

Palveluprosessien yhteiskehittäminen

Johanna Kinnunen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Matkailu- ja ravitsemisala
Restonomi, ylempi AMK
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä Kinnunen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä toukokuu 2020
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palveluprosessien yhteiskehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta, Restonomi (YAMK)		
Työn ohjaaja Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Toimeksiantaja Tampereen seudun ammattiopisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakastuntemus ja arvopohjaiset valinnat korostuvat elintarvikealan liiketoiminnan kehittämisessä. Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö elää voimakkaassa muutoksessa. Muutokseen vaikuttavia trendejä ovat työn muuttuminen, digitalisaatio ja resurssit. Asiakaslähtöinen ammatillinen koulutus vaatii joustavaa sekä vuorovaikutteista yhteistyötä eri verkostojen kanssa.</p> <p>Työn tavoitteena oli kehittää Tampereen seudun ammattiopiston ylläpitämän kahvila-myymäälä Saarekkeen palveluja. Työn lähtökohtana oli kehittää palveluprosesseja asiakaslähtöisesti, löytäen ideoita jatkuvan tuotannon virran säilyttämiseen ja yhteiskehittämiseen.</p> <p>Tutkimus eteni toimintatutkimuksen sykleissä. Menetelminä käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyä, havainnointia ja haastatteluja. Asiakastyytyväisyyskyselyä käytettiin palvelun laadun kehittämiseen tutkimuksen määrittelyvaiheessa. Havainnointi ja muu aineisto kerättiin tiimipalaverimuistoista, keskusteluista, toimitusketjuun aktiivisesti osallistumalla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Jokaisen kokeilusyklin jälkeen tehtiin reflektointia ja toiminnan muutoksia kahvila-myyvälässä. Kaikkien vaiheiden jälkeen palveluprosesseista luotiin palvelumalli palvelumuotoilun työkaluilla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että yhteiskehittäminen on yhdistänyt asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmat. Tutkimustulokset ovat mahdollistaneet asiakasarvon määrittämisen. Tulosten perusteella yhteiskehittäminen, palvelun toimivuus, tuotantoprosessien tasalaatuisuus ja tuotteistaminen tuovat lisäarvoa asiakkaalle, opiskelijoille ja koko oppilaitoksen toiminnalle. Yhteiskehittämistä jatketaan Tredun arvojen mukaisesti: rohkeesti, reteesti ja reilusti.</p>		
Avainsanat: asiakaskokemus, asiakasarvo, palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu, palvelumalli, SERVQUAL-menetelmä, kuilumalli, yhteiskehittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kinnunen, Johanna	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 80	Permission for web publication: x
Title of publication Co-development of service processes		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Tampere Vocational College		
Summary <p>Customer knowledge and value-based choices are highlighted in the development of food business. The operating environment of vocational education and training is undergoing a drastic change. Trends affecting the change include changes in work, digitalisation and resources. Customer-oriented vocational training requires flexible and interactive collaboration with different networks.</p> <p>The aim of the thesis was to develop the services of the café-store Saareke, operated by Tampere Vocational College. The starting point of the work was to develop service processes in a customer-oriented way, finding ideas for maintaining a continuous flow of production and co-development.</p> <p>Research proceeded in cycles of action research. The methods used were customer satisfaction questionnaire, observation and interviews. The customer satisfaction survey was used to develop the quality of service during the definition phase of the survey. Observation and other data were collected from team meetings, discussions and by actively participating in the supply chain. The interviews were conducted in the form of semi-structured interviews. After each experimental cycle, reflection and changes in activity were implemented in the café-store. After all the steps, a service model was created from the service processes with service design tools.</p> <p>The results show that co-development has combined customer and business perspectives. The results of the study have made it possible to determine the customer value. Based on the results, joint development, functionality of the service, homogeneity of production processes and productization bring added value to the customer, students and the operations of the entire educational institution. Co-development will continue in accordance with the values of Tredu: boldly, lectically and fairly.</p>		
Keywords/tags customer experience, customer value, service business, service design, service model, servqual method, shaft model, co-development		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Palveluliiketoiminnan yhteiskehittäminen	7
2.1	Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen.....	9
2.2	Palveluprosessien arvon muodostuminen	11
2.3	Asiakasymmärryksellä kohti laadukasta palvelua	12
2.4	Palvelun laadun kehittäminen.....	14
3	Palvelumuotoilulla selkeyttä prosesseihin.....	17
3.1	Asiakkaan osallistaminen yhteiskehittämiseen.....	19
3.2	Tavoitteellisen tarjoaman ja hinnan määrittäminen	20
3.3	Työkaluja kehittämiseen	22
4	Toimintatutkimuksen toteutus	24
4.1	Oppilaitosympäristön kuvaus.....	28
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	32
4.3	Aineiston analyysi.....	35
5	Tutkimustulokset.....	39
5.1	Muutoksia tuotanto- ja palveluprosesseihin	39
5.2	Toimintaa ja tuotteistamista tasaisesti	43
5.3	Vuorovaikutus kaikkien prosessien välillä.....	45
5.4	Palveluprosessit näkyväksi	52
6	Tasalaatuisuutta palveluprosesseihin yhteiskehittämällä	56
6.1	Johtopäätökset	57
6.2	Luotettavuus.....	61
6.3	Kehittämis ehdotukset	64
	Lähteet	65
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely	69
	Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajien jakauma	71

Liite 3. Sanakartta kysymyksestä, miten voimme vielä kehittää toimintaamme.	72
Liite 4. Sanakartta kysymyksestä, mitä palveluita ja tuotteita haluaisitte lisää...	73
Liite 5. Kutsu haastatteluun	74
Liite 6. Haastattelurunko	75
Liite 7. Kehittämisideoita palveluprosesseihin	76

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön asetelma	6
Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan yhteiskehittämisen kolme osa-aluetta	8
Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi	10
Kuvio 4. Arvonmuodostuminen palveluprosesseissa	11
Kuvio 5. Palvelun laadun kuiluanalyyssimalli	15
Kuvio 6. Palvelumallin kuvaus.....	23
Kuvio 7. Toimintatutkimuksen pysähtymätön spiraali	27
Kuvio 8. Tredun arvot	29
Kuvio 9. Opetusleipomon toimitusketju.....	30
Kuvio 10. Aineistonkeruumenetelmät.....	32
Kuvio 11. Opiskelijatyötoiminnan karuselli	43
Kuvio 12. Arvokas kokemus kehittämisen keskiössä	57

Kuvat

Kuva 1. Asiakkaan osallistuminen oppilaitosympäristössä	41
Kuva 2. Kahvila-myyvälän toimintaympäristöä.....	44
Kuva 3. Kahvila-myyvälään kehitetty pullavitriini	45

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen kestot.....	34
Taulukko 2. Osallistuvan havainnoin järjestelyä	37
Taulukko 3. Menetelmistä yhdistetyt pääluokat.....	38
Taulukko 4. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia.....	39
Taulukko 5. Palvelumalli	54

1 Johdanto

Ruokatuotannon toimintaympäristö ja kulutuskäyttäytyminen ovat muutoksessa. Se avaa uusia ansainta mahdollisuuksia mutta edellyttää alalta uusiutumista. (Hyrylä 2017, 56.) Elintarvikealan tulevaisuuden näkymissä korostuvat syvälinen asiakastuntemus sekä arvopohjaiset valinnat osana liiketoiminnan kehittämistä. Digitaalisuus on uusien innovaatioiden mahdollistaja. Asiakkaat ovat tietoisempia valinnoistaan ja arvostavat ruokakokemuksen merkitystä. Tärkeää onkin ennakoida kuluttajakäyttäytymisten suuntia ja elää muutoksessa mukana. Suurin muutos näyttää olevan välipala- ja valmisruokien tarjonnan valtava kasvu. (Hyrylä 2019.)

Ruokasektorin liiketoimintaympäristö muuttuu, asiakkaat ovat yhä tietoisempia valinnoistaan ja etsivät ruokailukokemuksia aktiivisesti haluten tietoa koko tuotteen elinkaaresta. Muutosten ja mahdollisuuksien tunnistaminen on oleellista, ja tuotekehityksen on vastattava asiakkaiden arvostamia asioita. (Hyrylä, 2019, 55, 60.) Maailmanlaajuiset ilmiöt, kuten väestönkasvu, ikääntyminen, kaupungistuminen, teknologian kehittyminen, digitaalisuus sekä vastuullisuus vaikuttavat politiikan ja sääntelyjen kautta myös elintarvikealaan. (Hyrylä 2019, 60.) Hyrylän (2019, 69) mukaan suomalaiset haluavat syödä kotimaista ruokaa, jossa perinteiset raaka-aineet, kuten kaura, marjat, villiyrtilit ja peruna yhdessä maun ja terveellisuuden lisäksi ovat nousussa (Hyrylä 2019, 69). Monet trendit ja ilmiöt ovat selkeästi huomattavissa, ja ne muokkaavat kuluttajien ruokatottumuksia. Yleisiä ilmiöitä ovat esimerkiksi kiire, yksin asuminen, erilaiset ruokavaliot ja allergiat, välipalaistuminen, kasvituotteet sekä eettisyys ja ympäristöarvot. (Hyrylä 2019, 62.)

Yrittäjävalmiuksien merkitys korostuu työelämän muutoksessa. Yrittäjämäisellä toimintakulttuurilla luodaan aitoa innostusta tekemiseen ja rakennetaan tavoitteellista toimintaa vuorovaikutuksen kautta. (Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017.) Cavén-Pöysän (2014, 75) tutkimuksen mukaan opiskeluympäristöjen ja pedagogiikan on kehityttävä käytännönläheisiksi ja opiskelijälähtöisiksi. Silloin opiskelijat myös valmistuvat nopeammin. (Cavén-Pöysä 2014, 75.)

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö elää voimakkaassa muutoksessa. Muutokseen vaikuttavia trendejä ovat työn muuttuminen, digitalisaatio ja resurssit. Ammatillisen reformin myötä koulutuksen toimintaa on uudistettu osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi. Uudistuneen rahoitusjärjestelmän myötä koulutuksen järjestäjän tulee entisestään kiinnittää huomiota toiminnan tuloksellisuuteen ja löytää keinoja toiminnan tehostamiseen. Asiakaslähtöisen ajattelun lisääntyessä opiskelijoilla on mahdollisuus hakeutua joustavasti opintoihin jatkuvan haun kautta, mikä vaatii oppimisympäristöiltä joustavuutta. Digitalisaation myötä oppilaitosten toimintaympäristöt verkottuvat yhä enemmän. (Kohti huippulaatua 2019, 41-43.)

Karusaari (2020, 12-13), kirjoittaa asiakaslähtöisyydestä osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa, ja asiakkaita hänen tutkimuksessaan ovat opiskelijat sekä työelämän edustajat. Tutkimuksen mukaan asiakaslähtöisen osaamisperusteisen ammatillisen koulutuksen perustana on asiakaslähtöinen työelämäyhteistyö, työpaikalla järjestettävä koulutus ja henkilökohtaisen osaamisen hyödyntäminen. (Karusaari 2020, 152.)

Toimintaympäristön muuttuessa tulee nähdä uusia mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseksi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Tuulaniemi 2011, 47). Asiakaskokemusten tarkastelulla on tärkeä rooli nykyisessä palveluiden yhteiskunnassa. Tämä ajattelu auttaa yrityksiä ymmärtämään, miten asiakas kokee palvelun ja miltä asiakkaasta tuntuu. (Teixeira, Patrício, Nunes, Nóbrega, Fisk & Constantine 2012, 362.) Työyhteisölähtöisellä kehittämisellä vahvistetaan työyhteisön tietoisuutta ja itseyttä työstä työn tavoitteista, kohteista ja työprosesseista. Työelämä vaatii uuden oppimista, innovatiivisuutta ja taitoa sopeutua nopeisiin muutoksiin. (Vataja 2012, 9-10.)

Toimintaympäristönä opinnäytetyössä on oppilaitosympäristö, Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Tutkimusta tehdään prosessien eri vaiheissa kahvila-myymäla Saarekkeen kokonaislaadun parantamiseksi. Tavoitteena on palvelun kehittäminen ja tasalaatuinen palvelu, niin että kahvila-myymälässä on joka päivä myytäviä tuotteita. Opinnäytetyössä hyödynnetään oppilaitoksen sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita sekä työntekijöitä palveluprosessien kehittämisessä. Tutkimustyön kehittämistavoitteet määräytyvät tutkimusvaiheen edetessä syklisesti.

Työ tehdään toimintatutkimuksena, jossa tutkija on mukana liiketoimintaympäristön pedagogisena vastuullisena opettajana. Toimintatutkimus on työn, työelämän arjen tilanteiden ja ihmisten toiminnan selvittämistä. Tavoitteena on kuvata tutkimuskohteen olevan toiminnan tilanne. (Metsämuuronen 2008, 222,225.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön asetelma

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön asetelma. Tutkimuskysymykset ovat: Miten kahvila-myymälän palveluprosesseja kehitetään yhdessä, millainen vaikutus on oppilaitosympäristöllä tuotantoprosesseihin sekä millaista arvoa kahvila-myymälä tuo asiakkaille. Tutkimuskysymykset vaativat kerättävältä aineistolta yhteiskehittämistä, kokeiluja, havainnointia ja kokemusten jakamista. Työssä käytetään palvelumuotoilun viitekehystä ja työkaluja. Kokeiluja hyödynnetään erilaisiin palvelu- ja tuoteideoihin. Tutkimusosuus on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin asiakastytyväisyyskysely sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, ja mukana oli myös henkilökunta. Toisessa vaiheessa tehtiin havaintoja ja kokeiluja. Opiskelijat tuotannon tekijöinä osallistuivat

tutkimustyön kokeiluvaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa hyödynnettiin palvelujen kehittämiseen ja toimintaan osallistuvien eri asemissa toimivien henkilöiden haastattelun tuloksia.

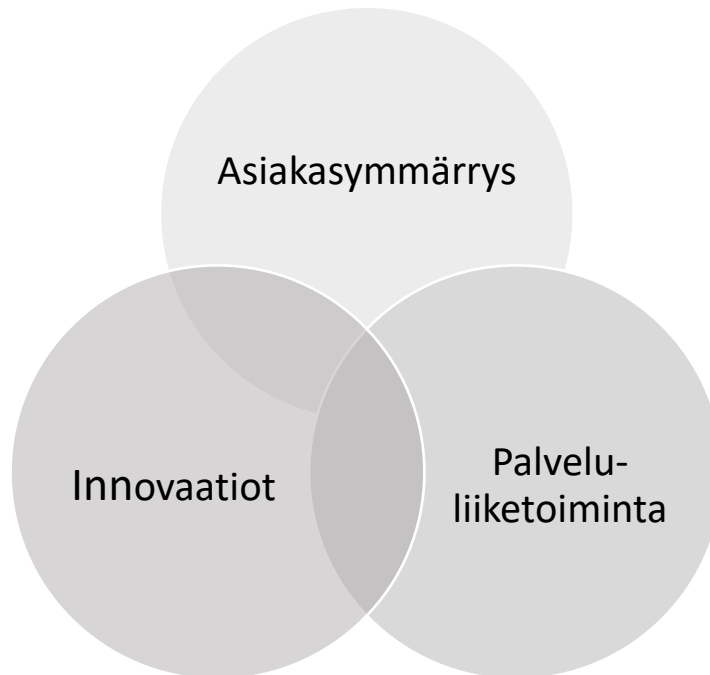
Teoriaosuudessa keskitytään palveluliiketoiminnan yhteiskehittämiseen, asiakasarvon muodostumiseen, kokonaislaatuun ja palvelumuotoiluprosessiin. Palveluprosessien yhteiskehittäminen haastaa asiakkaan mukaan kehittämistyöhön. Yhteiskehittämisen kolme osa-aluetta ovat asiakasymmärrys, innovatiivisuus ja palveluliiketoiminta. Asiakaskokemukseen kuuluvaa arvoa syntyy vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan ja asiakkaan välisten prosessien kohdatessa. Palvelumalli on palvelumuotoilun menetelmä, joka auttaa ongelmien ja kokonaisuuden hahmottamisessa. Asiakaiden odotukset ja kokemukset palvelun kokonaislaadusta tuottavat asiakastytyväisyyttä. SERVQUAL-menetelmää käytetään laadun kehittämisessä. Kuilumalli on palvelun laadun ja sen muodostumisen analysointityökalu.

2 Palveluliiketoiminnan yhteiskehittäminen

Tässä osiossa käsitellään asiakaskokemukseen ja uusien palvelujen yhteiskehittämiseen liittyviä teemoja. Asiakaskokemusten tarkastelulla on tärkeä rooli nykyisessä palveluiden yhteiskunnassa, sillä se auttaa yritystä ymmärtämään, miten asiakas kokee palvelun ja miltä asiakkaasta tuntuu.

Palvelujen ja tuotteiden yhteiskehittäminen asiakaslähtöisesti vaatii vuorovaikutusta ja yhteistyötä innovaatioiden, asiakasymmärryksen sekä palveluliiketoiminnan kanssa (kuvio 2). Asiakkaan ja palveluntuottajan yhdessä kehittämällä prosesseilla saadaan asiakasarvoa nousemaan ja se luo mahdollisuuksia kehittää prosesseja vieläkin paremmaksi vuorovaikutuksen kautta. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärryksellä kehitettyä liiketoimintaa, uusien innovaatioiden ja kokeilujen myötä. Nämä kolme osa-aluetta linkittyvät ja tukevat toisiaan kehittämisprosessissa. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Blueprint- menetelmä on asiakaslähtöinen palveluiden kehittämistapa. Kaaviossa esitetään kaikki prosessiin osallistuvat ja osien liittyminen toisiinsa. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 2.) Työyhteisölähtöisellä

kehittämisellä vahvistetaan työyhteisön tietoisuutta ja itseymmärrystä työn tavoitteista, kohteista ja työprosesseista. Ne tukevat yhteisöllisyyttä, arvioinnin ja kehittämisen osaamista sekä arvostusta eri ammattiryhmien työtä kohtaan. Työelämä vaatii uuden oppimista, innovatiivisuutta ja taitoa sopeutua nopeisiin muutoksiin. (Vataja 2012, 9-10.)



Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan yhteiskehittämisen kolme osa-alueita (mukaeltu Arantola & Simonen 2009, 4.)

Innovatiivinen toimintaympäristö verkostoineen pystyy yhdessä luomaan uutta yritystoimintaa ja näin kasvattamaan alueen vetovoimaa ja tuottavuutta toimitusketjussa. Luovuus, rohkeus ja kannustus ovat oleellinen osa innovointia. Oikea työku-
lttuuri ja kannustava ilmapiiri mahdollistavat uusien ideoiden syntymisen ja kokeilemi-
sen kilpailussa erottuvaksi menestystuotteeksi. (Hietikko 2015, 13-14.) Vatajan
(2012, 9), mukaan työyhteisölähtöinen kehittäminen on pienimuotoisten ja vähittäis-
ten muutosten tuottamista. Se on sekä proaktiivista muutoksen tuottamista että re-
aktiivista ulkopäin ohjattuihin muutoksiin reagoitua. (Vataja 2012, 9.) Menestyäk-
seen yritysten on reagoitava asiakkaan arvojen muutokseen, tunnistettava asiakkaan

tunteet ja tarpeet. Tämä auttaa laatimaan tuotteista ja palveluista laadukkaita ja käytettäviä. Ihmiset tekevät ostopäätöksen elämän laadun ja merkityksen mukaan. (Tarjanne & Kotilahti 2018, 7.)

2.1 Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen

Asiakaskokemus on tunnetta siitä, miten asiakas ajattelee yrityksestä ja millaisia tunteita hänessä herää. Vuorovaikutus vaikuttaa kokemuksen muodostumiseen mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summana. Vuorovaikutusta tapahtuu fyysisissä, digitaalisissa ja monesti hyvin tiedostamattomissakin kohtaamisissa. Toimintaympäristömme on muuttunut. Muutosta voidaan kuvata siirtymiseksi tietoon pohjautuvasta päätöksenteosta tunnepohjaiseen päätöksentekoon. (Tuulaniemi 2011, 45-48.)

