden reliabiliteettia eli mittaustulosten pysyvyyttä on kuitenkin lähes mahdotonta taata. Opinnäytetyön tavoite on uusien kehitysideoiden löytäminen ja kahvilapalveluiden toiminnan selkeyttäminen. Täten tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa, mutta tällöin saadaan todennäköisesti myös toisenlaisia vastauksia (Kananen 2012, 172–173). Tämän vuoksi myös mittareiden pysyvyys ajassa eli stabiliteetti saattaa muuttua (Kananen 2012, 167–168).

Opinnäytetyön pohdintaosiossa on arvioitu, kuinka luotettavia ja päteviä asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat uusien kehitysideoiden sovellettavuuden sekä uuden kahvilakonseptin toteuttamisen kannalta. Kyselyn reliabiliteettikysymys on kuitenkin luotettavuuden osalta jätetty auki opinnäytetyön kehittämislähtöisyyden ja toiminnallisten tavoitteiden vuoksi. Uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi ei opinnäytetyössä kuitenkaan ole tarpeen tehdä, jos työn eri vaiheet ja ratkaisut on dokumentoitu ja perusteltu riittävän tarkasti (Kananen 2011, 123).

4 UUDEN KAHVILAKONSEPTIN RAKENTAMINEN

4.1 Kahvilakonseptin perusta

Kilpailukykyisen kahvilakonseptin rakentamisessa on edettävä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta nousevan kysynnän mukaan. Täten yrityksen on tiedettävä, mihin asiakkaan arvostamiin ominaisuuksiin konseptilla halutaan vedota, sekä mitkä kohderyhmät olisivat konseptista kaikkein eniten kiinnostuneita. Kilpailuedun luomiseksi konseptin on rakennuttava sellaisista tekijöistä, jotka vetoavat valittuihin kohderyhmiin, ja joiden avulla konsepti pystyy erottautumaan kilpailijoistaan markkinoilla. (Walker 2011, 63.) Kuvio 7 havainnollistaa konseptin ja olemassa olevien markkinoiden välisen suhteen muodostumista ravintola-alalla.



Kuvio 7. Konseptin ja markkinoiden välisen suhteen muodostuminen ravintola-alalla (mukailtu Walker 2011, 69).

Ravintola-alalla konseptin kilpailuedun määrittelevistä tekijöistä puhuttaessa viitataan usein ravintolakonseptin kahdeksaan pilariin. Nämä ovat ruoka ja menu, juoma ja juomalista, palvelu, hintataso, design ja sisustus, sijainti, viihdyttävä tunnelma sekä nimestä, logosta ja grafiikasta muodostuva vahva mielikuva (vrt. Kuvio 7. Konseptin ja markkinoiden välisen suhteen muodostuminen ravintola-alalla (mukailtu Walker 2011, 69).). (Huiskamp 2002, 9–10; Walker 2011, 63–64.) Näistä ravintolakonseptin tärkeimmiksi pilareiksi tulisi nousta 2-3 tekijää, jotka määrittelevät, millaisesta ravintolasta on kyse. Näiden pilareiden yksityiskohtainen määrittely on tärkeää, sillä niiden yhteensopivuus vaikuttaa lopulta siihen, millainen kuva ravintolakonseptista muodostuu asiakkaalle. (Walker 2011, 63–64.)

Sairaalan kahvilapalvelujen kohdalla konseptin suunnittelussa ovat läsnä samat tekijät kuin ravintolakonseptin suunnittelussa. Täten oikeiden tekijöiden yhdistelmän löytäminen ja valitseminen on tärkeä askel kohti menestyvää kahvilakonseptia. Kahvilakonseptin suunnittelussa on hyvä kuitenkin tiedostaa sairaalaympäristöstä nousevat rajoitteet, kuten esimerkiksi kahvilan aukioloaikojen yhteensovittaminen yhdessä sairaalan kanssa sekä kahvilan sijainnin vaikutukset sen houkuttelevuuteen ja saavutettavuuteen.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista todettiin, että vetovoimaisimmat tekijät, jotka saavat asiakkaan valitsemaan ja saapumaan määrättyyn kahvilaan olivat kahvilan sijainti, tuotteiden tuoreus, hinta-laatusuhde sekä näitä tukevat kahvilan helppo saavutettavuus, nopea asiakaspalvelu ja tuotteiden mukaan ostamisen mahdollisuus. Kahvilakonseptin kantavimmiksi eli tärkeimmiksi pilareiksi nousisivat näin ollen sijainti ja sitä tukeva helppo saavutettavuus sekä ruokatuotteet. Kahvilan hintataso määritteli kolmantena tekijänä näiden yhteensopivuuden asiakkaan näkökulmasta. Nopea asiakaspalvelu sekä tuotteiden mukaan ostamisen mahdollisuus kuulusivat osaksi kahvilan palvelua, joka tukee vahvasti kahvilakonseptin kantavimpia pilareita.

Kahvilan sijaintia on vaikea nostaa sairaalassa merkittäväksi tekijäksi, joka kiinnostavalla sijainnillaan houkuttelisi asiakkaita kahvilaan. Lisäksi kahvilan toimipisteen paikka sairaalassa on usein ennalta määritelty, eikä sijainnin valinnassa

Tyksissä tai Mäntymäen sairaalassa juurikaan ole ollut vaihtoehtoja. Täten Arkean on vaikea tehdä itsenäisesti kahvilan sijaintiin liittyviä päätöksiä, sillä viimekädessä siitä päättävät tilojen omistajat.

Saavutettavuuden näkökulmasta sijainnin merkitystä voidaan kuitenkin tarkentaa tuomalla kahvilapalvelut lähemmäs asiakasta. Täten esimerkiksi sairaalassa kiertävällä myyntikärryllä voidaan kahvilan tuotteita tarjota siellä, missä välimatkat kahviloihin ovat liian pitkät tai potilaiden rajoittuneen liikkumisen kannalta kohtuuttomat. Tällainen kehitysehdotus nousi esille muun muassa asiakastytyväisyyskyselyn avoimien vastausten kohdalla. Suuressa sairaalakompleksissa, kuten Tyksissä, pitkät välimatkat rajoittavat myös työntekijöiden siirtymistä nopeasti paikasta toiseen. Täten kahvilapalveluiden tarjoaminen sairaalan sisäisen liikenteen kannalta keskeisillä, helposti saavutettavilla paikoilla on tärkeää.

Kahvilassa myytävien ruokatuotteiden tuoreus, jota asiakkaat asiakastytyväisyyskyselyn mukaan arvostavat, liittyy olennaisesti tuotteiden laatuun. Asiakkaat arvioivat tuotteiden laatua, mikä osaltaan vaikuttaa heidän päätökseen paikan valinnassa. Tuotteiden on oltava myös tasalaatuisia, jotta asiakas voi luottaa siihen, että hän saa samanlaisen tuotteen myös seuraavalla vierailukerralla. (Walker 2011, 115–116.)

Kahvilassa myytävien tuotteiden tuoreuden takaaminen on haastavaa, sillä useimmat kahvilat ja leipomot valmistelevat ja tekevät myyntiin menevät tuotteet aikaisin aamulla. Näin on myös Arkean kahviloiden kohdalla, joiden valmiit, ulkopuoliselta toimittajalta tilatut sekä itsetehdyt tuotteet on valmistettu aamulla tai edellisenä päivänä. Täten tuoreiden tuotteiden tarjoaminen asiakkaalle jokaisena vuorokauden aikana vaikeutuu.

Sairaala on käytössä ympäri vuorokauden ja monet sen toiminnoista jatkuvat pitkälle iltaan. Täten sairaalassa on myös iltaisin kahvilan asiakkaita, jotka arvostavat tuotteiden tuoreutta laatutekijänä. Mahdollisuuksien mukaan kahviloissa tulisi valmista ja myydä tuoreita tuotteita vielä iltapäivällä, jolloin asiakkaat kokevat tuotteiden laadun säilyneen. Tuoreiden tuotteiden tarjoaminen kahvilan aukioloajan jokaisena hetkenä ja uunituoreiden tuotteiden myyntiin tuleminen vielä

myöhempinäkin ajankohtina voisi lisäksi tuoda kahvilalle kilpailuedun, jonka avulla se erottuisi alueen muista kilpailijoista.

Kahvilapalveluiden hinta-laatusuhde muodostuu tekijöistä, jotka asiakas kokee tuotteiden ja palvelun välityksellä. Näitä tekijöitä kahvilassa ovat muun muassa tuotteiden koko ja laatu, tuotteiden monipuolisuus ja ainutlaatuisuus sekä asiakkaan kokeman palvelun mukavuus ja yhteensopivuus kahvilan muiden toimintojen kanssa. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden on oltava tasalaatuisia, jotta asiakas voi luottaa kahvilapalveluiden pysyvyyteen. (Walker 2011, 117.) Kahvilan hintatason voidaan täten sanoa olevan kohdallaan silloin, kun asiakas kokee saavansa rahalleen vastinetta ja on tyytyväinen saamaansa palveluun.