Asiakas muodostaa kohtaamisen, mielikuvien ja aitojen tunteiden kautta kokemuksen yrityksen tavasta toimia. Asiakaskokemukseen vaikuttaa fyysisten kohtaamisten lisäksi tunteet ja muiden osapuolten toiminta tilanteessa. Asiakaskokemuksen johtamisessa (CEM) ja kehittämisessä tulee huomioida kokonaisuus eli kaikki yrityksen prosessien vaiheet aina asiakkaan kautta. Jotta kokemusten kehittämiseen ja luomiseen päästään, tulee yrityksen osata sijoittaa asiakas keskiöön kaikessa, ja sitä kautta lähteä pohtimaan asiakkaan tarpeita ja tuottamaansa arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 11-12, 19.) Asiakaskokemukseen kuuluva arvo muodostuu pikkuhiljaa yrityksen brändin, tuotteiden, palveluiden ja liiketoiminnan avulla. Asiakasarvo voidaan kokea toiminnallisena, emotionaalisenä, taloudellisena tai yhteiskunnallisena kokemuksena. (Tikka & Gävert 2018, 23.)

Asiakaskokemus on aidosti arjessa arvoa tuottava kilpailuetu. Joka neljäs suomalainen pörssiyhtiö on sisällyttänyt asiakaskokemuksen osaksi yrityksen arvoja, missiota ja visiota. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 16-19). Asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen korostuu tulevaisuuden palvelusektoreilla. Palvelumuotoilun ja automaation roolit ovat kasvussa. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota uudelleenlaiseen vuorovaikutteiseen asiakaspalveluun. (Opetushallitus 2020, 42.)

Tuulaniemi (2011, 74-75) kuvaa arvon muodostuksen pyramidina (kuvio 3), joka kuvaa asiakaskokemuksen tasoja. Ensimmäisellä tasolla yritys vastaa asiakkaan toiminnallisista tarpeista ja prosessien sujuvuudesta, tehden ne mahdollisimman monipuolisiksi, vaivattomiksi ja sujuviksi. Tämä on palvelun hygieniataso, joka toteuttaa asiakkaan tavoitteen. Toisella tasolla asiakkaalle muodostuu tunne siitä, miten hyvin konsepti vastaa mielikuvia, joita asiakas on odottanut tai haluaa kokea. Viimeisellä tasolla on asiakkaan kokema merkitys palvelusta. Merkitystaso kertoo, kuinka palvelu tai tuote mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa tai saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

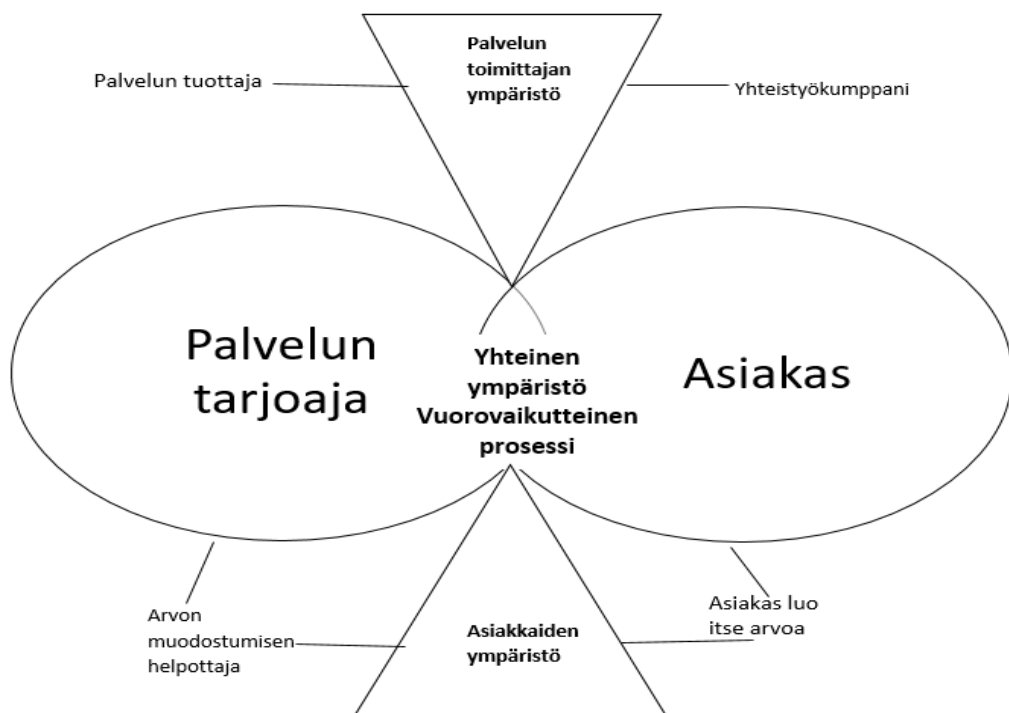


Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaeltu Tuulaniemi 2011, 75.)

Asiakaskokemus on mittari koko yrityksen tarjoomasta, se kuvaa mainonnan onnistumisen, erilaisten palveluiden kontaktit, asiakaspalvelun laadun sekä palveluominaisuuksien käytön helppouden ja luotettavuuden. (Tuulaniemi 2011, 74).

2.2 Palveluprosessien arvon muodostuminen

Keskeisenä asiana palveluprosessien arvon luomisessa on vuorovaikutus asiakkaan kanssa (kuvio 4). Asiakkaan ja palvelun tuottajan roolit tulee määrittellä. Palveluntuottaja voi vaikuttaa asiakkaan arvon muodostukseen, mutta lopullisen arvon asiakas määrittelee yksilöllisesti ja sosiaalisesti koko palveluprosessin ajan. (Grönroos & Voima 2013, 133.) Toimittajan ja asiakkaan ympäristöt linkittyvät toisiinsa yhteisenä ympäristönä. Näiden alueiden vuorovaikutus on suoraa tai epäsuoraa, mikä johtaa erilaisiin arvonmuodostus- ja yhteistyötapoihin. Suora vuorovaikutus viittaa tuotanto- ja toimitusprosesseihin, joissa toimivat henkilöstö, järjestelmät ja palvelupiste. Epäsuoraa vuorovaikutusta tapahtuu ennen tai jälkeen palvelutilannetta. (Grönroos & Voima, 2013 133,142-144.) Arvokokemus ja arvonmuodostusprosessi muodostuvat koko käyttöprosessin ajan, myöhemmin kokemusten kautta voidaan määrittellä käyttöarvo (Grönroos & Voima, 2013, 146).



Kuvio 4. Arvonmuodostuminen palveluprosesseissa (mukaeltu Grönroos & Voima 2013, 141.)

Jotta tuotekeskeisestä palvelusta päästään asiakaskeskeiseen palveluun vaatii, se ajatusta ymmärtää, miten asiakkaan kokema arvo on syntynyt ja miten asiakas kokee arvon. Arvoa syntyy parhaiten palveluntuottajan ja asiakkaan välisten yhteisten prosessien kohdatessa vuorovaikutuksessa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Asiakkaan tulee arvostaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, jotta sillä saavutetaan lisäarvoa. Näin asiakas kokee saamansa arvon suuremmaksi, kuin toimittajan tuotteelle aiheuttamat kustannukset ovat olleet. Hyödyttömien palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksien tarjoamisesta seuraa kilpailukyvyttöä toimintaa. (Zeithaml 2013, 463.)

Palvelun keskiössä on aina ihminen. Tämä auttaa suunnittelemaan palveluita oikealle kohderyhmälle ja todellisten asiakastarpeiden pohjalta. Hyvä palvelukokemus syntyy vuorovaikutuksessa ja tähän vaaditaan asiakasymmärrystä, joka kertoo mistä arvo muodostuu asiakkaalle. Asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2011, 71-72.)

2.3 Asiakasymmärryksellä kohti laadukasta palvelua

Asiakasymmärrystä tulisi hyödyntää yhä enemmän palvelujen kehittämisessä ottamalla asiakas heti mukaan prosessiin. Asiakasymmärryksen mukaan ottaminen prosessin kehittämiseen tarvitaan eri lähteistä syntyvää asiakastietoa, sekä taitoa hyödyntää sitä, ja ottaa se osaksi päätösten tekoprosesseja. Asiakasymmärryksellä tunnistetaan helpommin ne väylät, joihin voidaan päästä mukaan kumppanuussuhteilla ja samalla kasvattamaan yhdessä palveluliiketoimintaa kaikkien osapuolten parhaaksi. (Arantola & Simonen 2009, 5-7.)

Asiakasymmärrystä voidaan lisätä erilaisten tutkimuksien avulla. Palvelumuotoilussa on oleellista kerätä tieto juuri kuluttajien odotuksista, tarpeista, tavoitteista sekä arvoa tuottavista asioista. Asiakastutkimuksen avulla saatua tietoa tulee lähestyä perusteellisten tulkintojen kautta. Perusteellisen analyysin avulla tuloksista saadaan hyödynnettyä asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa tuottavia, heidän toiveitaan

ja tarpeitaan hyödyttäviä palveluita. Tärkeää on osata hyödyntää yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. (Tuulaniemi 2011, 143, 154.)

Vain erittäin tyytyväiset asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita aina uudelleen ja kertovat positiivisesta kokemuksesta eteenpäin. Yrityksen tulee osata myydä asiakkaille heti laadukas palvelupaketti, johon asiakas on erittäin tyytyväinen, jotta myyntiä tulee uudestaan tulevaisuudessa. Palvelu tulee olla vietyä asiakkaiden hyväksyttävää arvoa pidemmälle, jotta asiakasuskollisuutta saavutetaan. Tässä tärkeässä roolissa ovat luottamus ja palvelutarjoaman laatu jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. (Grönroos 2009, 177-178.)

Asiakastyytyväisyyttä mitataan yrityksissä erilaisilla kyselyillä tai palautelomakkeilla. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan käsitystä siitä, miten asiakas arvioi tuotteen tai palvelun siitä, miten tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Jos tarpeet ja odotukset täyttyvät asiakas on tyytyväinen ja myös laatu on silloin hyvää. Kun tarpeet ja odotukset eivät toteudu asiakas on tyytymätön. (Zeithaml ym. 2013, 79-80.) Yhtä tärkeää on analysoida asiakaspalautte oikein, sillä oikein laaditun asiakaspalautteen avulla voidaan saavuttaa kokonaiskuva palveluliiketoiminnasta ja asiakasymmärryksestä. Tämän takia on tärkeää, että asiakaspalauttekanavat ja palautteen käsittely on määritelty yrityksessä hyvin. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

Asiakastyytyväisyys ja laatu eroavat toisistaan. Asiakastyytyväisyys on laajempi käsite, kun taas palvelun laatu keskittyy enemmän palvelun ulottuvuuksiin. Palvelun laatu on osa asiakastyytyväisyyttä. Asiakas arvioi palvelun laatua palveluvarmuuden, empatian, sekä aineellisten hyödykkeiden avulla. Laatua arvioidaan suhteessa omaan kokemukseen luotettavuuteen ja reagointialttiuteen. Asiakastyytyväisyys on laajempi ja osallistavampi, sillä siihen vaikuttaa käsitys palvelun laadusta sekä tuotteen hinnasta ja sen laadusta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös tilanne- ja yksilötekijät. Tilantekijä voi olla esimerkiksi jonkin läheisen mielipide ja yksilöllinen tekijä tarkoittaa asiakkaan mielentilaa tai muita yksilöllisiä tunteita. (Zeithaml ym. 2013, 79-81.)

2.4 Palvelun laadun kehittäminen

SERVQUAL on laadunmittausmenetelmä. Sen avulla voidaan selvittää asiakkaiden odotukset ja koettu palvelun laatu. Siinä mitataan asiakkaan kokemuksia ja odotuksia viiden palvelun laatuun vaikuttavan osatekijän kautta, joihin valittu 22 laadun määrittelmää yrityskohtaisesti. Vastaukset kerätään seitsemän kohdan asteikolla, joista lasketaan sitten kokonaistulos laadusta poikkeamien kautta. Mittaristo ei sovellu täysin kaikkien palveluiden mittaamiseen, joten sen käyttöä tulee harkitusti mukauttaa jokaisen tilanteen vaativalla tavalla. (Grönroos 2009, 116-117.)

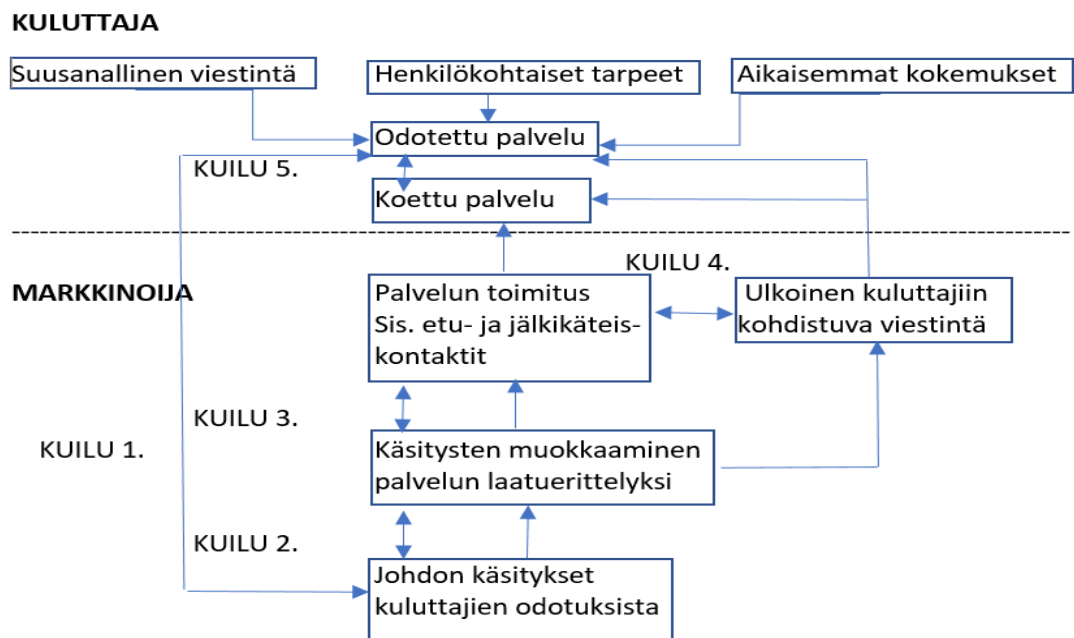
Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988, 12-40) ovat jakaneet palvelun laadun viiteen osatekijään:

1. *Konkreettinen ympäristö. Tämä tekijä liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.*
2. *Luotettavuus. Tämä tarkoittaa, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.*
3. *Reagointialttius. Tämä tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.*
4. *Vakuuttavuus. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.*
5. *Empatia. Tämä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että aukioloajat ovat sopivat.* (Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1988, 12-40).

Laadukkaaksi koettu palvelu voidaan jakaa monien tutkimusten perusteella seitsemään kriteeriin seuraavasti, ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2009, 122.) Koetun palvelun laadun selvittäminen antaa tutkijalle tietoa palvelun piirteistä, palvelutarjoamasta sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksista. Palvelun laatu koetaan ensin ja sen jälkeen asiakkaalle muodostuu tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä laatuun. (Grönroos 2009, 121). Asiakas arvioi palvelun kokonaislaatua palvelun lopputuloksen ja palveluprosessin sujuvuuden

avulla. Palvelun lopputulos tarkoittaa teknistä laatua eli sitä mitä hän saa. Palveluprosessin sujuvuus kuvaa toiminnallista laatua, joka koostuu asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksesta. (Jaakkola, Orava, & Varjonen, 2009, 34.)

Palvelun kuilumallin avulla voidaan analysoida palvelun laatua ja sen muodostumista. (kuvio 5.) Siinä otetaan huomioon asiakkaiden odotukset palvelun laadusta sekä koettu palvelun laatu. Odotettuun palveluun liittyy asiakkaan menneet kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet ja suusanallinen viestintä. Koettu palvelun laatu muodostuu toimitus- ja tuotantoprosessien sekä prosessin lopputuloksen perusteella. Koettuun palveluun vaikuttaa myös yrityksen imago. Mallin avulla voidaan analysoida laatuongelmien lähteitä ja etsiä parannuskeinoja laadun kehittämiseen. (Grönroos 2009, 143.) Zeithaml ym. (2013, 46-47) mukaan kuilumallia voidaan käyttää auditoinnin apuna laadun arvioinnissa. Tavoitteena on sulkea kuilun 1-4 aukot ja pitää ne kiinni. Jos palveluntarjoajan kuiluissa 1-4 on aukkoja, asiakkaat havaitsevat palvelun laadun puutteet. Mallin avulla voidaan parantaa palvelun laatua ja palvelumarkkinoinnin laatua. Malli auttaa keskittymään asiakkaaseen ja asiakassuhteen parantamiseen. (Zeithaml ym. 2013, 46-47.)



Kuvio 5. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (mukaeltu Parasum y. 1985.)

Kuviossa 5 on havainnollistettu viisi ratkaisevaa laadun tuottamisen ongelmakohtaa, jotka auttavat yritystä laadun kehittämistyössä vastaamaan paremmin asiakkaan laatuodotuksiin. Mallissa yläosassa kuilu viisi kuvaa asiakkaan kokemuksia ja kuilut 1-4 kuvaavat palvelun toimittajan käsityksiä palvelun laadusta. Asiakaskuilu numero viisi kuvaa asiakkaan odotuksia ja asiakaskokemusta. Asiakaskuilun taustalla ovat epätoiset asiat siitä, mitä asiakas odottaa. Asiakkaan kuilun avulla voidaan nähdä, jos suunniteltuun tasoon ei päästä tai tuotettu palvelu ei vastaa lupauksia. (Grönroos 2009, 144; Zeithaml ym. 2013, 35.)

Mallissa on viisi kriittisen kohdan kuilua, joista näkee palvelun laatuongelmakohdat. Ensimmäinen kuilu on johdon ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. Kuilun avulla saadaan selville, onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Toinen kuilu kertoo palvelun laatuvaatimuksista eli siitä että palvelun sisältö vastaa asiakastarpeisiin. Kolmas kuilu on palvelun toteuttamiseen pohjautuva, sen avulla saadaan selville, toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaan tuotanto- ja toimitusprosesseissa. (Grönroos 2009, 144-149.) Kolmannen kuilun kautta on haastavaa löytää yhtä ainoaa syytä ongelmaan, nämä syyt voidaan Grönroosin (2009, 146), mukaan jakaa kolmeen luokkaan: johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä teknii- kan ja operatiivisten järjestelmien puute. Kolmannessa kuilussa havaittuja ongelmia voidaan parantaa selventämällä henkilökunnan tehtäviä laadukkaan palvelun sa- miseksi. Neljäs kuilu on markkinointiviestinnän kuilu, joka antaa vastauksia viestintästä palvelun toteutuessa. Sen avulla saadaan selville vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta vai luoko viestintä vääriä ja liioiteltuja odotuksia. Kuilu viisi on asiakkaan koetun palvelun laadun kuilu eli sen avulla saadaan selville, kokeeko asiakas palvelun laadun yhdenmukaiseksi odotetun palvelun kanssa. (Grönroos 2009, 144-149.)

Asiakkaan odotukset koskevat mm. palvelun lopputulosta, palveluprosessin laatua, hintaa ja palveluympäristöä. Asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu odotusten ja kokemusten vertailun kautta koko palveluprosessissa ja sen jälkeen. Asiakkaan odotukset joko täyttyvät, alittuvat tai ylittyvät. Palvelun tuottajan tavoitteena on vastata asiakkaan odotuksiin tai jopa ylittää ne. (Ylikoski, 2000. 119-120.)

Tieto asiakkaiden odotuksista on tärkeä osa palvelujen markkinoinnissa ja jopa kriittisin askel laadukkaan palvelun tarjoamisessa. Palveluodotukset ovat dynaamisia. Palvelualalla on tärkeää pitää laatu koko ajan hyvänä. Odotusten muuttuessa palvelutason nostamisella pyritään saamaan asiakkaan odotukset muita kilpailevia yrityksiä korkeammalle. Tärkeää on muistaa, että palveluodotukset nousevat sitä mukaan, miten palvelun tuottajan lupaukset nousevat. (Zeithaml ym. 2013, 51, 71-72.)

Riittävään palveluun vaikuttavat havaitut palveluvaihtoehdot, tilanteelliset tekijät ja ennustettu palvelu. Palvelun suorittaminen ensimmäistä kertaa on tärkeää, koska se lisää asiakkaan luotettavuutta ja lisää muitakin ulottuvuuksia. (Zeithaml ym. 2013, 59.) Lopullinen tekijä, mikä vaikuttaa asiakkaan riittävään palvelutasoon on ennustettu palvelutaso, minkä asiakkaat uskovat kokevansa. Tähän ennakointiin ovat vaikuttaneet suorat- ja epäsuorat palvelutoiminnot, suusanallinen viestintä sekä aikaisemmat kokemukset. (Zeithaml ym. 2013, 62.)

Asiakassuhteiden säilymisellä on suuri merkitys yrityksen voittoihin pitkällä aikavälillä. Uskollisten asiakkaiden taloudellinen vaikutus tulee hankintakustannusten, tuotosten kasvun, kustannussäästöjen, referenssien ja hinnan kautta. Asiakasuskollisuuden säilyttämisen kannalta keskeisin tekijä on asiakkaan tyytyväisyys palvelun laatuun. Muita merkittäviä asiakassuhteen pituuteen vaikuttavia asioita ovat hinta, mukavuus, aika, kustannusten muodossa tekemät uhraukset, ja asiakkaan kokemus saamastaan arvosta. (Grönroos 2009, 179-182.)

3 Palvelumuotoilulla selkeyttä prosesseihin

Palvelumuotoilua käytetään tässä työssä toimintatutkimuksen viitekehyksenä ja koavana menetelmänä. Palvelumuotoilu auttaa katsomaan toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun työkaluja voidaan käyttää kehittämistyössä ja uusien palveluiden suunnittelussa.

Palvelu on osaamisen soveltamista ja se sisältää sosiaalista osallistumista sekä vuorovaikutusta. Muotoilu on toimintakeskeistä, joka viittaa prosessiin nykyisen tilan parantamiseksi ja ongelman ratkaisemiseksi. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen strateginen lähestymistapa palveluntarjoajien auttamiseksi. Se auttaa selkeiden ja näkyvien suunnitteluratkaisujen kehittämisessä. (Yang & Sung 2016, 23-24.) Palvelumuotoilu on yksi muotoilun menetelmä, siinä asiakkaalle pyritään luomaan ja kehittämään uusia kokemuksia asiakkaan käyttökokemusten myötä. Palvelumuotoilun avulla halutaan innovoida asiakkaalle käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoa tuottavia kokonaisuuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 118.)

Palvelumuotoilu on tapa katsoa toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun keskiössä. Palvelumuotoilun avulla yritys saavuttaa loogisen toimintamallin. Se yhdistää liiketoiminnan tavoitteet asiakkaan näkökulmaan ja arvoajatteluun. Siinä huomioidaan jatkuva palveluiden ja prosessien kehittäminen sekä innovointi. (Tuulaniemi 2011, 72.) Palvelumuotoilun avulla löydetään yrityksessä helpommin vastauksia kysymyksiin, missä, milloin ja kuinka. Kysymykset auttavat yritystä tekemään vieläkin arvokkaampia palveluita asiakkaille. Palvelumuotoilu auttaa alusta alkaen kehittämään palveluita asiakasta ja yritystä hyödyntäen. (Tuulaniemi 2011, 95-96.) Palvelumuotoilussa kehitystä tehdään kontaktipisteen tilojen, esineiden, prosessien ja ihmisten avulla. Näin varmistetaan tavoitellun asiakaskokemuksen tuottaminen. Palvelumuotoilu voidaan nähdä yhtenä asiakasymmärryksen kehittämisen keinona. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Palvelumuotoilu on prosessi, jolla kehitetään liiketoimintaan systemaattisesti. Asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutuksessa syntyy palveluprosesseja. (Tuulaniemi 2011, 27.) Yrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkaille arvoa ja tarjota asiakkaan tarpeisiin kokonaisratkaisuja tuotteista ja palveluista eli tarjoomista. Palvelu on aineeton, palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen prosessi, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. (Tuulaniemi 2011, 30,40-42) Yrityksen parasta markkinointia on onnistunut palvelu. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet ja odotukset, voidaan palveluita kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palvelun tuottavan yrityksen tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Tuulaniemen (2011, 98) mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaation sisäisten prosessien kehittämisessä:

- *määrittelee ja kehittää organisaation innovaatioprosessia*
- *antaa työkalut kehittämistyöhön ja yhdistää asiakas- ja liiketoiminnan näkökulmat*
- *tuo visualisoinnin ja kuvat eritaustaisten ihmisten yhteiseksi kieleksi*
- *määrittelee ne yrityksen resurssit, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaille*
- *kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavia arvoja ja visioita, joita voidaan hyödyntää kaikessa liiketoiminnassa*
- *kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa*
- *alentaa kehittämis- ja tuotantokustannuksia kytkemällä muotoilun mukaan kehittämiseen jo prosessin alusta asti*
- *varmistaa, että palveluiden tarjoama on asiakkaille toimivaksi testattu, ennen kuin tehdään investointeja tuotantoon*
- *kehittää relevantteja mittareita asiakaskokemuksen, palvelun kehittämisen ja palvelutuotannon mittaamiseen*
- *havaitsee mahdollisuuksia alentaa palveluiden tuotantokustannuksia. (Tuulaniemi, 2011, 98.)*

3.1 Asiakkaan osallistaminen yhteiskehittämiseen

Yhteiskehittäminen asiakkaan ja organisaation kanssa tuottaa monipuolista hyötyä palvelusuunnittelussa. Palvelusuunnitteluprosessin aikana saadaan monipuolisia ideoita käyttäjien ja asiakkaiden tarpeista. Se auttaa kehittämään palveluja ja prosesseja yhä tehokkaammiksi ja laadukkaammiksi. Asiakkaat kokevat yhteiskehittämisen hyödyt saadessaan parempaa palvelua ja laatua. Ne tuottavat asiakastyytyvyyttä ja asiakasuskollisuutta. Yhteiskehittäminen auttaa organisaatiota vahvistamaan parempaa yhteistyötä ja suhteita palvelun tarjoajan ja asiakkaiden välille. Se lisää uusia innovaatioita muutosprosesseissa sekä innostaa jatkuvaan kehittämiseen. (Steen, Manschot & De Koning 2011, 58-59.)

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, joka sitouttaa kaikki kehittämisprosessiin ja arvon muodostumiseen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki näkökulmat tulevat huomioiduksi koko prosessin aikana. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana ja periaate. Erilaisten työpajojen tai palveluympäristöjen kautta saadaan enemmän kommunikaatiota ja vuorovaikutusta kaikkien palvelun käyttäjien välille.

(Tuulaniemi 2011, 116-118.) Palvelumuotoilussa varmistetaan tilojen, esineiden, prosessien ja ihmisten toiminnalla, että palvelu tuottaa onnistuneen asiakaskokemuksen. Näin varmistetaan, että palvelukokonaisuus toteutetaan asiakaslähtöisesti. (Mager 2008.)

Erilaisilla strategioilla voidaan parantaa asiakkaiden osallistumista palveluprosesseihin. Asiakkaan osallistamisen strategian tavoitteena on organisaation tuottavuuden ja asiakastyytyvyyden lisääminen. Asiakasosallistumisen avulla saadaan asiakkaiden kokemukset ja palaute hyödynnettyä palveluiden kehittämisessä ja ohjauksessa. Tehokkaaseen osallistamisprosessiin on määritelty kolme vaihetta, mitkä auttavat ymmärtämään osallistamisen merkityksen: määrittele asiakkaan roolit, rekrytoi ja kouluta sekä palkitse ja hallitse erilaisia asiakkaita. (Zeithaml ym. 2013, 360-361.)

Asiakkaan osallistumisessa keskeisenä asiana on motivaatio. Asiakkaan erilaiset roolit vaikuttavat osallistumiseen. Kuluttaja-asiakkaat ja yritysasiakkaat saavat osallistumalla erilaista hyötyä. Motivoivina tekijöinä parhaiten toimivat taloudelliset hyödyt tai tuotteeseen liittyvät hyötyodotukset kuten esimerkiksi laadun parantaminen yritysasiakkailta. Tuotekehitysprosessiin osallistuvia yritys tai kuluttaja-asiakkaita motivoi osallistumisesta saatu osaaminen, joka auttaa tulevaisuudessa hyödyntämään tuotetta tai palvelua tehokkaammin ja luovemmin. (Nambisan 2002.)

3.2 Tavoitteellisen tarjoaman ja hinnan määrittäminen

Liikeidea antaa raamit tuotevalikoiman soveltamiseen, joista syntyy yrityksen tarjoama, mikä kuvaa yrityksen tarjoamien tuotteiden kokonaisuutta. Tavoitetilan määrittäminen auttaa tuotesuunnittelua löytämään oikeita tuotteita ja lisäarvoa halutulle kohderyhmälle tyydyttämällä asiakkaan tarpeet, odotukset ja mielihalut. (Jussila 2017, 232-233.)

Tuotekehityksen tavoitteena on vastata asiakkaiden tarpeisiin, joko uusilla tuotteilla tai vanhoja tuotteita parantamalla, huomioiden laatu ja hinta. Tuotekehitysprosessi on yhteistyötä markkinoinnin, myynnin, tuotannon ja teknisen suunnittelun kanssa. Tämä kokonaisuus voidaan nähdä osana yrityksen strategista suunnittelua. (Jussila

2017, 232.) Strategisessa suunnittelussa tulee tiedostaa toiminnan perusteet eli perusarvot, visio ja missio, jotka on määritelty jokaisessa yrityksessä tavoitteiden mukaisesti. Perusarvot muodostavat yrityskulttuurin tehdä työtä. Visio antaa kuvaa siitä mitä halutaan tulevaisuudelta ja missio kuvaa yrityksen toiminta-ajatusta. (Hietikko 2015, 27-28.)

Hinnoittelu on osa tuotekehitysprosessia, oikean hinnan löytäminen vaatii yritykseltä markkinahintojen tarkistamista tai katetavoitteen määrittämistä sekä ymmärrystä todellisista kustannuksista. (Jussila 2017, 237-238). Hinnoittelulla on iso merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Oikean hinnoittelun avulla tuotetta saadaan myytyä asiakkaalle paremmin ja oikea hinta tuottaa kustannuksia suurempaa rahavirtaa. Hinnoittelun avulla voidaan määritellä tuotteen asemointia markkinoilla eli sitä, miten arvokkaaksi ja laadukkaaksi asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 212-213.) Palvelun hinnan ja laadun välistä suhdetta on pohdittu paljon, eikä siihen ole löydetty yksiselitteistä vastausta. Asiakkaiden aikaisemmat kokemukset palvelun laadusta vaikuttavat heidän maksuvalmiuteensa. Tuleekin huomioida asiakkaan odotusten taso, sillä mitä korkeammat ne ovat, sitä todennäköisemmin he ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. (Grönroos 2009, 122-123.)

Asiakkaat tekevät ostopäätöksen havaitun arvon perusteella, ei pelkästään hinnasta. Ostajan käsitys kokonaisarvosta siis määrää paljonko hän on valmis maksamaan palveluista. Palvelun tuottajan tulee miettiä, mitä hyötyä palvelusta on, kuinka tärkeä palvelu on, millä hinnalla palvelu on järkevää myydä ostajalle sekä missä tilanteessa asiakas ostaa palvelun. Tärkeä asia on arvioida yrityksen palveluiden arvo asiakkaalle eli miettiä mitä markkinat näkevät palvelun arvolla. (Zeithaml ym. 2013, 455.)

Kilpailuviraston suositusten mukaan opiskelijatyönä valmistetut tuotteet ja palvelut tulisi hinnoitella mahdollisimman todellisiksi markkinahintoihin peilaten, näin vältetään kilpailuvinoutumilta. Opiskelijatyötä hinnoiteltaessa tulisi huomioida kuitenkin laatutaso, ammattitaito ja toimitusaikojen erilaisuus. Koulutuksen tulisi hinnoitella

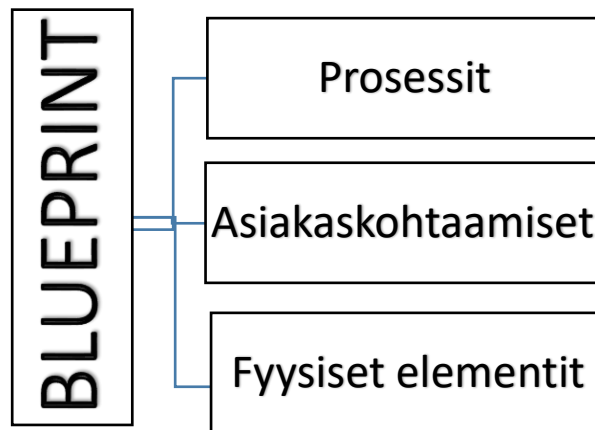
tuotteet ja palvelut liiketaloudellisesti kannattaviksi. (Kilpailu- ja kulttuurivirasto 1998.)

Koulutuksen tärkeimpänä tuotteena on tuottaa osaamista ja ammatillisia valmiuksia, jotka ovat maamme kilpailukyvyn peruspilareita. Oppimisen näkökulmasta oikeiden töiden tekeminen on huomioitava erilaisina oppimisympäristöinä. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja koulutuslaitoksissa tapahtuvaa työ- ja palvelutoimintaa tulee toteuttaa ja kehittää yhdessä elinkeinoelämän kanssa. (Kilpailu- ja kulttuurivirasto 1998.) Koulutuksen tulee reagoida työn ja osaamiseen murrokseen, joka tarkoittaa uuden osaamisen täydentämistä ja kouluttamista toimialojen rajapintoihin. (Tarjanne & Kotilahti 2018, 5.)

Meronen (2014, 30), tutkimuksen mukaan opiskelijatyötoiminta mahdollistaa pedagogisten ja toiminnallisten prosessien kehittämiseen sekä eri tutkintoalojen ja toimipisteiden väliseen yhteistyöhön. Toiminnan kehittämisessä oppilaitoksen visio ja strategia toimivat suunnan osoittajina. Opiskelijatyötoiminta mahdollistaa resurssien tehokkaaseen käyttöön ja antaa markkinallista arvoa. (Meronen 2014, 30.) Tredun yksi tärkein menestystekijä on opiskelijakeskeisyys. Opiskelijoille on luotava opinnoissaan onnistuneita polkuja, jossa opetushenkilöstö toimii avainasemassa kannustaessaan opiskelijoita rohkeasti, reilusti ja reteesti etenemään oman alan ammattilaiseksi. (Tredun strateginen ohjelma 2020.)

3.3 Työkaluja kehittämiseen

Palvelumalli eli Service Blueprint on palveluprosessin kartta tai kuvaus. Sen tarkoitus on kuvata palveluprosessit, asiakaskohtaamiset ja niissä käytettävät fyysiset elementit asiakkaan näkökulmasta (kuvio 6). (Zeithaml ym. 2013, 235-236.) Palvelumallia käytetään palvelumuotoilun yhtenä suunnittelutyökaluna, joka auttaa kriittisten osien tunnistamisessa. (Tuulaniemi 2011, 210.) Palveluprosesseissa asiakas on mukana yrityksen toiminnoissa vuorovaikutuksessa tai osallistumalla prosesseihin. Asiakkaan osallistuminen prosesseihin lisää yrityksen tehokkuutta. Tehokkuuden parantamiseen vaikuttavat myös palveluprosessien sisäisten ja ulkoisten tuotantotekijöiden toiminta. (Fließ & Kleinaltenkamp 2004, 392, 402.)



Kuvio 6. Palvelumallin kuvaus (mukaeltu Zeithaml ym. 2013, 235.)

Palvelumallin avulla työntekijät hahmottavat palveluprosessin ja oman roolin kokonaisuudesta. Palvelusuunnittelijat ja muotoilijat pystyvät tunnistamaan siitä erilaiset palvelun ongelmakohdat. Palvelumalli koostuu viidestä linjasta: asiakkaan polku palvelussa (vuorovaikutus), asiakaspalvelija, asiakkaalle näkyvä osa palvelusta (näkyvyys), fyysiset elementit, asiakkaalle näkymätön osa palvelusta (sisäinen vuorovaikutus) ja tukitoiminnot ja päätöksenteko (Taulukko 5). (Zeithaml ym. 2013, 235-236; Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 2.) Palvelumalli perustuu prosessiajatteluun. Sitä voidaan käyttää uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa sekä palveluiden korjaustyökaluna. (Tuulaniemi 2011, 210.)

Palvelut vaativat jatkuvaa kehittämistä ja uuden kokeilemistä. Palvelukonseptiin kuuluvat tuotteet kannattaa testata asiakkailla rohkeasti. (Tuulaniemi 2011, 230-231.)

Kokeilut ovat osa ketterää oppimista ja kehittämistä. Niiden avulla haetaan tietoa tuntemattomista ympäristöistä tai kehitettävästä ideasta. Kokeilujen avulla testataan spontaanisti ideoiden toimivuutta aina uuden kokeilun myötä, näin saadaan selville mikä toimii ja mikä prosessin vaihe vaatii vielä kehittämistä lopputuotteen tai palvelun saavuttamiseksi. Kokeilut auttavat aina oppimaan uutta. Mitä haasteellisempi

idea tai ympäristö on, sitä enemmän oppimista tapahtuu. (Ojala 2018, 207.) Kokeilukulttuuri syntyy halusta, rohkeudesta ja mahdollisuuksista kokeilla uusia toimintatapoja. Kokeilukulttuuria voidaan sanoa uuden ajattelun kehittämiseksi ja oppimiseksi, tekemisen, onnistumisen sekä epäonnistumisen kautta. Ideat otetaan heti käyttöön ja kokeillaan käyttäjien kanssa. Kokeilukulttuurin avulla saadaan osallistamista, siltoja ylittävää tekemistä, uusien verkostojen hyödyntämistä sekä rakenteiden ja käytäntöjen haastamista. (Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017.)

Palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä käyttäjän tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen on oleellista, koska se varmistaa kehitysideoiden tarkoituksen mukaisuuden. Ennen tuotteen tai palvelun varsinaista käyttöönottoa ideoita kannattaa testata pienillä kokeiluilla, ne auttavat parantamaan prosessien toimivuutta. Yhteistyön parantamiseksi konkreettiset kuvat ja mallit palveluprosesseista mahdollistavat suunnittelemaan monimutkaisistakin prosesseista yksinkertaisia. (UK Design Council 2015, 3.)

4 Toimintatutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena, jossa yhdistetään käytännön tekeminen ja tutkimus. Tutkija on mukana kehittämässä palveluliiketoimintaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kahvila-myymälän palveluja kehitetään yhdessä, millainen vaikutus oppilaitosympäristöllä on tuotantoprosesseihin sekä millaista arvoa kahvila-myymälä tuo asiakkaille. Tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia palvelujen kehittämisessä ja tasalaatuisessa palvelussa, niin että kahvila-myymälässä on joka päivä myytäviä tuotteita. Toimintatutkimus antaa mahdollisuuden tutkia aihetta erilaisissa tilanteissa ja löytää tehokkaampia keinoja juuri tämän toiminnan tutkimiseen ja käytäntöjen kehittämiseen. (Stringer 2007, 6).

Toimintatutkimus on tutkimusmetodina työn, työelämän arjen tilanteiden ja ihmisten toiminnan selvittämistä. Tutkimusprosessin aikana kuvataan tutkimuskohteena olevan toiminnan tilanne, pyrkien samalla saamaan vastaus ongelmaan. Toimintatutkimuksen pyrkimys on muutoksen aikaansaaminen yksittäiseen tapaukseen ja sen

seurauksena syntyneet tulokset pätevät usein vain tutkittavaan tapaukseen eikä se pyri yleistämään tietoa. (McNiff 2016, 16-17; Metsämuuronen 2008, 222, 225.)