Hintojen alentamista ehdotettiin asiakastyytyväisyyskyselyn avoimissa vastauksissa kehitysehdotukseksi sekä vierailijoiden että työntekijöiden kohdalla. Hintatason laskeminen ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä johda tuottavuuden kestäväään kasvuun, jos kustannukset pysyvät samoina. Lyhyellä aikavälillä hintojen alentamisella voidaan hetkellisesti kasvattaa myyntiä ja houkutellessa uusia asiakkaita kokeilemaan yrityksen tuotteita ja palveluita, mutta tässäkin tapauksessa hinnoittelun tulisi olla johdonmukaista ja tukea yrityksen kasvutavoitteita. (Juuti ym. 2014, 136.)

Sairaala on osa kilpailuympäristöä, jossa Arkean tarjoamat kahvilapalvelut toimivat. Kahviloiden asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista määrätyn rahasumman, mutta jos hinnat ovat liian korkeat, ovat asiakkaat todennäköisesti valmiita poistumaan sairaalan tiloista ja ostamaan haluamansa tuotteet jostakin muualta. Kyse on tällöin asiakkaiden hintaherkkydestä ja kysynnän hintajoustosta, jolloin muutokset hinnoissa vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen (Juuti ym. 2014, 135). Kynnys ja mahdollisuus poistua sairaalan tiloista jonkin toisen kahvilan tai liikkeen läheisyyteen on usein melko vaivalloista sairaalan työntekijöille ja potilaille. Täten he saattavat olla vähemmän herkkiä sairaalan kahviloissa myytävien tuotteiden hintamuutoksille. Toisaalta hintojen noustessa liian korkeiksi sairaalan asiakkaat ja työntekijät voivat tinkiä omasta mukavuudestaan ja ajastaan ja lähteä kauemmas pois sairaalan tiloista haluamiensa kahvila-
tuotteiden perässä.

Sairaalassa on mahdollisuus myydä samoja tuotteita eri hinnoilla eri asiakkaille hintadifferointia hyödyntämällä (Juuti ym. 2014, 136). Tällöin sairaalan henkilökunnalle voitaisiin myydä kahviloiden tuotteita muita asiakkaita edullisemmin. Asiakastyytyväisyyskyselyn avoimissa vastauksissa työntekijöiden kohdalla esille nousseet kehitysehdotukset edullisempien hintojen tarjoamisesta henkilökunnalle tukevat tätä lähestymistapaa. Arkean on kuitenkin huomioitava tällaisen menettelytavan vaikutukset muihin asiakkaisiin, ja sen sopivuus yrityksen hinnoittelustrategiaan.

4.2 Kahvilakonseptin sopivuus yrityksen strategiaan

Uuden kahvilakonseptin rakentamisen lähtökohtana tulee olla Arkean organisaation strategiset linjaukset. Strateginen lähestymistapa luo konseptin ympärille tarkemmin määritellymmän ja yksityiskohtaisemman viitekehyksen, joka kiteyttää yrityksen olemassaolon tarkoituksen, liiketoiminnan tavoitteet ja strategian sekä organisaation filosofian ja vallitsevat arvostuksen kohteet. Näiden kautta yrityksen toiminnasta muodostuu kokonaiskuva, joka ohjaa yrityksen johtotasolla tehtäviä päätöksiä ja vaikuttaa lopulta operatiivisen eli suorittavan tason toimintatapoihin. (Walker 2011, 92.) Tällaista menettelytapaa kutsutaan strategiaprosessiksi, jossa sekä yrityksen johto että työntekijät osallistuvat strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa (Sumkin & Tuomi 2009, 30).

Yrityksen strateginen perusta muodostuu Sumkin ja Tuomen mukaan (2009, 28) arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Arvot määrittelevät pitkälti ne periaatteet, joiden pohjalta yritys toimii. Toiminta-ajatus taas kiteyttää, miksi yritys on olemassa ja ydinosaaminen tarkoittaa, millä osaamisella yritys saavuttaa tavoitteet strategiansa toteuttamiseksi. (Sumkin & Tuomi, 28.)