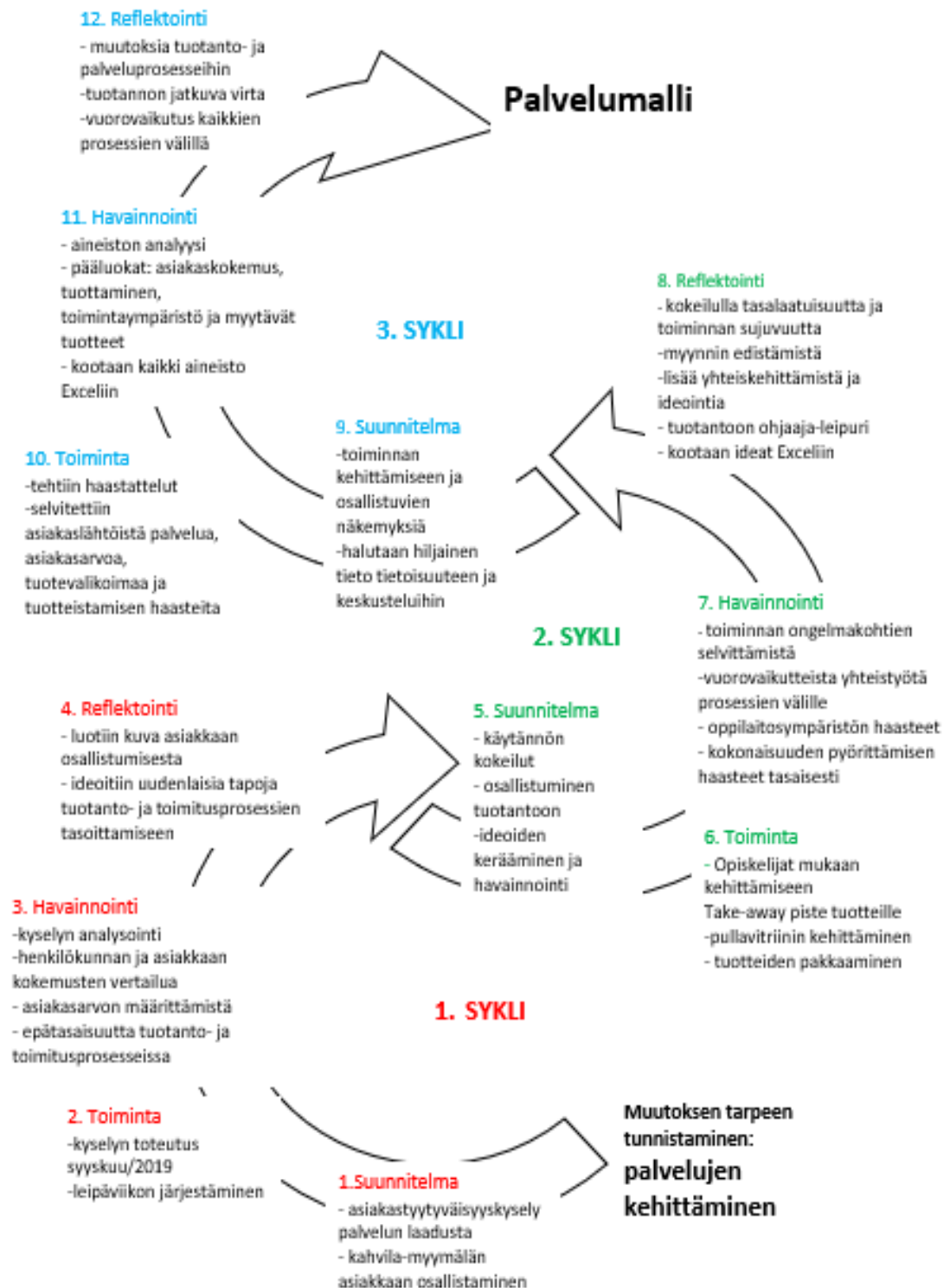
Toimintatutkimuksessa tiedonhankintamenetelmänä voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä tapaa. Tavoitteena on toiminnan kehittäminen, jossa tutkijan lähestymistapa ja asenne ovat isossa roolissa. (Heikkinen 2007, 37.) Tässä tutkimuksessa määrällistä tapaa käytettiin asiakastytyväisyyskyselyssä, jonka vastaukset analysoitiin aluksi webropol-ohjelmalla. Sen jälkeen vertailtiin vastauksia asiakkaiden ja henkilökunnan kokemuksista SERVQUAL menetelmällä saaden syvällisempää analyysia palvelun laadusta kuiluanalyysilla. Tämä oli tutkimuksen määrittelyvaihe. Kyselytutkimuksen avulla saadaan nopeasti laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto, mutta tulkinta jää useasti pinnalliseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.) Loppuosa tutkimuksesta tehtiin laadullisin menetelmin, käyttäen aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointi ja haastatteluja. Asiakastytyväisyyskyselyn vastaukset nostettiin haastatteluaineistoin tueksi lopulliseen analyysiin. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Metsämuuronen 2006, 208).

Tutkijan rooli on olla käynnistäjänä, joka auttaa ongelman määrittelemisessä ja tehokkaiden ratkaisujen löytymisessä yhdessä tiivisti eri toimijoiden kanssa. (Stringer 2007, 24-25). Näkökulma tutkimukseen on praktinen, jossa päämääränä on toiminnan tehostaminen, ammatillinen kehittyminen, uudenlaisen tietoisuuden lisääminen ja pyrkimys muutokseen. Tutkijan tehtävänä on rohkaista tutkimuksessa mukana olleita yhteistyöhön, kannustamalla heitä osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa. (Heikkinen 2007, 47.) Toiminnan kehittäminen ajatellaan spiraalimaisena kehänä, jossa vuorottelevat peräkkäiset syklit suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion välillä. Jokaisen syklin välissä kerätään uudet kehittämisideat ja ne viedään eteenpäin seuraavassa syklissä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 80-81.)

Kehittämistarpeen havaitseminen on tapahtunut tutkijalle uuteen kouluun siirryttäessä syksyllä vuonna 2018. Siirtyminen Kangasalan keskusta on tuonut kahvilamyymälään lisää sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Liiketoiminnan vastuu ja kehittäminen siirtyi samalla tutkintoaloille. Tuotteistamisesta vastaa elintarvikeala ja palveluista

Ravintola- ja cateringala. Oppilaitosympäristössä tapahtuva liiketoiminta opinnollistetaan mahdollisemman tasaisesti, mutta siitä huolimatta se on aiheuttanut palvelun laadussa ja tuotteistamisessa epätasaisuutta. Tutkija on tehnyt kehittämistyötä syksystä 2018 lähtien, mutta aktiivinen toiminnan tutkiminen ja kehittäminen on tapahtunut 2019-2020 välisellä ajalla.

Tässä tutkimuksessa tehdään kolme sykliä oppilaitosympäristössä. Jokaisessa syklissä tehdään suunnitelma, viedään käytäntöön testattavaksi ja kehitetään seuraavaan sykliin parannettu suunnitelma (kuvio 7). Näin varmistetaan, että saadaan jokaisen ääni kuuluviin kehittämistyössä. Ensimmäisessä syklissä selvitetään asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta. Toisessa syklissä suunnitelmaa testataan käytännön kokeilulla, tehden samalla havaintoja palvelu- ja tuotantoprosesseista. Kolmannessa syklissä tehdään haastatteluja kehittämiseen ja toimitaan osallistuville eri asemassa oleville henkilöille. Näin saadaan myös hiljainen tieto tietoisuuteen. Tutkija osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen liiketoimintaympäristön pedagogisena vastuullisena opettajana tehden muutokseen tähtääviä väliintuloja syklien edetessä. Väliintuloja on havainnollistettu kuviossa 7. Tutkija käynnistää seuraavan sykli ja kehittää uutta parannettua suunnitelmaa yhteistyössä ongelman ratkaisemiksi. Tutkija osallistuu tutkimukseen mukaan kahvila-myymän sisäisiä- ja ulkoisia-asiakkaita, henkilökuntaa sekä opiskelijoita tuotannon tekijöinä.



Kuvio 7. Toimintatutkimuksen pysähtymätön spiraali (mukaeltu Heikkinen ym. 2007, 81.)

Opinnäytetyössä palvelumuotoilua käytetään toimintatutkimuksen viitekehyksenä ja kokoavana menetelmänä. Palvelumuotoilun avulla toimintaa voidaan kuvata eri vaiheissa ja etsiä syy- seuraussuhteita. Näiden erilaisten vaiheiden kautta voidaan löytää tavoitteellinen lopputulos ja ymmärrys muutettavasta kohteesta. (Tuulaniemi 2011, 126-128). Tuulaniemi (2011, 130-131), on määritellyt palvelumuotoiluprosessin vaiheet seuraavasti: määrittely – tutkimus – suunnittelu – palvelutuotanto – arviointi. Jokaisessa näissä vaiheissa huomioidaan uuden suunnittelu ja testaus. (Tuulaniemi 2011, 130-131.) Palvelumuotoiluissa asiakastutkimukset tehdään suoraan materiaalista, jota voidaan helposti hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja ideoinnissa. Laadulliset menetelmät soveltuvat hyvin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. (Tuulaniemi 2011, 142-144.) Tutkimusvaiheen jälkeen tutkija etenee suunnitteluvaiheeseen, jossa palvelumuotoilun antamalla työkaluilla on merkitystä palveluiden ja tuotteiden yhteiskehittämisessä erilaisten kokeilujen kautta.

4.1 Oppilaitosympäristön kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen seudun ammattiopisto Tredu, joka on Tampereen kaupungin ylläpitämä oppilaitos. Tredulla on 15 eri toimipistettä Pirkanmaan alueella, Tampereella, Ylöjärvellä, Nokiolla, Kangasalalla, Lempäälässä, Orivedellä, Virroilla sekä Pirkkalassa. Tredussa opiskelee noin 17000 nuorta ja aikuista opiskelijaa. Ammatilliseen kouluun valmentavassa koulutuksessa on noin 500 opiskelijaa vuosittain. Tredun koulutustarjonnassa on 26 ammatillista perustutkintoa, 21 ammattitutkintoa ja 9 erikoisammattitutkintoa. Lisäksi oppilaitos tarjoaa ammatillisia koulutus- ja työelämäpalveluita usean kunnan yhteistoiminta-alueella. Tarjolla on myös oppisopimuspalveluja. Ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan jatkuvan haun ja yhteishaun kautta. (Tietoa Tredusta 2020.)

Tredun arvot ovat Rohkee, Retee ja Reilu (kuviot 8). Tavoitteena on, että jokainen tredulainen löytäisi omasta työstään kytköksen Tredun visioon- Ammatillista etumatkaa-Rohkee, Retee ja Reilu Tredu. Oppilaitoksen missio on kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista, mahdollistaen yksilölliset opintopolut, kehittäen työ- ja elinkeinonelämää sekä vauhdittaa yrittäjyyttä. Tredu toimii yhteisvastuullisesti edistäen hyvää elämää. (Tredun strateginen ohjelma 2020.)

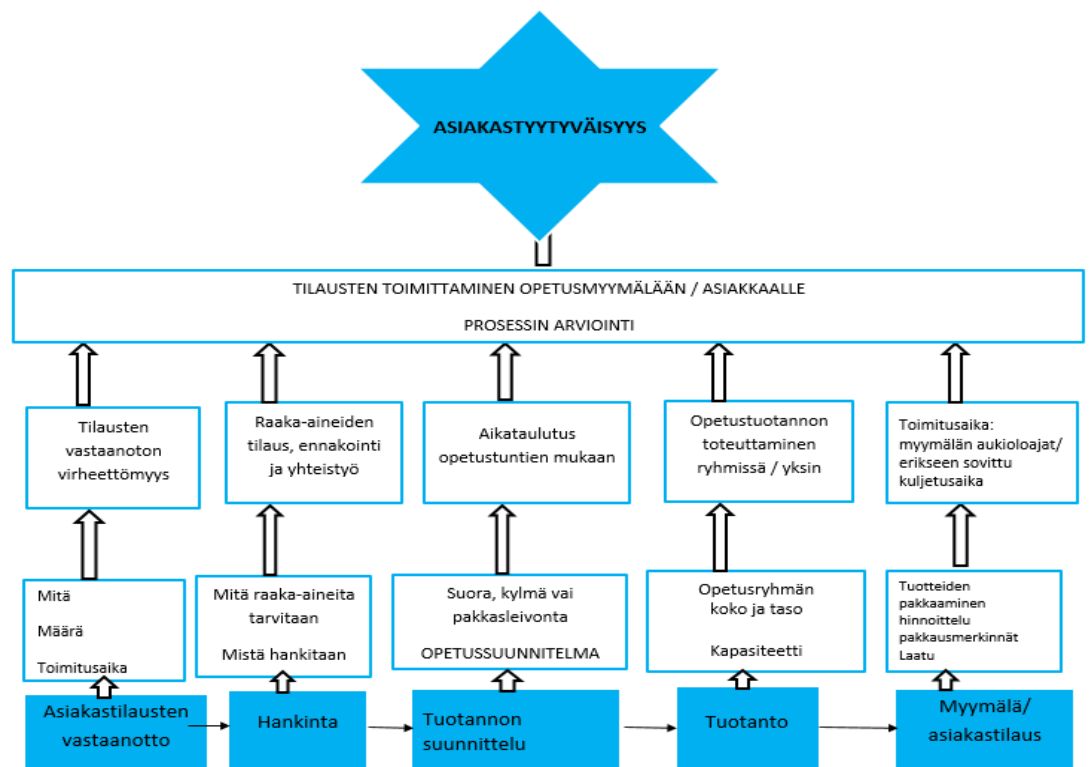


Kuvio 8. Tredun arvot (Tredun strateginen ohjelma 2020.)

Tampereen seudun ammattiopistossa arvot on lanseerattu vuoden 2019 aikana. Arvotyö toteutettiin erilaisten toimijoiden välisenä projektiyhteistyönä. Tredu haluaa olla rohkea uudistaja, joka on askeleen edellä muita ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. Tredun visioksi muodostui ”Ammatillista etumatkaa – Rohkee, Retee ja Reilu Tredu”, jossa Rohkee, Retee ja Reilu kuvaavat myös Tredun arvoja. (Tredun strateginen ohjelma 2020.) Arvot toimivat suunnan osoittajana myös palveluliiketoiminnan ympäristöä kehitettäessä yhdessä rohkeasti kohti muutosta. Kuljemme muutokseen reteesti, avoimella vuorovaikutuksella, jossa jokaisen osaaminen on tärkeä. Suhtaudumme reilusti asiakkaisiin ja kaikkiin yhteistyökumppaneihin: edistäen näin omalla toiminnallamme Tredun parasta.

Strategiset painopisteet ovat teknologisesti älykkäämpi tulevaisuus, tulevaisuuden yrittäjyys ja kestävä elämäntapa Tredusta. Strategisessa ohjelmassa keskeisiksi menestystekijöiksi on nostettu opiskelijakeskeisyys, työpaikalla tapahtuva oppiminen, työelämävalmiudet, henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä yhteistyöverkostot. (Tredun strateginen ohjelma 2020.)

Tutkimus tehdään oppilaitosympäristöön Tampereen seudun ammattiopisto Tredun kahvila-myymälä Saarekkeeseen. Tarkoituksena on kehittää palveluprosesseja yhdessä. Kahvila-myymälässä myydään tuotteita, jotka on valmistettu elintarvike- ja ravintola-catering alan opiskelijoiden toimesta. Asiakkailta on mahdollista tilata erikseen tilauksesta toiveiden mukaisia tuotteita esimerkiksi hääkakkuja sekä kahvitus- ja kokouspalveluja ja järjestää esimerkiksi juhlia oppilaitoksen tiloissa. Asiakkaat koostuvat opiskelijoista, henkilökunnasta sekä ulkopuolisista asiakkaista. Kahvila-myymälä Saarekkeen toimintaympäristö on opetukseen keskittyvä ja opetussuunnitelma antaa raamit tuotteistamiselle sekä asiakaspalvelulle. Opetusleipomuksen toimitusketju (kuviokuva 9) havainnollistaa opiskelijatyötoiminnan prosessin. Päävastuu prosessin toteutuksesta, tuotteiden ja palveluiden hinnoittelusta on opettajalla.



Kuvio 9. Opetusleipomuksen toimitusketju (mukaeltu Omavalvontasuunnitelma 2018.)

Oppilaitosympäristön palveluprosessien kehittämisessä on huomioitava pedagoginen kehys. Toiminnassa tulee huomioida opiskelija ”asiakkaiden” kehittymistarpeet. Tärkeää on myös saavuttaa oppimista ammattitaitovaatimusten mukaan sekä tukea

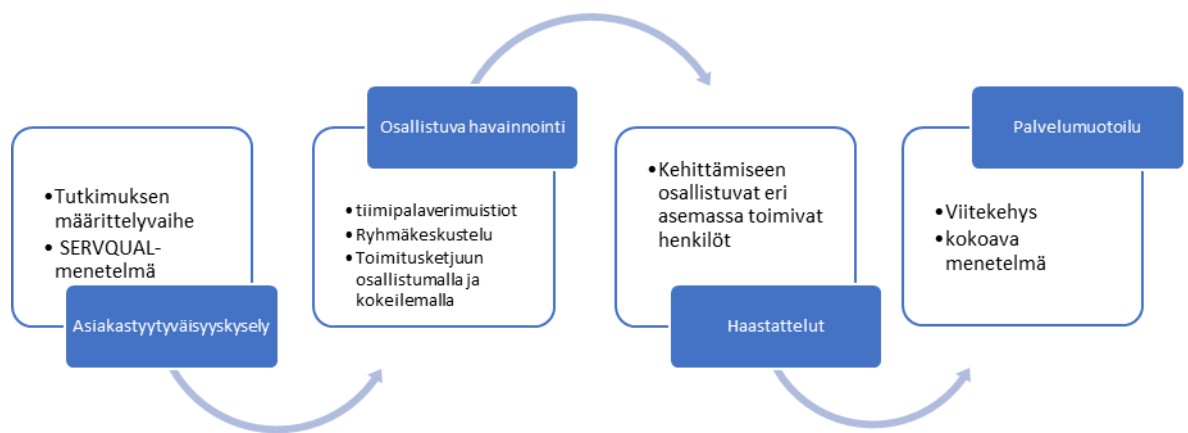
opiskelijan valmistumisen jälkeistä työllistymistä. Tutkimuskohteena olevan palveluliiketoiminnan palvelut ja tuotteistaminen toteutetaan pääasiassa opiskelijatyönä. Tässä työssä opiskelijoista käytetään nimitystä tuotannon tekijät ja Tampereen seudun ammattiopisto Tredu on palvelun tarjoaja. Tuotannon tekijät osallistuivat tutkimukseen tehden kokeiluja ja järjestäessään teemaviikon. Kehittämisessä on mukana myös toiminnan kehittämiseen ja toimintaan osallistuvia eri asemassa olevia henkilöitä sekä kahvila-myyvälän sisäisiä- ja ulkoisia asiakkaita. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan oppilaitoksen muita opiskelijoita.

Tutkimusosuus tehdään osittain kokeilujen kautta yhteistyössä elintarvikealan opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat ovat osana tuotannon tekijöinä. Elintarvikeosastolla opiskeltavat leipuri -kondiittorin opinnot kuuluvat osana elintarvikealan perustutkintoa. Opetussuunnitelma antaa raamit tuotevalikoiman laajuuteen. Opintojen ensimmäisenä ja toisena vuonna opiskellaan oppilaitoksen leipomossa leipomotekniikkaa, kahvi- ja ruokaleivän valmistusta, leipomoeinesten valmistusta sekä elintarviketekniikkaa. Kolmantena opiskeluvuonna opiskelijat valmistavat oppilaitoksen konditorissa mm. täytekakkuja, leivoksia ja kääretorttuja. Tuotteet valmistetaan opiskelijoiden toimesta pääosin käsityönä ja pienissä sarjoissa. Opiskelijat on jaettu ryhmiin tai työpareihin, joilla on omat työtehtävänsä ja vastuualueensa. Opettajat ovat vastuussa valmistettavista tuotteista ja niiden turvallisuudesta. (Omavalvontasuunnitelma 2018.)

Tuotteita valmistetaan erilaisista raaka-aineista, joiden hankinnasta vastaavat opettajat. Leipomotuotteita valmistetaan suora-, hapan-, kylmä- ja pakkasleivontamenetelmillä. Leipomo-konditorian oppimisympäristössä työskentelee yleensä kaksi opiskelijaryhmää saman aikaisesti. Molemmilla ryhmillä on oma vastuuopettaja ohjaamassa ammatillista työskentelyä. Opiskelijoiden määrä ryhmässä vaihtelee 16-30 henkilön välillä. Työaika tiloissa on pääsääntöisesti 7.00-16.00 välillä. Lukuvuoden aikana oppilaitoksen leipomossa ja konditoriasa työskennellään säännöllisesti, pois luki-loma-ajat ja työpaikalla tapahtuva oppiminen. (Omavalvontasuunnitelma 2018.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusongelman ratkaisemiseen asiakastytyväisyyskyselyä, havainnointia ja haastattelua (kuvio 10). Näin varmistettiin monipuolinen tulkinta ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa käytetään usein apuna kyselylomakkeella kerättyä määrällistä aineistoa. (Huovinen & Rovio 2007, 104). Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina toiminnan muutos. Toimijoiden näkemykset voidaan varmistaa eri menetelmillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 171.) Tutkijan tehtävä on vuorovaihtuksen avulla koota ideoita ja kehittämiskohteita yhteisen muutoksen aikaan saamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96).



Kuvio 10. Aineistonkeruumenetelmät

Toimintatutkimus käynnistettiin asiakastytyväisyyskyselyllä SERVQUAL-menetelmää mukailien, mikä määrittelee suunnan tutkimukselle. SERVQUAL on laadunmittausmenetelmä. Sen avulla voidaan selvittää asiakkaiden odotukset ja koettu palvelun laatu. (Grönroos 2009, 116-117.) Asiakastytyväisyyskysely (liite 1.) toteutettiin syksyllä 2019 Tredun kahvila-myymälä Saarekkeessa. Kyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa asiakaskokemuksesta, koskien tuotteiden ja palvelun laatua. Kyselyyn oli mahdollista

vastata viikon ajan syyskuussa 2019. Vastauksia kyselyyn saatiin 78 kappaletta. Kyselyyn vastaajista noin puolet oli talon omaa väkeä eli henkilökuntaa tai opiskelijoita ja vajaa puolet kahvila -myymälän muita asiakkaita (liite 2.) Kyselyssä haluttiin vastauksia kaikilta kahvila-myymälä Saarekkeen asiakasryhmiltä. Kyselyyn vastattiin tietokoneella olevan webropol linkin tai paperiversion kautta.

Kyselyssä haluttiin mitata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Mittaristoa mukautettiin palvelun kehittämiseen soveltuvaksi. (Grönroos 2009, 116-117). Asiakasuskollisuutta kyselyssä mitattiin kysymyksellä, kuinka usein asioit kahvila -myymälässä. Kyselyn kautta haluttiin selvittää asiakkaiden kokemaa arvoa toiminnallisten tasojen kautta selvittämällä, kuinka sujuvaa ja helppoa palvelu on. Tunnetta kuvaavaa tasoa haluttiin mitata koetun palvelutason kautta. Asiakastytyväisyyskyselyssä vastausvaihtoehdot olivat: 5 täysin samaa mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 1 täysin erimieltä. Lisäksi oli kaksi avointa kysymystä (liite 1.) Avomien kysymysten kautta saatiin uusia kehittämisideoita tuotteista ja palveluista.

Osallistuvan havainnoinnin avulla haluttiin saada tietoa prosessien toimivuudesta ja toiminnan tasalaatuisuuden parantamisesta. Tässä tutkimuksessa tutkija työskentelee opettajana tutkittavan toiminnan keskellä. Tutkittavan palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta havainnointi on perusteltua tiedonkeruumenetelmänä. Tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia on kerätty tiimipalaverimuistioista, keskusteluista ja toimitusketjuun aktiivisesti osallistumalla ja kokeilemalla tehden kenttämuis-tiinpanoja. Havainnointia on tehty syksystä 2018 alkaen, jolloin uusi koulu otettiin käyttöön. Tutkija on ollut mukana suunnittelemassa uusia tiloja ja tehnyt tuotannon-suunnittelua sekä käytännön kehittämistyötä erilaisten kokeilujen kautta.

Havainnoin avulla kerätään tietoa ihmisistä, kulttuureista ja erilaisista prosesseista. Osallistuva havainnointi auttaa ymmärtämään prosessien luonnetta ja toiminnan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä. Havainnot voidaan selventää muodollisilla haastatteluilla ja epävirallisilla keskusteluilla sekä tekemällä koko havainnoinnin ajan kenttämerkintöjä. (Kawulich 2005.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse mukana toiminnan keskellä, pyrkien saamaan vuorovaikutuksen ja aktiivisen toiminnan myötä

muutosta prosessien hallintaan ja kehittämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95). Tutkijan tehtävä on vuorovaikutuksen kautta koota ideoita ja kehittämiskohteita yhteisen muutoksen aikaan saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96). Havainnointi sopii hyvin palvelumuotoilun avulla tapahtuvaan kehittämiseen. Havainnointi auttaa tutkijaa selvittämään toimintaa ja vuorovaikutusta eri toimitusketjun vaiheissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 114.)

Tutkimuksessa yhtenä aineiston hankinnan metodina käytettiin haastattelua, jossa edettiin tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Haastattelurungossa oli kolme teemaa: asiakaslähtöinen palvelu, asiakasarvo, kahvila-myyvälän tuotevalikoima ja tuotteistaminen, lisäksi jokaiseen teeman alle oli koottu helpottavia apusanoja (liite 6). Haastatteluilla haastattelija kohdentaa asiakastyytyväisyyskyselyn ja havainnoin kautta tulleita kehittämisteemoja, huomioiden tutkimuskysymykset.

Haastattelut toteutettiin tammi- helmikuun 2020 aikana. Haastateltavat valittiin palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja toimintaan osallistuvien eri asemassa olevista henkilöistä vapaaehtoisuuteen perustuen, heille lähetettiin kutsu haastatteluun (liite 5). Haastatteluista haluttiin saada hiljainen tieto tietoisuuteen ja keskustelujen kohteeksi.

Taulukko 1. Haastattelujen kestot

Haastattelut	Kesto
Haastattelu 1.	31.17
Haastattelu 2.	37.35
Haastattelu 3.	19.34
Haastattelu 4.	25.13
Haastattelu 5.	18.11

Haastatteluaineisto kerättiin toteuttamalla viisi yksilöhaastattelua. Taulukossa 1 on esitetty jokaisen haastattelun kesto. Haastattelun toteuttamisen mahdollisuudesta keskusteltiin koulutuspäällikön kanssa tammikuussa 2020, keskustelussa haettiin samalla suuntaa haastattelurunkoon ja prosessien yhteiskehittämiseen.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta sitä olisi mahdollista analysoida jälkikäteen. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua nauhoituksesta ja sen tarkoituksesta. Haastatteluista tullut materiaali tallennettiin haastattelijan tietokoneelle, jolloin niihin voidaan palata myöhemmin. Työn valmistuttua äänitteet tuhoetaan. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu ja tämä haastattelu otettiin mukaan analysoitavaksi.

Haastatteluissa jokaisella haastateltavalla on samat aihepiirit ja teema-alueet runkona (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Haastattelu on tyyliltään sekoitus lomake- ja avointa haastattelua. Haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208-209.) Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa on tyypillistä, että haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelija aloitteinen ja ohjaama. Haastattelijan on tärkeä luoda turvallinen ja motivoivutunne haastateltavalle, jotta hän voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ym.2013, 204-205.) Haastattelun hyvänä puolena voidaan pitää, että haastattelussa voidaan vastauksia syventää ja tarkentaa, jotta saadaan oikeanlaisia tulkintoja asiayhteyksistä vuorovaikutuksen kautta. Tärkeää on pitää haastattelu asiayhteydessä, mihin ollaan hakemassa vastauksia tutkimuksessa asetetun ilmiön ja tavoitteen mukaisesti. Haastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

4.3 Aineiston analyysi

Toimintatutkimuksen syklien välillä on tehty analyysia, havainnointia ja reflektointia järjestelemällä aineistoa seuraavaan sykliin siirryttäessä. Reflektointi jokaisen syklin vaiheessa on auttanut kehittämään toimintaa ja tuonut uudenlaista ymmärrystä palvelun kehittämiseen. Tutkimuskysymykset ohjasivat luokittelemaan aineistosta olennaisen. Aineiston lopullinen analyysi toteutettiin sisällönanalyysiin mukaisesti luokittelemalla kaikkien menetelmien tulokset. Sisällönanalyysi sopii tutkimukseen, jossa käytetään samassa tutkimuksessa sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Tällä analyysimenetelmällä saadaan tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, etsien tekstistä merkitystä ja kokemuksia. (McNiff 2016, 199; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-118.)

Aineiston järjestelyssä luotiin selkeää informaatioarvoa, joka antoi aineistosta yhtenäisen ja selkeän kuvan tavoitteen mukaisesti. Pelkistäminen auttoi kokoamaan aineistoista selkeän kokonaisuuden. Analyysin päämääränä on päästä syvällisiin tulkituksiin, joiden luotettavuutta edistävät metodin kuvaus ja jäljiteltävyys. (Puusa & Juuti 2011, 116-117.) Luokittelu- ja koodausmenettelyihin kuuluu kerätyn tiedon tarkistaminen, tietojen yhdistäminen, aiheiden luokittelu ja koodaus, teemojen tunnistaminen, luokkien järjestäminen ja kokonaiskuvan muodostaminen tuloksista. (Stringer 2007, 99.)

Menetelmätriangulaation avulla tutkija voi pitkällä aika välillä toimintaa tutkiessaan yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä (Huovinen & Rovio 2007, 104). Toimintatutkimuksessa analyysin tärkein tavoite on tunnistaa tutkimuksen kannalta merkittävät asiat osallistujien kokemuksista ja käsityksistä (Stringer 2007, 98.) Tässä tutkimuksessa osallistujien näkemyksiä on tunnistettu henkilökunnalta, opiskelijoilta ja ulkopuolisilta asiakkailta. Eri menetelmiä ovat kyselytutkimus, osallistuva havainnointi ja haastattelut. Näin tutkija karistaa omat henkilökohtaiset asenteet tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 167.) Monen eri menetelmän avulla kuvataan avoimesti tutkimuskohdetta ja annetaan mahdollisuus ongelman selvittämiseen erilaisten näkökulman kautta (Eskola & Suoranta 2008, 214).

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset on analysoitu aluksi Webropol-ohjelmalla, ja sen jälkeen siirrettiin Excel-taulukoon. Opiskelijat ja kahvilan muut asiakkaat on yhdistetty yhdeksi luokaksi, koska tavoitteena oli verrata henkilökunnan ja asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta. SERVQUAL toimi laadunmittausmenetelmänä tässä tutkimuksessa, syvällisempi analyysi tehtiin kuiluanalyysillä. Tutkijan tulee hahmottaa tutkimusongelman kannalta merkitykselliset tavat esittää numeraalisia tuloksia. (KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto 2012).

SERVQUAL menetelmää mukaillen vertailtiin kysymys kerrallaan kokemuksia henkilökunnan ja asiakkaiden väillä. Kokemuksia on verrattu viiden osa-alueen perusteella. Vertailtavat alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Kysymykset kuusi ja seitsemän olivat avoimia kysymyksiä: mi-

ten voimme vielä kehittää toimintaamme ja mitä tuotteita ja palveluita haluaisitte lisää. Kysymysten tavoitteena oli saada uusia kehittämisideoita tuotteista ja palveluista. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin Webropol-ohjelman raportoinnissa olevilla analysointityövälineellä sanakartoiksi (liitteet 3-4.) Tutkimuksen edessä ne luokiteltiin kehittämisideoiksi lopulliseen raporttiin.

Osallistuvan havainnoinnin aikana tehtiin kenttämuistiinpanoja. Aineiston järjestelyä tehtiin jokaisen kokeilun ja havainnoin jälkeen. Aineistosta on nostettu tutkimusongelman perusteella oleelliset asiat. Ne nostetaan haastatteluaineiston analyysin tueksi myöhemmin.

Taulukko 2. Osallistuvan havainnoin järjestelyä

Osallistuva havainnointi	Reflektointi
Kokeilu: Take- away piste tuotteille	<ul style="list-style-type: none"> - myynnin edistäminen - palveluprosessin helpottaminen
Kokeilu: tuotteiden pakkaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - myynnin edistäminen - palveluprosessin helpottaminen - palvelun sujuvuus - tuotteiden myyntiajan pidentyminen
Kokeilu: leipäviikko	<ul style="list-style-type: none"> - asiakastytyväisyyttä - myynnin edistäminen - tuotekehittelyä
Kokeilu: opiskelijoiden vapaus tulla hankkimaan lisää osaamistaan päivinä, milloin lukujärjestys on tyhjä (vihreä päivä lukkarissa ei sidottu mihinkään aineeseen)	<ul style="list-style-type: none"> - tuotantoprosessien helpottaminen - tasaisuus tuotannossa - tasaisempi laatu ja määrä
<p>Tiimipalaverimuistio 20.11.2019 Karusellin kahvio/myymälä/leipomo/konditoria/elintarvike kokonaisuuden pyörittäminen tasaisesti on tietynlainen haaste.</p> <p>Miten saadaan opiskelijan laatu pysymään hyvänä, jotta koko karuselli pyörii hyvänä ja kaikki jaksaa tehdä työnsä.</p> <p>Tilausten järjeistäminen perustuotteiden myymistä enemmän ei liikaa erikoisia tuotteita esim. maidoton, munaton, gluteeniton</p>	<ul style="list-style-type: none"> - koko toiminnan pyörittämiseen yhteiskehittämistä ja ideointia - Opetussuunnitelma määrittelee-> tutkinnon osien suhde, järjestys, nopeus, etenemisen esteet, selkeys rohkeita kokeiluja -> täysin uutta ei voi suunnitella se tulee kokeilla - sesonkeihin enemmän opiskelijoita - vuosikello - selkeät tilauslistat tarjottavista tuotteista - vuorovaikutus kahvila-myymälän henkilökunnan kanssa - Pehdytys tuotteista myymälän henkilökunnalle
<p>Ryhmäkeskustelu: Hyvien käytäntöjen kerääminen alan muilta opettajilta Elintarvikefoorumissa 8.2.2020 / Kangasala Rinkeli Grand Prix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjämäistä toimintaa myymälän tuotteistamiseksi - Yritysoinnit integroitui suoraan opetukseen - Elintarvikealan opetukseen palkattu ohjaaja- leipuri, joka pitää huolen tuotteistamisen tasalaatuisuudesta jokaisena päivänä

Haastatteluista saatu aineisto luettiin useasti läpi etsien alleviivaamalla aineistosta nousseita teemoja pelkistämistä varten. Haastattelujen analysoinnin aineiston tueksi nostettiin asiakastyytyväisyyskyselyn ja osallistuvan havainnoin pohjalta tehdyt luokitukset. Työvälineenä analysoinnissa käytettiin Exceliä. Pelkistetyt ilmaukset järjestettiin jakamalla ne kolmeen eri luokkaan haastattelurungon mukaan (liite 6). Luokittelu vaiheessa haettiin eri toimijoiden näkökulmien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia toiminnan tilasta ongelman ratkaisemiseksi ja muutoksen aikaan saamiseksi. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi aineistosta nousseiden teemojen mukaan. Seuraavassa vaiheessa aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta olennaista tietoa muodostamalla oleellisia käsitteitä yläluokiksi. Yläluokkien yhdistämistä pääluokiksi havainnollistetaan taulukossa 2. Pääluokiksi nousivat: toiminta asiakasrajapinnassa, palvelutuotanto, toimintaympäristö sekä tuotteistaminen.

Taulukko 3. Menetelmistä yhdistetyt pääluokat

YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Asiakkaat saavat helpotusta arkeen, markkinointiväylä, oppimisen merkitys, oppilaitoksen aito tunnelma, tuoreus, aitous ja kädenjälki tuottavat asiakaskokemusta	TOIMINTA ASIAKASRAJAPINNASSA
Tuotantoprosessien muutos, prosessien välinen yhteistyö, opinnollistaminen, palvelutason laadun säilyttäminen tasaisena, tasalaatuisuutta toiminnan pyörittämiseen, yhdessä tekemisen merkitys korostuu	PALVELUTUOTANTO
Uusien tilojen tuomat mahdollisuudet, kassaongelma, tilausjärjestelmän kehittäminen, toiminnan sujuvuuden parantaminen	TOIMINTAYMPÄRISTÖ
selkeyttä myytäviin tuotteisiin, ruoka-annokset, erityisruokavaliot, suolaiset tuotteet, leipomotuotteista vakiolista, trendi- ja kausituotteiden merkitys	TUOTTEISTAMINEN

Tässä tutkimuksessa aineistoa oli paljon. Tulkintaa tehtiin jokaisen aineiston analyysin jälkeen, koska ne antoivat aina suuntaa seuraavaan syklin suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Lopullinen tulkinta tehtiin toimintatutkimuksessa toteutettujen sykliden mukaisesti kokoamalla niistä synteesejä. Synteeseiden avulla saadaan koottua pääteemat, jotka auttavat vastaamaan tutkimuksessa asetettuihin ongelmiin.

(Puusa & Juuti 2011, 123.)

5 Tutkimustulokset

Toimintatutkimuksen syklien edetessä kahvila-myyvälän toimintaa on kehitetty kyselyn, haastattelujen, osallistuvan havainnoinnin ja kokeilujen avulla asiakaskokemus huomioiden. Jokaisessa syklin vaiheessa toimintaan on tehty suunnan muutoksia ja reflektoitu seuraavaa vaihetta varten. Tehdyt muutokset on esitetty jokaisen vaiheen jälkeen. Seuraavaksi esitetään jokaisen syklin keskeiset tulokset ja muutokset kokoomalla ne yhteen tutkimusongelman mukaisesti.

5.1 Muutoksia tuotanto- ja palveluprosesseihin

Ensimmäisessä syklissä tehtiin asiakastyytyväisyyskysely. Tuloksissa vertailtiin asiakkaiden ja henkilökunnan kokemuksia palvelun laadusta (taulukko 3). Asiakastyytyväisyyskysely toimi toimintatutkimuksen määrittelyvaiheena, joka antoi suuntaa seuraavan kehittämissykliin. Koettu palvelun laatu antoi tietoa palvelun piirteistä, prosesseista, imagosta ja tarjoamasta.

Taulukko 4. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset	Henkilökunta	Asiakas
1. Kahvila-myyvälän valikoima on riittävän monipuolinen	47 %	56 %
2. Tuotteiden hintalaatusuhde on hyvä	42 %	72 %
3. Tuotteiden maku on hyvä	47 %	74 %
4. Asiakaspalvelu on ystävällistä	52 %	82 %
5. Asiakaspalvelu on sujuvaa	28 %	60 %
6. Aukioloajat ovat riittävät	60 %	66 %
7. Tilat ovat viihtyisät	23 %	56 %
8. Tilat ovat toimivat	19 %	63 %

Asiakkaat olivat tyytyväisiä valikoimaan kahvila-myyvälän valikoimaan, sillä yli 56 % vastaajista piti valikoimaa täysin riittävänä. Henkilökunnasta lähes 48 % oli täysin tyytyväinen valikoimaan. Tämän kysymyksen vastaukset antavat suuntaa tuotevalikoiman riittävydestä. Asiakkaista 72 % oli tyytyväinen hinta-laatusuhteeseen. Henkilökunnasta lähes 42 % oli sitä mieltä, että hinta-laatu suhde on hyvä. Näyttää siltä, että asiakkaat ovat luottavaisia palvelun virheettömyyteen.