Arkea (Arkea 2015) on määritellyt kotisivuillaan yrityksen arvot seuraavasti:

- Palvelemme lähellä asiakasta
- Uudistamme rohkeasti
- Toimimme vastuullisesti ja laadukkaasti
- Arvostamme toisiamme ja opimme yhdessä

Arkean missiona eli toiminta-ajatuksena on tuottaa asiantuntevalla henkilöstöllä hyviä ruokahetkiä sekä laadukkaita kiinteistöpalveluja asiakkaan arkeen. Ruokapalvelujen kohdalla yrityksen osaamisessa korostuu monipuolisen ja pitkäaikaisen ammattitaidon ja kokemuksen hyödyntäminen ruokapalveluja tuottaessa niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. (Arkea 2015.) Lisäksi osana ruokapalvelujen ydinosaamista voidaan myös nähdä kyky hallita prosesseja ja tuottaa suuria määriä annoksia asiakkaiden muuttuvien vaatimusten mukaan.

Sairaalaympäristöön suunniteltavan kahvilakonseptin luomisessa on huomioitava Arkean strategiset tavoitteet sekä nähtävä yrityksen visio kiinnostavimpana ruokapalveluyrityksenä olemisesta myös kahvilapalvelujen näkökulmasta. Kuvio 8 havainnollistaa sairaalan kahvilapalvelujen kehittämistä Arkean strategiseen viitekehykseen sovitettuna.



Kuvio 8. Sairaalan kahvilapalvelut sovitettuna Arkean strategiseen viitekehykseen (mukailtu Sumkin & Tuomi 2009, 29).

Arkean strategiseen viitekehykseen sijoitetut kahvilapalvelut luovat kokonaisku-
van (Kuvio 8. Sairaalan kahvilapalvelut sovitettuna Arkean strategiseen viiteke-
hykseen (mukailtu Sumkin & Tuomi 2009, 29)., joka havainnollistaa sairaalaym-
päristöön suunniteltavan kahvilakonseptin rakentumista. Kuviossa on toimin-
taympäristön keskiössä esitetty niin asiakkaat, kumppanit, tärkeimmät kehittä-
miskohteet kuin Arkean strateginen perusta ja visiokin. Näiden lisäksi kuviossa
on esitetty myös vaihtoehtoisia tulevaisuuksia eli skenaarioita, joiden hahmotta-
minen luo pohjan vision määrittelemiselle. Tulevaisuuden hahmottaminen edel-
lyttääkin laajempien kokonaisuuksien, kuten esimerkiksi megatrendien, kehitty-
misen huomioimista. (Sumkin & Tuomi 2009, 42–43.) Keskeisimpiä megatren-
dejä, jotka määrittävät myös Arkean toimintaan ovat väestön ikääntyminen, kes-
tävä kehitys sekä teknologiat ja tietotekniikan kehitys (Sumkin & Tuomi 2009, 44).

Yksinkertainen ja ymmärrettävä kokonaiskuva tukee yrityksen strategista ajatte-
lua ja päätöksentekoa ennen strategian muuttumista toiminnaksi (Sumkin &
Tuomi 2009, 68–69). Arkean tuleekin pohtia, kuinka hyvin kahvilakonseptin luo-
miseen liittyvät päätökset tukevat esimerkiksi organisaation arvoja ja toiminta-
ajatusta. Lisäksi on pohdittava tuottaako kahvilakonsepti asiakkaille tarpeeksi li-
sääarvoa ja ohjaavatko konseptia koskevat päätökset yritystä vision suuntaan.

Strategian tekeminen ja toteuttaminen eivät ole yksin johdon vastuulla, vaan tär-
keässä roolissa ovat myös kahviloiden arkitoiminnasta vastaavat työntekijät. Tä-
ten yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä kuvio, jossa yhdistyvät sekä yrityk-
sen strategia että kahvilapalvelut auttavat esimerkiksi työntekijöiden perehdyttä-
misessä ja sitouttamisessa uuden kahvilakonseptin vastuualueisiin.

4.3 Eräästä kanttiinista ainutlaatuiseksi kahvilaksi

Uuden kahvilakonseptin yhteensovittaminen Arkean strategian kanssa on tär-
keää yrityksen tulevaisuuden kannalta, jotta sen kilpailukyky säilyy elinvoimai-
sena. Täten kahvilakonseptin suunnittelussa tulisikin keskittyä niihin tekijöihin,
jotka luovat yritykselle kilpailuedun, edistävät yhtenäisen konseptin luomista ja
mahdollistavat sen monistamisen tulevaisuudessa myös muihin sairaaloihin.