Kolmannessa analysoitavassa kysymyksessä vertaillaan kokemuksia tuotteiden mausta. Asiakkaat ovat tässäkin analyysissä henkilökuntaa tyytyväisempiä. Neljännessä kysymyksessä analysoidaan palvelun laatuun vaikuttavaa empatiaa. Vastausten perusteella näyttää siltä, että kahvila-myyvälän työntekijät ymmärtävät asiakkaita ja kohtelevat heitä hyvin. Asiakkaista 82 % oli sitä mieltä, että asiakaspalvelu on ystävällistä. Henkilökunnan odotukset olivat vaatimattomammat, sillä vain 52 % oli täysin samaa mieltä ystävällisyydestä.

Viidennen kysymyksen vastaukset antavat viitteitä reagointialttiudesta, joka kuvaa yrityksen halukkuutta auttaa asiakasta sujuvasti. Asiakkaista 60 % kokee, että palvelu on sujuvaa. Henkilökunnan mielestä palvelu ei ole sujuvaa, sillä 72 % oli sitä mieltä. Aukioloaikojen riittävyys kertoo empatiasta ja siitä, että aukioloajat ovat asiakkaille sopivat. Tässä asiassa sekä henkilökunta että asiakkaat olivat lähes samaa mieltä.

Konkreettista ympäristön laatua on arvioitu tilojen viihtyisyyden kautta. Henkilökunta ja asiakkaat olivat tässäkin asiassa erimieltä. Asiakkaista 56 % koki tilat viihtyisiksi, mutta henkilökunnasta vain 23 %. Kahdeksannen kysymyksen vastaukset antavat kuvan vakuuttavuudesta ja tilojen toimivuudesta. Asiakkaista 62 % koki tilat toimiviksi, mutta henkilökunnasta vain 19 %. Tähän saattavat vaikuttaa henkilökunnan kokemukset useimpien tilojen pienuudesta. Kahvila-myyvälä sijaitsee opiskelijaruokalan kanssa samassa tilassa.

Asiakasuskollisuutta kyselyssä mitattiin kysymyksellä, kuinka usein asioit kahvila - myymälässä. Kaikkien vastausten mukaan 39 % asioi kahvila-myyvälässä lähes päivit-

täin. Asiakkaista 25 % kertoi asioivansa 1-3 kertaa viikossa. Muutaman kerran viikossa asioivia asiakkaita oli vastausten perusteella 26 % ja loput 11 % asiakkaista käyttävät kahvila-myymän palveluita harvemmin.

Ensimmäisen syklin aikana luotiin asiakkaan osallistumisesta kuva. Asiakkaiden osallistaminen oppilaitosympäristössä on monipuolista. (kuva 1).



Kuva 1. Asiakkaan osallistuminen oppilaitosympäristössä

Osallistamisen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää palveluprosessien kehittämisessä ja ohjauksessa. Asiakkaan osallistamisessa keskeisenä asiana on motivaatio kehittämiseen. Asiakkaan erilaiset roolit vaikuttavat osallistamiseen. Opiskelija ”asiakkaat” ovat tärkeässä roolissa oppilaitoksen osallistamisen strategioissa. Talon ulkopuoliset asiakkaat saavat hyötyä osallistumalla erilaisille teemaviikoille, asiakasfoorumeihin tai hankkeisiin. Työpaikalla tapahtuvalla oppimisella paikalliset yritykset osallistuvat aktiiviseen yhteistyöhön.

Ensimmäisessä syklissä laadittiin asiakastyytyväisyyskysely sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, ja mukana oli myös henkilökunta. Tuloksissa vertailtiin henkilökunnan ja asiakkaiden vastauksia palvelun kokonaislaadusta. Vastausten tulokset osoittivat, että asiakkaiden kokemukset palvelun kokonaislaadusta ovat hyvät. Hyväksi koetun palvelun kriteerit ovat suuntaviivoja jokaiselle palveluntarjoajalle, ja niitä tulee osata soveltaa omassa toiminnassaan parhaalla tavalla.

Koetun palvelun laadun selvittäminen antaa tutkijalle tietoa palvelun piirteistä, palvelutarjoamasta sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksista. Palvelun tuottajan kannalta on tunnistettava laadun tuottamisen ongelmakohdat. Näin vastataan paremmin asiakkaiden laatuodotusten täyttymiseen. (Grönroos 2009, 121, 144.) Asiakas kokee laadukasta palvelua saadessaan, että hänen tarpeensa on huomioitu asiakaspalvelijoiden toimesta ja palvelun tarjoajan sijainti sekä aukioloajat ovat hänelle sopivat.

Asiakaskokemukset muodostuivat palvelun ja tuotteen teknisen- ja toiminnallisen laadun arvioinneista, ympäristö-, suunnittelu- ja tuotantoprosesseista. Henkilökunnan vastauksissa havaittiin tyytymättömyyttä palvelujen sujuvuudessa ja tilojen toimivuudessa. Tähän saattavat vaikuttaa henkilökunnan kokemukset useimpien tilojen pienuudesta. Kahvila-myymäla sijaitsee opiskelijaruokalan kanssa samassa tilassa. Ongelmat olivat havaittavissa kolmannesta kuilusta (kuvio 4). Kuilun kolme ongelmaa liittyvät johdon ja työnjohdon tekemisiin, työntekijöiden näkemyksiin vaatimuksista ja säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä tekniikan ja operatiivisten järjestelmien puutteesta (Grönroos 2009, 146).

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset muuttivat kehittämistyön suunnan. Ongelmat olivat havaittavissa tuotanto- ja palveluprosesseissa, minkä perusteella lähdettiin havainnoimaan havaittuja ongelmakohtia. Ensimmäisen syklin jälkeen saatiin käsitys asiakkaan osallistamisesta (kuva 1). Asiakas on oppilaitosympäristössä monessa roolissa. Asiakkaan osallistaminen auttaa yhteiskehittämisessä.

5.2 Toimintaa ja tuotteistamista tasaisesti

Tutkimusvaiheen toisessa syklistä tehtiin osallistuvaa havainnointia ja kokeiluja. Taulukossa 4 on havainnollistettu muistiinpanoista tehtyjä reflektointeja. Haasteena prosessien toimivuudessa on opetustuntien vähäisyys suhteessa kysyntään; miten saadaan opiskelijan kokema laatu pysymään hyvänä, jotta kaikki jaksavat tehdä työnsä. Keskustelua on aiheuttanut tilausten järjeistäminen, tuotevalikoiman yksinkertaistaminen ja sesonkiaikoihin ennakoiminen. Pinnalle nousseita asioita ovat olleet kahvilamyymälän toiminta ja tuotteistaminen tasaisesti koko lukuvuoden. Tiimipalaverissa tehtyjen havaintojen perusteella muodostettiin (kuvio 11), joka havainnollistaa opiskelijatyötoiminnan kokonaisuuden varmistamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Opetussuunnitelma määrittelee raamit tekemiseen.



Kuvio 11. Opiskelijatyötoiminnan karuselli

Opiskelijat tuotannon tekijöinä osallistuivat tutkimustyön kokeiluvaiheeseen. Syksyllä 2019 toteutettujen kokeilujen avulla saavutettiin myynnin kasvua, kun kiinnitettiin huomiota tuotteiden pakkaamiseen ja pullien esille laittamiseen (kuva 3). Kokeilut osoittivat, että tuotteiden pakkaaminen ja esille laittaminen helpottivat palveluprosessia ja toiminnan sujuvuutta. Sillä oli merkitystä myös tuotteiden myyntiaikojen pidentymiseen. Kahvila-myyvälän toimintaympäristöä on havainnollistettu valokuvalla (kuva 2).



Kuva 2. Kahvila-myyvälän toimintaympäristöä

Teemaviikolla syksyllä 2019 tehdyn kokeilun avulla saavutimme asiakastyytyväisyyttä, myynnin edistämistä sekä tuotekehittelyä. Kokeilimme myös opiskelijoiden (tuotannon tekijät) mahdollisuutta tulla hankkimaan lisää osaamista päivinä, milloin lukujärjestyksessä on opetuksetonta aikaa. Tämän kokeilun avulla saatiin helpotusta tuotantoon ja samalla havaitsimme tuotannon tasaisuutta. Kokeilukulttuurin avulla voidaan lisätä opiskelijoiden osallistumista, hyödyntää uusia verkostoja, löytää uudenlaisia rajoja ylittävää tekemistä sekä haastaa käytäntöjä muodostumaan uudelleen. (Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017).



Kuva 3. Kahvila-myymälään kehitetty pullavetriini

Havainnot tiimipalaverimuistiosta marraskuussa osoittavat, että tuotteistaminen ta-
saisesti on haaste ja, tilausten järjeistämiseen toivottiin loogisuutta. Keskustelussa
tuli esille toive, että toimintaa lähdetään viemään eteenpäin yhteiskehittämisen
avulla sekä ideointia avoimella vuorovaikutuksella. Opetussuunnitelma antaa raamit
tekemiseen, jonka perusteella tarjottavista tuotteista tehtäisiin selkeät tilauslistat.

5.3 Vuorovaikutus kaikkien prosessien välillä

Tutkimusvaiheen kolmannessa syklissä tehtiin haastatteluja. Haastatteluihin pyydet-
tiin palvelujen kehittämiseen ja toimintaan osallistuvia eri työtehtävissä toimivia hen-
kilöitä. Pääluokiksi haastatteluista tehtyjen analyysien jälkeen nousivat toiminta asia-
kasrajapinnassa, toimintaympäristö, palvelutuotanto ja tuotteistaminen.

Toiminta asiakasrajapinnassa

Asiakslähtöinen palvelu sekä asiakasarvo koettiin tutkimustuloksissa tärkeäksi
osaksi kahvila-myymälän toimintaa. Asiakkaat arvostavat tuoreutta ja aitoa kädenjäl-
keä. Oppilaitoksen aito tunnelma tuottaa asiakasarvoa.

*Arvostan kyllä palveluissa ja tuotteissa aitoutta ja sitä että ne on itse-
tehty ja tuoreita. Arvostan, että saan räätälöityjä tuotteita tarpeen vaa-
tiessa. Tredun arvot rohkee, retee ja reilu näkyvät teidän työssänne to-
dellakin, te kokeillette rohkeasti aina uusia tuotteita ja reteesti teette
töitä, voitte olla oikeasti olla ylpeitä siitä mitä te teette, teillä on ihan
sellainen yrittäjämäinen meininki ja se tuntuu musta hyvältä (H5.)*

*Palveluissa arvostan, että siitä tulee lämmin tunnelma. Tuotteissa maku
ja näkö, on ne mitkä ovat tärkeimpiä (H3.)*

*Laatu ja kädenjälki on ne tärkeimmät asiat, joita arvostan ja että voin
luottaa, että ne maistuvat hyvältä (H4.)*

*Hinta- laatusuhde on erinomainen. 95 % asiakaspalautteesta on positii-
vista, että todella vähän tulee sellaista huonoa palautetta. Ainut mitä
joutuu joskus sanomaan, että tämä ei ole sellainen pitopalvelu, vaan
oppilaitos ja nähdään erilaisuus laadussa välillä (H2.)*

Kokemuksena kahvila-myyvälällä on iso merkitys. Se avaa mahdollisuuksia monen-
laisiin kohtaamisiin ja verkostoitumisiin. Asiakkaat arvostavat aitoa oppilaitostunnel-
maa, jossa näkee opiskelijoita työn touhussa.

*Tuotteet ja palvelut on hyviä, mulla on pelkästään hyviä kokemuksia.
Kahvila-myyvälän merkitys on iso, minun mielestäni se on oppilaitoksen
sydän. Se on sellainen kaiken ikäisten kokoontumispaikka opiskelijasta
vanhukseen (H3.)*

*Kokemuksena oppilaitoksen kahvilat ovat hienoja, niissä on aito tun-
nelma ja tekemisen meininki (H1)*

*Tredulaisena kahvila herättää minussa ylpeyttä, että meillä on siellä
niin paljon tuotteita ja me voidaan palvella hyvin monen erilaisia asiak-
kaita. Kahvila tuo meille ulkopuolisia asiakkaita, mikä luo tämän talon
henkeä, miltä me halutaan näyttää ulospäin. (H5.)*

Kahvila-myyvälällä on iso merkitys. Vakioasiakkaat käyvät joka päivä aamukahvilla ja iltapäiväkahvilla toivoen, että tuotteita on myynnissä heti aamulla kahvilan auetessa. Asiakkaat saavat helpotusta arkeensa noutamalla myymälästä valmiita ruoka-annoksia, kakkuja, leipää ja pullaa sekä tilaamalla juhliin valmiit tuotteet tilauspalvelun kautta. Opiskelija-asiakkaat kokevat kahvilan merkityksen suureksi, sillä se helpottaa pitkien päivien välipalaongelmaa.

Kahvila mahdollistaa kaikenlaista, kun meille tulee vieraita, heille voidaan ostaa tai tarjota kahvituksia. Puhumattakaan siitä, mikä tämän kaiken päätarkoitus on, että siitä tulee erilaisia oppimiskokemuksia (H3.)

Kahvilan merkitys on iso, kun ei täällä Kangasalla ole oikein muita kahviloita, niin tämä on kyllä iso lisä. Ehkä tästä tiedetään kuitenkin liian vähän. Ja että niitä tuotteita voidaan tilata, en ole törmännyt siihen koskaan aikaisemmin, vaikka olen asunut Kangasalalla jo pitkään. Kyllä minä olisin täältä tullut moniin juhliin tuotteita hakemaan (H4.)

Kahvila-myyvälän siirtyminen tähän Kangasalan keskustaan on saanut tosi paljon positiivista palautetta, että tämä on meidän pelastuksemme. Tosi paljon vanhuksat hakevat kototekoisia tuotteita, ruoka-annoksia, perjantai pullat, leivät ja kakut (H2.)

Kahvila-myyvälän merkitys korostuu oppilaitoksen koulutuksen markkinoinnin kannalta sekä ammatillisen oppimisen mahdollistajana. Jokaisessa prosessin vaiheessa opiskelija oppii ajattelemaan ja näkemään loppuasiakkaan erilaisten vaiheiden kautta. Tuotantoprosesseissa huokuu aito tekemisen meininki, joka tukee yrittäjämäistä asennetta.

Tämä on kyllä elintarvikealan koulutuksen markkinoija ja kyllä tämä kahvila markkinoi myös koko koulua. Kun tuut tuolta ovelta sisälle, niin se on ensimmäisenä sinun silmissäsi kaikki tuoksut ja värit. Nään kahvila-myyvälän tosi hyvänä, tässä on sitä yrittäjyyttä ja tässä on sitä näkemystä mitä opitaan itsekin ja opiskelijat oppivat (H3.)

... ja sitten ne isot volyymit, niitähän tänne tullaan näkemään ja kokemaan, niin niksejä ja vinkkejä, että miten mä selviän isosta määrästä taikinaa. Se eroaa niin siitä kotileivonnasta. Kun sen näkee ja kokee, että noin se tehdään, niin sen hoksaa. Ei tuollaisia asioita voi opiskella netistä tai kirjoista tai oikeastaan valmistautua missään muualla kuin tällaisessa koulun tuotantoprosessissa tai sitten työpaikalla ja sielläkin usein tehdään pienempää sarjaa (H4.)

Palvelutuotanto

Palvelutuotannon kehittämisenäkökulmasta tutkimuksessa nousivat tuotantoprosessien muutos, yhteistyö prosessien välille, opinnollistaminen, toiminnan tasalaatuisuus sekä yhdessä kehittämisen merkitys. Uuteen kouluun siirryttäessä vuonna 2018 kahvila-myymäjän palvelut ja tuotteistaminen siirtyivät kokonaan tutkintoalojen vastuulle.

Vanhalla koululla kahvilaa hoiti osittain Voimia ja heiltä oli aina ne perustuotteet, eikä hyllyt olleet koskaan tyhjt. Nyt se ei toimi enää samalla tavalla, kun toiminta ja tuotteistaminen pyörii kokonaan tutkintoaloilla. Jos kahvilaa halutaan säilyttää, niin kyllä sinne pitää tehdä tuotteita ja tuotteistaa joka päivä. Jos meillä tätä kahvilaa ja myymälää tällä konstilla hoidetaan, niin minun mielestäni leipomossa pitäisi vaan olla joka päivä joku, se ei vaan muuten toimi, jos halutaan että siellä on joka päivä tuoretta pullaa ja se on minun mielestä ihan niinku edellytys, ei me voida joku päivä vaan sanoa, että nyt ei oo muutako kaffetta (H1.)

Palveluprosessin kokonaisuutta, jos katson asiakkaan näkökulmasta, niin se toimii hienosti ja on houkutteleva, mitä asiakkaalle näkyy siellä ei näy kiire. Mutta jos peilaan sitä tuotannonprosessiin, niin siellä huomaa välillä sellaisen kiireen ja ruuhkahuipun, miten sen vois tehdä kokonaisuutena paremmin jaksamisen kannalta (H3.)

Tutkimustuloksissa nousi esille yli tutkintorajojen tehtävä yhteistyö toiminnan eteenpäin viemisessä. Yhteistyö korostuu varsinkin tilattavissa tuotteissa. Tuotannon tekijöiden vahvuus ja taidot ennen vaativien tilausten vastaanottamista tulisi tarkistaa. Prosessien suunnittelu, aikatauluttaminen ja yhdessä tekeminen auttaisi tuotteistamisprosessien kehittämistä vieläkin monipuolisemmaksi myös aamuasiakkaiden tuotevalikoimaa ajatellen. Tuotantoprosessit tukevat oppimista.

Ei se vaan niin mahdotonta ole tuon kokonaisuuden näkeminen, yhteistyötä ja joustavuutta se vaatii, yli tutkintorajojenkin, jotta kaikki prosessit toimivat asiakaslähtöisesti. Tuotteiden tekemiseen enemmän yhteistyö ja tuotteistamista eri osastojen välillä (H1.)

Mielestäni opetuksen tulisi pyöriä leipomossa ja kondiksessa non-stop-pina, mikä takaa tuotannon tekijöiden etenemisen tai sitten siellä olisi sellainen kisälli- mestari meininkiä, joka tarkoittaa, että kokeneemmat tekijät ottavat aina parikseen uuden. Yrittäjyyden kurssit integroidaan suoraan työtoimintaan ja kehitetään yhdessä niitä ja opinnollistetaan. Tietysti myös yrittäjä opiskelijoiden kanssa tehtävä yhteistyö (H5.)

Uudet tilat mahdollistavat pitkien sarjojen valmistamiseen, se vaatii innostusta ja järjestelyjä uuden kehittämiseen yhdessä sekä suunnittelemaan prosesseja ja työaikoja niin, että saadaan tuotteita myyntiin heti aamusta vakioasiakkaille. Kyllä tässä se perehdyttäminen ja opiskelijoiden ohjaaminen korostuu, että tietää tarkasti, mikä kuuluu kenenkin vastuulle ja jokainen hoitaisi sen oman osuutensa. Tuotantoprosessit tukevat oppimista ja se on realistista tekemistä työelämää ajatellen (H1.)

Leipomotuotteille haluttiin vakiovalikoima, mistä asiakas voi helposti tilata haluamansa tuotteet. Tilauskakuista ja tuotteista toivottiin kuvia ja vaihtoehtoja täytteistä sekä hinnat eri kakkujen koosta.

Palveluprosessit ovat moninaiset, prosessien ja oppilaiden kanssa tehtävien tuotteiden takia ei kannattaisi myydä niin paljon erikoistuotteita ja sooloilla tai sitten niistä tulee aina keskustella tekijöiden kanssa, että onnistuuko se. Joskus joustavuutta on jopa liikaakin ja laatu saattaa kärsiä. Vakiolista tuotteista, mitä myydään, loput kysytään aina tuotannosta, että onnistuuko toteuttaa (H1.)