Yhtenäinen kahvilakonsepti ei kuitenkaan tarkoita, että Arkean kaikkien kahviloiden tulisi olla täysin identtisiä ja koostua samoista pöydistä ja tuoleista. Gilmoren ja Pinen mukaan (2011, 3–4) asiakkaalle tulisi tuotteiden ja palvelujen lisäksi pystyä tarjoamaan yksilöllisiä, positiivisesti mieleenjääviä elämyksiä, jotka sitouttavat asiakkaan ja saavat hänet ostamaan uudelleen. Näin elämykset tuottavat asiakkaalle lisäarvoa samalla, kun asiakas kokee saavansa rahalleen ylimääräistä vastinetta. Tällaisten yksilöllisten, lisäarvoa tuottavien elämysten tarjoaminen asiakkaalle onnistuu parhaiten luomalla tuotteiden ja palvelujen ympärille erilaisista elementeistä koostuvia teemoja, jotka vetoavat asiakkaan kaikkiin aisteihin (Gilmore & Pine 2011, 91–92).

Teeman luomisessa voidaan määritellä viisi tärkeää periaatetta, jotka vaikuttavat sen menestymiseen. Kiinnostavan teeman on ensinnäkin muokattava asiakkaan käsitystä todellisuudesta, jolloin esimerkiksi tutun, jokapäiväisen ympäristön tilalle nousee uudet puitteet tehdä asioita ja nauttia olemisesta. Toiseksi teeman on pystyttävä tuottamaan elämys, jossa asiakkaan todellisuus muuttuu tilan, esineiden ja ajan suhteen. Tällöin esimerkiksi tuttujen esineiden muodot ja koot saattavat olla asiakkaan odotuksiin nähden yllätyksellisiä. Kolmas periaate on, että edellä mainitut muodostavat johdonmukaisen ja eheän kokonaisuuden teeman ympärille. (Gilmore & Pine 2011, 73–76.)

Neljäs periaate vahvistaa teemaa ja tukee kolmea edellistä periaatetta. Neljännen periaatteen mukaan teeman tapahtumaympäristön sisään tulisi rakentaa pienempiä tapahtumakokonaisuuksia, jotka tarjoavat asiakkaille elämyksiä. Lopulta viidennen periaatteen mukaan teeman tulisi sopia ja kuvastaa elämyksiä tarjoavan yrityksen toimintaa ja ominaispiirteitä. (Gilmore & Pine 2011, 76–77.)

Tyksin tai Mäntymäen sairaalan kahvilassa teeman rakentamisessa voitaisiin esimerkiksi hyödyntää rakennusten historiaa, jota väritettäisiin asiakkaiden kertomuksilla ja sisustettaisiin vanhoilla huonekaluilla. Tuotteissa arvostettaisiin perinteikkyyttä ja tuoreutta ja asiakaspalvelu olisi verrattavissa hotellien vieraanvaraisuuteen. Näin ainutlaatuisella kahvilalla olisi mahdollisuus tarjota asiakkaalle jotakin sairaalaympäristöstä poikkeavaa ja yllätyksellistä sellaisessa paikassa, jossa asiakas sitä vähiten odottaa.

Kilpailuedun luomisessa teemalla ja sitä tukevilla elementeillä on tärkeä merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Täten asiakkaan arvostamat ja yrityksen tarjoamat ylivoimaiset tuotteet ja palvelut, jotka tuottavat asiakkaalle elämyksen ovat kilpailukyvyn kannalta vahvoja tekijöitä. Kilpailuedun muodostumiseksi näiden tekijöiden on oltava myös taloudellisesti toteutettavissa ja uskottavasti markkinoitavissa. (Rope 2003, 91–92.)

Tähän asti Tyksin ja Mäntymäen kahvilapalveluista on käytetty vanhahtavaa termiä kanttiini. Uuden kahvilakonseptin myötä kanttiini-termistä ollaan kuitenkin luopumassa, jonka seurauksena uusien kahvilapalveluiden nimet päivitetään paremmin nykypäivän arkikieltä vastaaviksi kahviloiksi. Nimen vaihdon yhteydessä kahviloille tulisi antaa yksilölliset nimet, jotka tukisivat kahvilan teemaa ja antaisivat kahvilan sijainnille kiinnostavamman merkityksen sen sijaan, että kyse olisi vain jostakin erästä kahvilasta. Nimi on yksi ensimmäisistä tekijöistä, joka vaikuttaa asiakkaan muodostamaan käsitykseen ja odotuksiin paikasta. Nimen tulisi myös olla helposti lausuttava ja muistettava, jotta se jäisi asiakkaan mieleen. (Walker 2011, 65–66.) Myös kahviloiden työntekijöiden olisi miellyttävämpi työkennellä yksilöllisessä kahvilassa, jonka nimen voi kuulla lausuttavan asiakkaan suusta.

5 TULEVAISUUS JA POHDINTA

Tyksin ja Mäntymäen sairaalan kahvilapalveluiden kehittämisen tulee olla linjassa Arkean strategisten suuntaviivojen kanssa. Täten kilpailukykyisen kahvila-konseptin suunnittelussa on tärkeää pyrkiä luomaan asiakkaalle sellainen kokonaiskuva, joka viestii Arkean asiakaskeskeisyydestä, rohkeasta uudistumisesta sekä yrityksen vahvasta osaamisesta.

Asiakaslähtöinen lähestymistapa yhdessä asiakastyytyväisyyskyselyn kanssa nosti opinnäytetyössä esille vahvoja vetovoimatekijöitä, joiden perusteella asiakkaat valitsevat kahvilan. Sijainti, tuotteiden tuoreus ja hinta-laatusuhde sekä näiden ympärille nousseet helppo saavutettavuus, nopea asiakaspalvelu ja mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan olivat tekijöitä, joiden pohjalta nykyisiä ja tulevia kahvilapalveluja tulisi kehittää asiakaslähtöisesti.

Asiakastyytyväisyyskysely sairaalan kahvilapalvelujen käyttäjille tuotti riittävän määrän vastauksia, jotta saadusta näytteestä pystyttiin tekemään yleistettäviä päätelmiä. Sähköiseen Webropol-kyselyyn, joka julkaistiin sairaaloiden käyttämissä sisäisissä Intranet-verkoissa, olisi kuitenkin toivottu enemmän vastauksia. Kyselyä julkaistaessa ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, kuinka usein esimerkiksi sairaalan työntekijät vierailevat tai käyttävät sairaalan sisäistä Intranettiä. Paperisella kyselylomakkeella onnistuttiin sen sijaan keräämään selkeästi enemmän ja tasaisemmin vastauksia kaikista kolmesta kahvilasta.

T- ja U-sairaaloiden sekä Mäntymäen sairaalan kahviloissa julkaistu asiakastyytyväisyyskysely oli avoin kaikille sairaaloissa vierailleille ihmisille. Täten kerätyissä vastauksissa ei pystytty huomioimaan ja kontrolloimaan esimerkiksi mielentilaa, jossa kahvilapalvelujen käyttäjä on vastannut kyselyyn. On vaikea arvioida, kuinka paljon esimerkiksi terveydentila, vastaanotolla tai sairaalassa olon syyt sekä sairaalassa koettu palvelu vaikuttivat vastaajan mielipiteisiin.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhmänä olivat lähinnä sairaalan kahvilapalveluita käyttävät asiakkaat. Tulevaisuudessa tehtäviä tutkimuksia ajatellen olisi kui-

tenkin tärkeää keskittyä niiden ihmisten motiivien ja mahdollisten ennakkoluulojen kartoittamiseen, jotka eivät tällä hetkellä sairaalan kahvilapalveluita hyödynnä.

Asiakasuskollisuutta Arkea voisi rakentaa erilaistamalla kahvilapalveluita elämyslähtöisillä, asiakkaisiin vetoavilla teemoilla. Teemakahviloiden suunnittelu vaatii yritykseltä rohkeutta tehdä asiat toisella tavalla, mutta onnistuessaan ne tekevät asiakkaaseen lähtemättömän vaikutuksen. Ainutlaatuinen teemakahvila sairaalan aulassa voi parhaimmillaan saada potilaan unohtamaan hetkeksi sairautensa tai tarjota sairaalan työntekijälle irtioton kiireisestä arjesta. Tätä tarkoitetaan sosiaalisella paussilla sosiaalisesta elämästä. Lisäksi ulkopuoliselle vierailijalle kiinnostava ja kokemuksen arvoinen teemakahvila voi olla jopa ensisijainen syy saapua sairaalaan.