Selkeämpää listaa tuotteista, että mitä tulee tällä viikolla, se helpottaisi kyllä myyntiä tai että mainostetaan tämän viikon teemana, vaikka juurileivonta jne. Pullaa, pullapitkoa ja spelttileipää kysytään joka päivä, että jos siellä tuotannossa olisi joku sellainen vakio, mitä tehdään tai että tietty määrä pitäisi olla aina pitkoa ja spelttileipää kylmäleivonnassa (H2.)

Selkeät kellonajat tuotantoon, että milloin pitää olla tuotteet myymälässä myynnissä (H4).

Toimintaympäristö

Kahvila-myymälän toimintaympäristö koettiin avaraksi, valoisaksi ja houkuttelevaksi. Kehittämiskohteiksi nousivat kassaongelma, tilausjärjestelmän kehittäminen ja toiminnan sujuvuuden parantaminen. Kylmävitriinituotteet, kuten leivokset ja muut suolaiset tuotteet, ”hukkuvat” kassan jälkeen olevaan vitriiniin. Tutkimustuloksissa nousi selkeästi esiin, että kassa on väärässä paikassa. Ruuhka-aikoina kassoja tarvittaisiin kaksi.

Tilausjärjestelmän parantamiseen kaivattiin muutosta ja selkeyttä sekä uusien järjestelmien miettimistä. Asiakasta auttaisivat selkeät listat ja kuvat tuotteista, joita myydään. Digitaalisten ympäristöjen kokeilemista suositeltiin. Toiminnan sujuvuuden kannalta toivottiin lisäapua tiskiruuhkien purkamiseen, pöytien siistimiseen sekä pullien ja leivoksien tarjoamiseen sekä pakkaamiseen. Asiakkaat arvostavat opiskelijoiden tekemää työtä ja ovat ymmärtäväisiä sekä joustavia palvelun suhteen.

Onhan tuo kahvila tuollaiseksi aulatilaksi tosi viihtyisä, kivasti rajattu kuitenkin tuo kahvila-alue ja toi henkilökunta on siinä tosi ystävällistä ja tuotteista kerrotaan paljon (H4).

Toimivuuden sujuvuuden kannalta tulee pohtia, että missä päässä se kassa pitäisi olla ja miten ne rakenteelliset muutokset vaikuttavat sen siirtämiseen. Kassan pitäisi olla linjastossa viimeisenä, että olisi joustavampi se asiakasvirta. Kyllä se auttaisi ruuhka-aikoina sellainen kone, joka toimii Bluetoothin kautta korttimaksujen hoitamisessa. Viivakoodilukija olisi näppärä myymälän tuotteille (H2.)

Aukioloaikoja tulee miettiä aina tilanteiden mukaan, jos iltaopetusta toteutetaan jossain vaiheessa, niin silloin tulee miettiä, että kahvila olisi auki jopa kuuteen saakka (H3.)

Kahvilassahan on aika paljon välillä hälinää ja kahvila hukkuu avaraan tilaan, toivoisin että kahvila olisi sellainen pienempi oma kahvilayksikkö (H5.)

Kyllä se asiakkaan kannalta sujuisi paremmin, kun olisi enemmän opiskelijoita mukana toiminnassa antamassa sitä pullaa ja joku pakkaamassa leivoksia, kun ne vievät niin paljon aikaa. Ja sitten olisi vielä salin siivoaminen ja tiskin vieminenkin. Perjantaisin meillä on tisirivuorolainen konditoriasta jakamassa kakkuja asiakkaille, se homma on toiminut tosi hyvin (H2.)

Tilauspuhelimeen asiakas vois soittaa joka päivä kello 13-14, mutta se on ruuhkautunut usein ja asiakkaat tulevatkin paikan päälle tekemään isoja hääkakkutilauksia, mikä sitten ruuhkauttaa kassaa (H2.)

Tuohon kahvilaan sellainen iPod, mistä asiakkaat voisivat katsoa kuvia tilattavista tuotteista, täytteistä ja hinnoista, koko tuotevalikoimasta. Sehän voisi olla sellainen automaattitilausjärjestelmänkin tai sitten tilaus tehtäisiin kassalta, siinä pystyisi vielä neuvottelemaan sitä toimitusaikaa. Sähköinen tilausjärjestelmä olisi näppärä, mutta siihen pitäisi kytkeä lukkarit, opettajat, ryhmät, aikataulut ja tämmöiset. Kyllä sitä varmasti pystyisi kehittämään (H4).

Tuotteistaminen

Tutkimuksessa saatiin paljon uusia ideoita ja kehittämiskohteita tuotteistamiseen.

Myytävien tuotteiden monipuolisuus houkuttelee asiakasta. Myytäviin tuotteisiin toivottiin selkeyttä, ruoka-annokset, suolaiset tuotteet, erityisruokavaliot tuotteet sekä trendi- ja kausi tuotteet kiinnostavat. Trendi ja erikoistuotteet kiinnostavat asiakasta.

Tuotevalikoima varsinkin tuo pullapuoli on saanut paljon kehuja erilaisesta valikoimastaan. Alkuviikosta hyllyt ovat monesti tyhjiä ja loppuviihköstä sitten enemmän tavaraa (H2.)

Suolaisia tuotteita toivotaan paljon, koska yksi asiakaskunta meillä on työmiehet ja naiset, suolainen on mitä he toivovat heti aamusta kello 8.00 esimerkiksi kolmioleivät, patongit (H1).

Kahvilassa varmasti toimisi suolaisille tuotteille oleva monitoimiuuni tai paniinirauta, jossa lämmittää pientä suolaista tuotetta mm. Panineja ja ruistaskuja ja opiskelija lämmittämässä aina tuotteita siinä. Kahvilan tuotevalikoimaa voisi kyllä kehittää paljon vohveleita, katuruokatyyppejä annoksia, lämpimiä salaatteja. Asiakkaat ovat paljon kysyneet, että eikö teillä ole erikoiskahveja ja oikeaa haudutettua teetä. Nämä olisivat enemmän kahvilapalvelujen kehittämistä ajatellen, nyt se toimii enemmän sellaisena myymälänä ja siinä ohessa on sellainen kahvila (H2.)

Tuloksista yhdistetyt tuotteistamista koskevat toiveet jaettiin neljään luokkaan ruoka-annokset, erityisruokavalio, trendi ja kausituotteet, suolaiset tuotteet sekä leipomo ja konditoria tuotteet (liite 7). Tätä listausta voidaan hyödyntää tuotantoprosessien suunnittelu- ja kehittämistyössä. Aiemmin Hyrylän (2019, 62) tutkimuksessa on havaittu trendituotteet, allergiat, välipalaistuminen ja valmisruokien suosio ovat kasvussa. Tässä tutkimuksessa saatiin samanlaisia tuloksia.

Kolmannessa syklissä hyödynnettiin palvelujen kehittämiseen ja toimintaan osallistuvia eri asemassa olevien henkilöiden haastattelun tuloksia. Esille nousi vuorovaikutus sekä yhteistyö kaikkien prosessien välillä.

Asiakastyytyväisyyskysely, osallistuvan havainnoinnin ja haastatteluista tehtyjen analyysien jälkeen pääluokiksi nousivat asiakaskokemus, tuottaminen, toimintaympäristö ja myytävät tuotteet, joista on koottu taulukot (liite 7). Ylitukintorajojen tehtävä yhteistyö korostui tutkimustuloksissa. Yhteistyö korostuu varsinkin tilattavissa tuotteissa, koska tulisi tarkistaa tuotannon tekijöiden vahvuudet ja taidot ennen vaativien tilausten vastaanottamista. Prosessien suunnittelu, aikatauluttaminen ja yhdessä tekeminen auttaisi tuotteistamisprosessien kehittämistä vieläkin monipuolisemmaksi. Aamuasiakkaiden tuotevalikoimaa tulisi myös kehittää paremmin vastaamaan kysyntää.

5.4 Palveluprosessit näkyväksi

Kaikkien vaiheiden jälkeen tuloksista luotiin palvelumalli, mikä tuo selkeästi näkyväksi, että palveluprosessi ei ole sama palvelun tarjoajalle ja asiakkaalle. Molemmista

löytyy paljon toisilleen näkymättömiä osia. Palvelumalli auttaa kaikkia hahmottamaan palveluprosessin ja oman roolin kokonaisuudesta. Suunnitteluun osallistuvat pystyvät tunnistamaan palvelumallin avulla erilaiset palvelun ongelmakohdat. Asiakkaan ja palvelujentuottajan yhdessä kehittämällä prosesseilla saadaan asiakasarvoa nousemaan ja se luo mahdollisuuksia kehittää prosesseja vieläkin paremmaksi vuorovaikutuksen kautta.

FYYSISET ELEMENTIT ->	Internet kotisivut puhelin sähköposti	Mainokset Tilauskaavake	Parkkipaikka	Kahvila-myyvälän sisustus	Henkilökunnan vaatetus ja ulkoinen olemus	Myyntivitriinien ja pöytien koristelu ja järjestys (tuotteiden päiväykset)
ASIAKKAAN POLKU PALVELUSSA ->	Kahvila-myyvälään tutustuminen Tredun kotisivut tai kuuleman perusteella saatu tieto (opiskelijat 600 hlö) Tilausten tekeminen puhelimitse tai sähköpostilla	Paikalle saapuminen/ parkkipaikka?? (ongelma)	Asiakaspalvelijan kohtaaminen	Myyvälän tuotteiden nouto itsepalveluna tai kahvila-asiakkaat menevät suoraan linjastoon noutamaan kahvia/teetä yms. muuta makeaa tai suolaista tarjottavaa	Maksupisteelle meneminen	Tarvittaessa pöytiin ohjaus
VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS	VUOROVAIKUTUS
ASIAKASPALVELUJA -> ASIAKKAALLE NÄKYVÄ OSA PALVELUSSA	Vastaa puhelimeen ja asiakastilauksiin sähköpostilla	Varmistaa tilauksen hinnan ja toimitus ajankohdan		Henkilökunta tervehtii asiakasta ja ohjaa toiminaan asiakasta eritilanteissa: tilausasiakkaat, myyvälän asiakkaat tai kahvilan asiakkaat	Myyntityö	
ASIAKKAALLE NÄKYMÄTÖN RAJA						
PALVELUTUOTANTO-> sisäinen vuorovaikutus	Kommunikointi eri tutkintoalojen kanssa (elintarvike ja RaCa) Tilaustuotteet Myyvälän tuotteistaminen	Tuotanto-määrien suunnittelu ja tilaustuotteiden määrien mitoitus opetusryhmän kokojen ja tasojen mukaan	Opettaja /myyvälän työntekijä huolehtii raaka-ainehankinnoista	Tuotannon suunnittelu ja ennakoiti opetussuunnitelman ja lukujärjestyksen mukaan	Tuotanto ja tuotteiden pakkaaminen esille laittaminen	Vitriinien ja kahvila-myyvälän siisteydestä huolehtiminen
TUKITOIMINNOT JA PÄÄTÖKSENTEKO ->	Kotisivujen aukioloaikojen päivitys (loma-ajat jne. muutokset aukioloajoissa) Tilauskaavakkeet Tilausjärjestelmä	Lukujärjestyksien ja lukuvuosisuunnittelu, merkitys kahvila-myyvälän pyörittämisen kannalta	Opiskelijoiden opinnollistamisen mahdollisuus	Opiskelijoiden ohjaus myynti- ja tuotantoon liittyvissä työssä ➔ asiakaspalvelu ➔ laatu ➔ asiakastyytyväisyys	Oppimistilanteiden läpikäyminen opiskelijoiden kanssa	

Taulukko 5. Palvelumalli

Palvelumallin ensimmäinen vaihe (taulukko 5) koostuu kaikesta mihin asiakas osallistuu palvelun toimintaprosessissa ja ne on kuvattu taulukon yläosassa. Niiden avulla asiakas tekee omat johtopäätökset ennen varsinaista palvelukohtaamista. Asiakkaalle näkyvä palvelutila on fyysinen tila, virtuaalinen tila sekä sosiaalinen tila eli kaikki se, missä asiakas kokee ja arvioi yrityksen tuottaman palvelun laadun tasoa ja palveluprosessin toimivuutta. Kolmas osa koostuu asiakaspalveluhenkilöstön toiminnasta eli se on asiakaspalvelijan näkyvää toimintaa vuorovaikutuksessa asiakaskohtaamisissa. Kahvila-myymlän asiakashenkilökunta koostuu opiskelijoista sekä ohjaajista. Laadun taso saattaa vaihdella opiskelijoiden ammattitaidon mukaan. Suurin osa asiakkaista ymmärtää tämän laadun vaihtelun. Oppilaitosympäristössä tärkein tehtävä on tuottaa ammattitaitoa ja osaamista sekä antaa mahdollisuus harjoitella erilaisia kohtauksia.

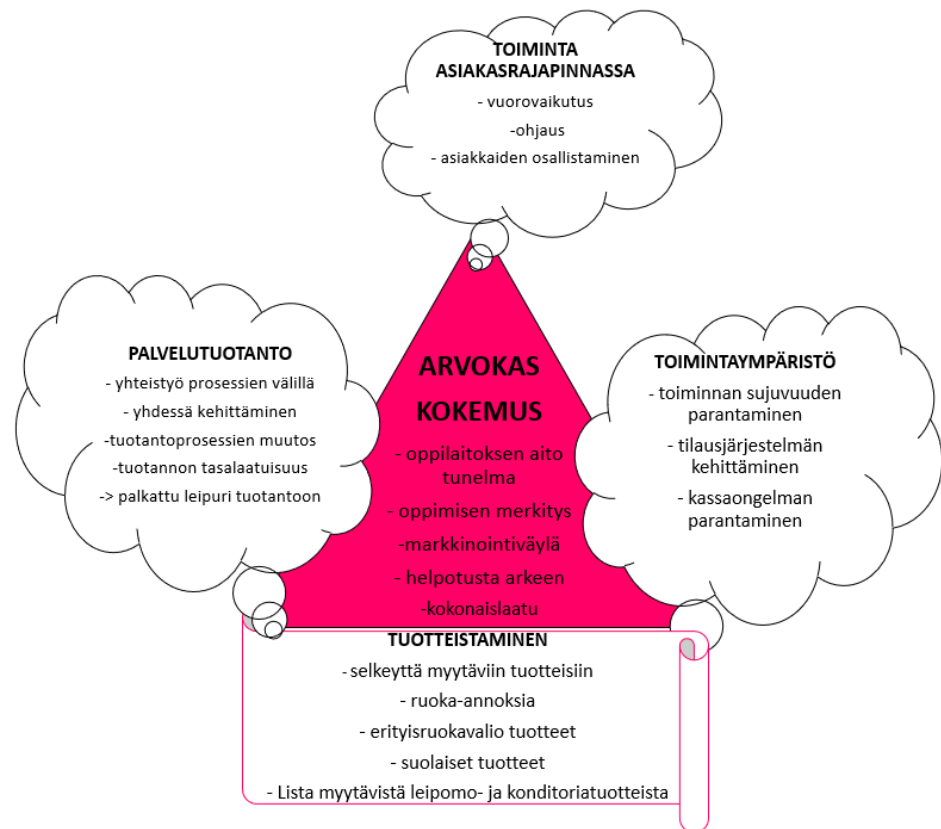
Neljäs ja viides taso eli palvelutuotanto ja tukitoiminnot ovat suurimmaksi osaksi asiakkaalle näkymätöntä toimintaa. Palvelutuotannossa korostuu sisäisen vuorovaikutuksen merkitys. Oppilaitos ympäristössä tuotettujen palvelun tukiprosesseihin joudutaan tekemään koko ajan avoimen kommunikoinnin kautta säätöjä, jotta palvelun laatu säilyy. Palvelutuotantoprosessien pitäminen tasaisena voidaan kokea asiakkaiden kannalta laadun heilahteluna. Tämä näkyy asiakkaille, koska joka päivä emme pysty tuottamaan tasaisia määriä tuotteita myyntiin, tähän vaikuttaa opintojaksojen ja opiskelijoiden opetustuntien pienentyminen. Tuotannon tasaisuutta voitaisiin helmikuussa saatujen tutkimustulosten mukaan parantaa palkkaamalla tuotantoon vakituinen leipuri, jolla on ohjaajan koulutus. Ryhmäkeskusteluissa alan muiden opettajien kanssa esille nousi, että elintarvikealan opetuksen ja tuotteistamiseen palkatulla ohjaaja-leipurilla on saavutettu jatkuvaa tuotannon virtaa oppilaitosympäristössä. Ryhmäkeskustelut antoivat ideoita yrittäjämäisen toiminnan suunnitteluun ja yritysopiintojen integroimiseen.

6 Tasalaatuisuutta palveluprosesseihin yhteiskehittämällä

Tässä toimintatutkimuksessa kehitettiin palveluprosesseja oppilaitosympäristössä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin oppilaitoksen sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita sekä palveluprosessien kehittämiseen ja toimintaan osallistuvia eri asemassa olevia henkilöitä. Tutkimuskysymykset työssä olivat: miten kahvila-myymän palveluprosesseja kehitetään yhdessä, millainen vaikutus oppilaitosympäristöllä on tuotantoprosesseihin sekä millaista arvoa kahvila-myymä tuo asiakkaille. Tavoitteena oli palvelun kehittäminen ja tasalaatuinen palvelu, niin että kahvila-myyvälässä on joka päivä myytäviä tuotteita.

Toimintatutkimus on auttanut visualisoimaan palveluprosessit näkyviksi oppilaitosympäristössä palvelumuotoilun viitekehyksellä. Kehittäminen on yhdistänyt asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmat. Tutkimustulokset ovat mahdollistaneet asiakasarvon määrittämisen. Tuotannon toiminta tasaisesti on haasteena oppilaitosympäristössä, sen kehittämistä tulee jatkaa. Kokonaislaadun takaamiseksi haastatteluissa nousi esiin palkata leipuri tuotantoon, joka pitää huolen kahvila-myymän tuotannosta, siten että joka päivä asiakkaat saavat perustuotteita. Tuloksista tehdyt päätelmät osoittavat, että kehittäminen, palvelun toimivuus, tuotantoprosessien tasalaatuisuus ja tuotteistaminen tuovat lisäarvoa asiakkaille, opiskelijoille sekä koko oppilaitoksen toiminnalle.

Palvelumuotoilun avulla on luotu palvelumalli (taulukko 5) ja kehittämisideoita jatkokehittämiseen. Kehittämisideat on koottu kaikista toimintatutkimuksen sykleistä mukailen palvelumallin eri vaiheita (liite 7). Arvokas kokemus on kaiken kehittämisen keskiössä (kuvio 12) havainnollistaa, miten toimintaympäristöä, palvelutuotantoa, toimintaa asiakasrajapinnassa sekä tuotteistamista yhdessä kehittämällä saadaan jatkossakin tuotettua asiakkaille arvokkaita kokemuksia. Kehittämiskuviossa keskellä on asiakas. Tutkimustulosten mukaan asiakas kokee, että oppilaitoksen kahvila-myymän toiminta on arvokas kokemus.



Kuvio 12. Arvokas kokemus kehittämisen keskiössä

Tutkimustuloksena luotu palvelumalli kuvaa selkeästi kaikkien prosessien vaiheet, huomioiden toimintaympäristön ja kaikki tukitoimet mitä oppilaitosympäristön asiakaslähtöisen palvelun toteuttamiseen tarvitaan. Palvelumuotoilun toimintakeskeisellä prosessien tarkastelulla on löydetty ongelmakohtia. Palvelumuotoilun työkalut ovat antaneet kehittämistyöhön kokonaisvaltaisen lähestymistavan. Asiakaskokemukset oppilaitosympäristön prosesseissa herättivät merkitystä ja tunteita. Yhteiskehittäminen on mahdollistanut asiakasarvon määrittämiseen ja antanut uusia visioita.