Kannattavan ja asiakkaisiin vetoavan teeman rakentaminen kahvilan ympärille on haastava ja pitkäaikainen projekti. Täten yrityksen on tehtävä päätös, kuinka pitkälle teemaa halutaan kehittää, ja onko jokaisella kahvilalla oma teemansa. Kahvilakonseptin monistettavuuden ja siirtämisen kannalta teema, joka on kaikissa kahviloissa sama ja muunneltavissa pienillä variaatioilla, olisi helpompi ja edullisempi toteuttaa. Tätä tukee muun muassa suurtuotannon eduista muodostuvat kustannussäästöt. Kustannustehokkuus onkin todennäköisesti mieluisampi vaihtoehto Arkealle. Etenkin, kun muutoksia kahviloiden sisustukseen ja ulkoasuun on vaikea tehdä operoitaessa asiakkaan omistamissa tiloissa.

Uuden kahvilakonseptin menestymisessä ja monistamisessa muihin sairaaloihin sekä muihin kohteisiin tulee korostumaan asiakkaiden ja etenkin sairaalan työntekijöiden tyytyväisyys kahvilapalveluita kohtaan. Viime kädessä kahvilapalveluiden hankkimisesta vastaa usein suurempi organisaatio, joka pyrkii huolehtimaan työntekijöidensä tarpeista. Täten Arkean kahvilakonseptin on pystyttävä vakuuttamaan sekä nykyiset että uudet kahvilapalvelujen hankinnoista vastaavat yritysasiakkaat selviytyäkseen kilpailutilanteessa nyt ja tulevaisuudessa.

Syksyllä 2015 Tyksin uuteen A-sairaalaan avataan Arkean kahvila. Kahvilan on tarkoitus ilmentää Arkean ensimmäistä kahvilakonseptia ja koostua sellaisista tekijöistä, jotka näkyvät tulevaisuudessa myös yrityksen muissa kahviloissa.

Ennen kuin kahvilakonsepti lanseerataan jää nähtäväksi, millaisen viestin yritys pystyy uudesta kahvilakonseptista rakentamaan, ja kuinka hyvin se pystyy herättämään asiakkaiden mielenkiinnon uutta kahvilaa kohtaan. Tässä yhteydessä näkyvyyden saaminen tuo tärkeää uskottavuutta kahvilakonseptin menestymiselle.

LÄHTEET

Aiken, L. H.; Bruyneel, L.; Brzostek, T.; Busse, R.; Griffiths, P.; Heinen, M.; Kinnunen, J.; Kutney-Lee, A.; McKee, M.; Moreno-Casbas, M. T.; Rafferty, A. M.; Schwendimann, R.; Scott, A.; Sermeus, W.; Sjetne, I. S.; Sloane, D. M.; Smith, H. L.; Tishelman, C.; Van den Heede, K. & Zikos, D. 2012. Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *British Medical Journal* 344. Viitattu 24.2.2015. <http://www.bmj.com/content/344/bmj.e1717>.

Arkean www-sivut. Viitattu 22.5.2015. <http://www.turunseudunkiinteistopalvelu.fi>.

Baines, P.; Fill, C. & Page, K. 2013. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Gilmore, J. H. & Pine, J. B. *The experience economy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hakala, J. T. 2008. *Uusi graduopas. Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huiskamp, R. 2002. *Great restaurant concepts. An in-depth analysis of five noteworthy European success stories*. Wervershoof: Food & Beverages Publications.

Juuti, P.; Laukkanen, T.; Puusa, A. & Reijonen, H. 2014. *Akatemiasta markkinalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Järvinen, E & Kupiainen, T. 2009. Miksi kuluttaja ostaa valmisruokaa? Valmisruokien valintaan vaikuttavat tekijät eri kuluttajaryhmissä. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Khan, M. T. 2014. The concept of 'marketing mix' and its elements. *International Journal of Information, Business and Management* 6, 95–107.

Koskinen, S. & Nieminen, M. 2005. Väestö. Suomalaisten terveys. Duodecim. Viitattu 26.3.2015. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00007.

Laki julkisista hankinnoista. 2007. L 30.7.2007/348 muutoksineen.

Miller, S. 2002. Starting and running a sandwich-coffee bar. An insider guide. UK: How to Books Ltd.

Oddner, F. 2003. Kafékultur, kommunikation och gränser. Ruotsi, Lund: Sociologiska institutionen.

Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.

Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 1, 23–41.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Santaharju, T. 2014. Suuret ikäluokat saattavat vaihtaa yksityislääkäriensä terveyskeskukseen lähivuosina. Yle Uutiset. Viitattu 26.1.2015. http://yle.fi/.../suuret_ikaluokat_saattavat_vaihtaa_.../7411364

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tissari, J. 2010. Asiakaskysely. Kysymykset 1-10. Julkaisematon aineisto.

Trout, J. & Hafrén, G. 2000. Erilaistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Inc.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Viitattu 24.1.2015. https://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat.

Uusitalo, H. 2001 Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-7. p. Juva: WSOY

Vilka, H. 2005. Tutki ja mittaa. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.


Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Walker, J. R. 2011. The restaurant from concept to operation. 6. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Liitteen otsikko

Liite 1 Kyselylomake

**Kahvilapalveluiden
asiakastyytyväisyyskysely**



1. Kun saavutte tähän kahvilaan, niin mitkä tekijät vetosivat teihin?

<input type="checkbox"/> Kahvilan sijainti	<input type="checkbox"/> Pullantuoksuinen ympäristö	<input type="checkbox"/> Kahvilan asiakaskunta on mieleinen
<input type="checkbox"/> Tuotteiden tuoreus	<input type="checkbox"/> Paikan päällä leivotut tuotteet	<input type="checkbox"/> Kahvila erottuu muusta ympäristöstä
<input type="checkbox"/> Nopea asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/> Mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan	<input type="checkbox"/> Kahvilaan on helppo löytää ja tulla
<input type="checkbox"/> Tuotteet ovat terveellisiä	<input type="checkbox"/> Henkilökunta suosittelee tuotteita	<input type="checkbox"/> Houkuttelevan näköisesti esille laitetut tuotteet
<input type="checkbox"/> Saan rahalleni vastinetta	<input type="checkbox"/> Joustava asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/> Henkilökunta huomioi sinut saapuessasi kahvilaan
<input type="checkbox"/> Monipuolinen tuotevalikoima	<input type="checkbox"/> En juuri nyt osaa sanoa	<input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? _____

2. Kun valitsette kahvilaa, niin mitkä näistä tekijöistä vetoavat teihin parhaiten?

Valitse kolme (3) tärkeintä

<input type="checkbox"/> Kahvilan sijainti	<input type="checkbox"/> Pullantuoksuinen ympäristö	<input type="checkbox"/> Kahvilan asiakaskunta on mieleinen
<input type="checkbox"/> Tuotteiden tuoreus	<input type="checkbox"/> Paikan päällä leivotut tuotteet	<input type="checkbox"/> Kahvila erottuu muusta ympäristöstä
<input type="checkbox"/> Nopea asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/> Mahdollisuus ostaa tuotteita mukaan	<input type="checkbox"/> Kahvilaan on helppo löytää ja tulla
<input type="checkbox"/> Tuotteet ovat terveellisiä	<input type="checkbox"/> Henkilökunta suosittelee tuotteita	<input type="checkbox"/> Houkuttelevan näköisesti esille laitetut tuotteet
<input type="checkbox"/> Saan rahalleni vastinetta	<input type="checkbox"/> Joustava asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/> Henkilökunta huomioi sinut saapuessasi kahvilaan
<input type="checkbox"/> Monipuolinen tuotevalikoima	<input type="checkbox"/> En juuri nyt osaa sanoa	<input type="checkbox"/> Jokin muu, mikä? _____

3. Mitä tuotteita ostitte?

4. Miten onnistuimme? Ympyröi mielestäsi sopivin (😊 erinomaisesti 😊 hyvin 😐 kohtalaisesti 😞 heikosti)

Kahvila on helposti löydettävissä	😊 😊 😐 😞
Ystävällinen asiakaspalveluhenkilökunta	😊 😊 😐 😞
Tuotteiden laatu on kohdallaan	😊 😊 😐 😞
Viihtyisä ajanviettopaikka	😊 😊 😐 😞
Siiisti ja puhdas ympäristö	😊 😊 😐 😞
Kahvila tarjoaa irtioton sairaalaympäristöstä	😊 😊 😐 😞

5. Miten voisimme palvella juuri Teitä vieläkin paremmin?

Palautathan vastauslomakkeen kahvilan vieressä sijaitsevaan palautelaatikkoon.

Kiitos vastauksestanne! Mielipiteenne on meille tärkeä.