6.1 Johtopäätökset

Toimintatutkimuksen tuloksena luotiin palvelumalli ja prosessien jatkokehittämisen avuksi kerättiin tutkimuksessa nousseet kehittämisideat (liite 7) asiakaskokemus huomioiden. Yang ja Sung (2016) mukaan toimintatutkimuksella saavutetaan palvelusuunnitteluun tehokkaampia lähestymistapoja yhteistyöhön, viestinnän

parantamiseen ja ideointiin. Uuden innovointi vaatii osallistumista ja jatkuvaa parantamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Yang & Sung 2016.)

Tutkimustuloksissa oli havaittavissa, että kokonaislaadun jatkuvuuden kannalta kehittämisideat liitteessä 7 tukevat oppilaitoksen prosessien sujuvuutta. Grönroos (2009, 143) tuo kirjassaan esille kaksi palvelun laadun tekijää, jotka ovat toiminnallinen laatu ja tekninen laatu. Toiminnallinen laatu koetaan toimitus- ja tuotantoprosessien aikana ja tekninen laatu prosessin lopputuloksen perusteella. Koetun palvelun laadun selvittäminen on antanut tutkijalle tietoa palvelun piirteistä, palvelutarjoamasta sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksista. (Grönroos 2009, 121). Asiakaskokemukset tässä tutkimuksessa muodostuivat palvelun ja tuotteen teknisen- ja toiminnallisen laadun arvioinneista, ympäristö-, suunnittelu- ja tuotantoprosesseista.

Kahvila-myymän palveluprosessien yhteiskehittäminen oppilaitosympäristössä on vaatinut asiakkaiden sekä kehittämiseen ja toimintaan osallistuvia eri asemassa olevia henkilöitä osallistamista tutkimukseen. Vuorovaikutteisella yhteistyöllä kaikkien prosessien välillä saavutetaan arvokkaita kokemuksia jatkossakin. Rohkeat uudet keikeilut palveluissa ja tuotteistamisessa mahdollistavat kehittämään prosesseja vieläkin paremmiksi. Vataja (2012, 9-10) väitöskirjassaan tuo esiin, että työyhteisölähtöisellä kehittämisellä vahvistetaan työyhteisön tietoisuutta ja itseymmärrystä työn tavoitteista, kohteista ja työprosesseista. Ne tukevat yhteisöllisyyttä, arvioinnin ja kehittämisen osaamista sekä arvostusta eri ammattiryhmien työtä kohtaan.

Toiminnan sujuvuuden parantamiseksi esitettiin opiskelijoita auttamaan ruuhkaisten tilanteiden sujuvoittamiseksi avuksi pöytien siistimiseen, kahvileipien ja leivonnaisten esittelyyn ja pakkaamiseen. Asiakkaat arvostavat opiskelijoiden tekemää työtä ja ovat ymmärtäväisiä sekä joustavia palvelun suhteen. Steen, Manschot ja De Koning (2011, 58-59) mukaan yhteiskehittämisellä vahvistetaan organisaation yhteistyötä sekä suhteita asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Se lisää uusia innovaatioita muutosprosesseihin ja innostaa jatkuvaan kehittämiseen. Ruokatuotannon toimintaympäristö sekä ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö elävät suurta muutosta.

Tulevaisuudessa molemmilla sektoreilla korostuvat entisestään asiakaslähtöinen toiminta ja liiketoiminnan kehittäminen. (Hyrylä 2019, 62; Kohti huippulaatua 2019, 41-43.) Oppilaitosympäristössä toimivan kahvila-myymän palveluprosesseja tulee kehittää sen suuntaisesti.

Kahvila-myymän arvostus on isossa roolissa oppilaitoksessa. Asiakaslähtöinen palvelu koettiin tutkimustuloksissa tärkeäksi osaksi kahvila-myymän toimintaa. Asiakkaat arvostavat tuoreutta ja aitoa kädenjälkeä. Oppilaitoksen aito tunnelma tuottaa asiakasarvoa. Uuden koulun toimintaympäristö koettiin avaraksi, valoisaksi ja houkuttelevaksi. Kahvila-myymän merkitys on iso koulutuksen markkinoinnin ja koko oppilaitoksen kannalta. Kahvila-myymälällä on iso merkitys oppimisen mahdollistajana. Tutkimustulosten mukaan tuotantoprosessit tukevat oppimista, jokaisessa prosessin vaiheessa opiskelija oppii ajattelemaan ja näkemään loppuasiakkaan erilaisten vaiheiden kautta. Tuotantoprosessinen oppiminen tuo esille aidon tekemisen meininkiin ja yrittäjämäisen asenteen. Aiemmin Yang ja Sung (2016) tutkimuksessa on havaittu, että arvojen yhteisluonti tehdään yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa. Yhteiset kokemukset auttavat suunnittelemaan tehokkaita uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilun työkaluilla ja toiminnoilla löydetään asianmukaisia ratkaisuja palvelun kehittämiseen. (Yang & Sung 2016.) Tässä toimintatutkimuksessa tehtiin yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kokemusten jakaminen on antanut kehittämisideoita ja osoittanut, että kahvila-myymän toiminta tuottaa arvokkaita kokemuksia.

Grönroos ja Voima (2013, 146) tutkimuksen mukaan arvokkaat asiakaskokemukset syntyvät, kun kaikki palveluprosessin vaiheet asiakkaan kanssa linkittyvät toisiinsa. Opinnäytetyö on lisännyt tietoa siitä, että kahvilan-myymän arvostus ja merkitys on suuri. Tutkimustuloksissa tulleiden vastausten perusteella se on koko oppilaitoksen sydän. Asiakkaat saavat helpotusta arkeensa laadukkaalla ja monipuolisella valikolla. Palvelun sujuminen joustavasti ja miellyttävän kokemuksen saaminen kahvila-myymälässä tuo koulullemme lisäarvoa. Kahvila-myymä tuo markkinointiarvoa koko koululle. Yrittäjämäisen toiminnan oppisen hyöty helpottaa valmistuvia opiskelijoita rohkeasti tarttumaan yrittäjyyteen tulevaisuudessa. Elintarvikealan opiskelijoille

tuotannon tekijöinä kasvaa lisäarvoa työllistymisen helpottumiseksi. Työllisyyden näkymät eri ammateissa (2020) mukaan työllistymisen näkymät leipuri-kondiittoreilla ovat Pirkanmaalla tasapainossa. Etelä- Pirkanmaalla on jopa pulaa hakijoista.

Oppilaitosympäristöllä on vaikutusta tuotantoprosesseihin. Tutkimustulosten mukaan tuotantoprosessit tukevat oppimista ja yrittäjämäistä asennetta. Pää tarkoitus on antaa erilaisia oppimiskokemuksia, joissa mietitään tuotantoprosessissa tekniikoiden kautta aina loppuasiakasta kahvila-myyvälässä. Cavén-Pöysä (2014, 75) mukaan opiskelijat valmistuvat nopeammin, kun opiskeluympäristöt ja pedagogiikan on kehitetty käytännönläheisiksi ja opiskelijalähtöisiksi. Kilpailu- ja kulttuurivirasto (1998), suositusten mukaan koulutuksen tärkein tuote on kuitenkin tuottaa osaamista ja ammatillisia valmiuksia. Oppimisen näkökulmasta tekeminen on huomioitava erilaisina oppimisympäristöinä ja kehittää niitä. (Kilpailu- ja kulttuurivirasto 1998.)

Myytävien tuotteiden monipuolisuus houkuttelee kahvila-myyvälän asiakasta. Liikeidea antaa raamit tuotevalikoiman ja tarjoaman soveltamiseen. Ne kuvaavat palveluiden ja tuotteiden kokonaisuutta. (Jussila 2017, 232-233.) Oppilaitosympäristössä tarjoama pystytään pitämään monipuolisena. Opetussuunnitelma antaa kuitenkin raamit tuotesuunnitteluun. Tutkimuksessa nousi esille, että myytävistä tuotteista pitäisi laatia selkeämpi listaus, jossa olisi kuvattu ja hinnoiteltu selkeämmin tarjottavat vaihtoehdot. Tämä helpottaisi tuotantoprosessien toimivuutta, suunnittelua ja ennakointia.

Opinnäytetyön vaiheet ovat osoittaneet, että toiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus ovat isossa roolissa ammatillista koulutusta. (Kohti huippulaatua 2019, 41-43.) Asiakastyöt ja palvelut tukevat pedagogista ajattelua. Rohkeus, reiteys ja reiluus vievät yhteiskehittämistä eteenpäin. Yhteiskehittäminen on lisännyt keskustelua opintojen integroimiseen ja erilaisten yrittäjäpolkujen toteuttamiseen tulevaisuudessa. Tredun arvot toimivat suunnan osoittajana myös palveluliiketoiminnan ympäristöä kehitettäessä yhdessä rohkeasti kohti muutosta. Kuljemme muutokseen rohkeasti, avoimella vuorovaikutuksella, jossa jokaisen osaaminen on tärkeä. Suhtaudumme reilusti asiakkaisiin ja kaikkiin yhteistyökumppaneihin. Näin edistämme omalla toiminnallamme Tredun parasta.

Palveluprosesseja yhteiskehittämällä saavutamme opiskelija- ja asiakaslähtöistä toimintaa. Nämä ajatukset tukevat myös Tredun strategisesta ohjelmaa, jossa tärkeimmiksi menestystekijöiksi on nostettu opiskelijakeskeisyys, työpaikalla tapahtuva oppiminen, työelämävalmiudet, henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä yhteistyöverkostot. (Tredun strateginen ohjelma 2020).

6.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessi eteni järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti toimintatutkimusten sykliin mukaisesti. Aineistonkeruuseen osallistuttiin vapaaehtoisuuteen perustuen. Ennen tiedon keräämisen alkua kerrottiin avoimesti opinnäytetyön tavoitteesta, nauhoittamisesta, litteroinnista ja materiaalin tuhoamisesta. Koko toimintatutkimuksen ajan noudatettiin rehellisyyttä suunnittelu, toteutus- ja raportointivaiheissa. Kehittämisprosessi tuloksineen on dokumentoitu tarkasti, sitä on havainnollistettu kuvioiden, taulukoiden ja kuvien avulla. Käytännön kehittämistyössä on hyödynnetty olemassa olevia teorioita ja tutkimuksia kunnioittavasti. Tutkittua tietoa on hyödynnetty teoriaosuudessa ja toiminnan kehittämisessä. (Hirsjärvi yms. 2013, 23-24; Ojasalo yms. 2014, 21-22.)

Validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole täysin soveliaita toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luotettavuutta on hankala arvioida validiteetin mukaan, koska tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta. Suositeltavaa onkin arvioida prosessia validoinnilla, joka kuvaa ymmärryksen lisääntymistä historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisuuden, dialektisuuden, toimivuuden ja havahduttavuuden mukaan kokonaisuutena. Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytäntöjen muutosta tietyssä paikassa, joten reliabiliteetti on mahdoton määrittää. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 148-149; McNiff 2016, 18.) Tässä tutkimuksessa muutoksia saatiin aikaan kahvila-myyvälän palveluprosesseihin ja toimintaa muutettiin asiakaskokemusten perusteella.

Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli perusteltua ottaa kehittämistyöhön mukaan opiskelijat tuotannon tekijöinä, asiakkaat sekä toiminnan kehittämisessä mukana ole-

via työntekijöitä. Näin saatiin monipuolisesti näkemyksiä jokaiselta palveluprosesseihin osallistuvilta. Tämä edisti tutkimuksen eteenpäin viemistä ja ongelmakohtien löytymistä. Tutkimuksen erivaiheisiin osallistuvat osoittivat innostusta toiminnan suunnan muutoksiin ja yhteiskehittämiseen. Tutkijan monipuolinen havainnointi, osallistuminen ja keskustelut auttoivat ymmärtämään prosessien luonnetta ja toiminnan kokonaisuutta. Kenttämuistiinpanoja käytettiin palvelumallin kokoamiseen ja nostettiin haastatteluaineiston analyysin tueksi. Menetelmätriangulaatio on auttanut tutkimusprosessissa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta monesta näkökulmasta, luoden aina seuraavaan syklin suunnitteluun ja toteuttamiseen, antaen vapautta löytää uusia näkemyksiä ja suuntaa, parantaen tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 214.)

Monien eri tutkimusaineistojen käyttö on mahdollistanut näkemään palveluprosessit laajasti ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta monesta näkökulmasta. Jokaisen syklin vaiheessa on tehty reflektointeja ja kehitetty suuntaa seuraavaan vaiheeseen. Tämän avulla tulkintoja on voitu varmistaa ja täsmentää toista aineistoa käyttämällä. Yhteisymmärrys tulkinnoista rakentui eri menetelmien, väitteiden ja vastaväitteiden avulla muodostaen synteesiin palvelumallille ja kehittämisideoille. Tutkimustuloksissa on otettu huomioon jokaisen ääni synteessin aikaan saamiseksi, joka on auttanut kokonaisuuden hahmottamisessa (Heikkinen & Syrjäjä 2007, 154).

Haastattelujen luotettavuutta voidaan verrata sen laatuun (Hirsjärvi 2008, 185).

Tässä tutkimuksessa haastattelujen luotettavuutta voidaan analysoida selkeiden etukäteen valittujen teemojen, haastatteluihin valittujen eri toimijoiden aktiivisen osallistumisen ja halukkuuden avulla. Testihaastattelun avulla saatiin varmuus teemoista, asiakaslähtöinen palvelu, asiakasarvo, kahvila-myyvälän tuotevalikoima ja tuotteistaminen. Teemat oli valittu aikaisempien syklien vaiheiden pohjalta. Työkaluna analysoinnissa käytettiin Exceliä, jonne tutkija keräsi pelkistetyt ilmaukset kaikista aineistoista ja luokitteli niitä moneen kertaan saaden selkeän kokonaisuuden eri toimijoiden näkökulmista, yhdistämällä ne pääluokiksi. Laajaa tutkimusaineistoa oli väillä hankala hallita, tiivistää ja analysoida loogisesti, mutta tutkimuskysymys ohjaili ja auttoi pitämään työtä kasassa.

Toimintatutkimus on antanut mahdollisuuden tutkia aihetta vuorovaikutuksessa oppilaitosympäristön palveluprosesseissa. Jokaisen syklin välillä löydettiin kehittämisideoita ja keinoja toiminnan käytäntöjen muuttamiseksi. Ensimmäisessä syklissä tutkija muutti kehittämistyön suunnan. Ongelmat olivat havaittavissa tuotanto- ja palveluprosesseissa, jonka perusteella lähdettiin havainnoimaan ja kokeilemaan havaittuja ongelmakohtia luoden näin luotettavuutta tehtyihin tulkintoihin. Odotetun ja koetun laadun tulkinnessa kannattaa käyttää apuna useita välineitä luotettavuuden varmistamiseksi. (Grönroos 2009, 118-118).

Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan ja reflektion vuorovaikutus, joka taas synnyttää uusia ongelmia. Tutkija koki tämän haasteellisuuden tutkimuksen alkuvaiheessa. Huovinen ja Rovio (2007, 105) mukaan toimintatutkimuksen kylläntymisen määrittely on haasteellista, koska tuloksien testaaminen käytännössä tuottaa uusia ongelmia. Myös tutkimuskysymykset elävät prosessin aikana. (Huovinen & Rovio 2007, 105.) Toimintatutkimuksen pyrkimys on muutoksen aikaansaaminen yksittäiseen tapaukseen ja sen seurauksena syntyneet tulokset pätevät usein vain tutkittavaan tapaukseen eikä se pyri yleistämään tietoa (Metsämuuronen 2008, 222, 225).

Aihe on ollut mukaansa tempaava. Välillä tutkijan oli haasteellista pysyä tutkimuskysymysten rajaamissa kehittämiskohteissa. Tutkimustyö oli vaara laajentua liian suureksi ja tuntui väillä jopa päättymättömältä. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin ja rajattiin prosessin aikana tehtyjen tulkintojen pohjalta. Tutkijan oma pedagoginen asetus, kokemus ja innostus antaa tutkittavalle aineistolle merkittävyyttä. Tutkimuskysymykset ovat vieneet opinnäytetyön kontekstin palveluliiketoimintaa kehittäväksi. Tutkimuksen syklien edetessä aina seuraavaan ideaan tutkijan oma ymmärrys toiminnan tilasta on kasvanut reflektoinnin avulla. Tutkijan pedagogista näkökulmaa on laajennettu palveluliiketoimintaa kehittäväksi. Vuorovaikutuksen ja kokemusten jakamisen kautta tutkija alkoi nähdä asioita uudessa valossa.

6.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen lopputuloksena syntyneitä kehittämisideoita testataan toiminnassa ja muutetaan palveluprosessien suunnitelmia sen mukaisesti oppilaitosympäristö huomioiden. Kehittämisideoiden muutosten läpi vieminen vie varmasti aikansa. Yhteistyöllä kaikkien prosessien välillä voimme jatkossakin taata asiakkaille arvokaita kokemuksia.

Lisäarvoa työlle olisi tuonut työelämän kokemukset palveluprosessien yhteiskehittämisestä esimerkiksi ideointityöpajoja toteuttamalla. Tavoitteena oli kokeilla pienimuotoisten Start-Up yritysten toimintaa yhdessä opiskelijoiden kanssa ja havainnoida, miten ne tukisivat tuotantoprosessien tasaisuutta. Aika loppui kesken, kaikki ei mahdu yhteen opinnäytetyöhön.

Kahvila-myymäälä toimintaa toteutetaan monissa oppilaitoksissa. Tämän työn tulokset osoittavat, että teemme arvokasta työtä sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Toiminnan sujuvuuden kannalta palveluprosessit on tärkeä avata selkeästi kaikille näkyväksi palvelumallin avulla. Tämä auttaa jokaista löytämään oman paikkansa tärkeyden prosessissa. Kokemukset yhteiskehittämisestä olivat positiivisia ja selvensivät oppilaitosympäristössä tehtävän palveluliiketoiminnan merkitystä. Se nähdään toiminnan kannalta mahdollistavana tekijänä, tukien yrittäjämäistä pedagogiikkaa sekä rohkaisee kehittämään oppimisympäristöjä. Asiakslähtöinen kehittäminen vaatii joustavuutta ja vuorovaikutteista yhteistyötä työelämän, koulutuksen ja erilaisten asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittäminen avaa oppilaitosympäristöön uudenlaista toimintakulttuuria ja motivoi kehittämään toimintaa tuloksellisesti ja vastuullisesti. Työelämälähtöinen toiminta helpottaa opiskelijoita siirtymään työelämään opintojen jälkeen.

Jatkotutkimusmenetelmänä tähän toimintatutkimukseen ehdottaisin tutkimusta opiskelijoille tuotannon tekijöinä, jossa heidän innostuksestaan yrittäjämäiseen toimintakulttuuriin ja opintojen integroimisen erilaisiin mahdollisuuksiin selvitettäisiin. Opiskelija on meidän tärkein ”asiakas”. Asiakas tulee sijoittaa aina keskiöön ja kehittää oppimisympäristöt niin, että he viihtyvät ja valmistuvat opinnoissaan omaa polkua kulkien tavoitteellisesti.

Lähteet

- Ahvenainen, P. Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: kauppakamari.
- Työllisyyden näkymät eri ammateissa. Ammattibarometri. 2020. Viitattu 27.3.2020. <https://www.ammattibarometri.fi>.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review. Berkeley: Spring. Vol. 50, Iss. 3. Viitattu 26.10.2019. <http://janet.finna.fi>, Ebscohost.
- Cavén-Pöysä, O. 2014. Pop Up & Start Up- yrittäjyyden opetusmallin kehittämishanke toisen asteen koulutuksessa. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 5.10.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014061629248>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. 2004. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. Journal of Business Research, 57(4), 392-404. Viitattu 4.3.2020. <https://scholar.google.com/>.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen markkinointi ja johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C., & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of marketing Science. 41, 2, 33–150. Viitattu 7.4.2019. <http://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Heikkinen, L.T.H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (Toim.) Heikkinen, L.T.H, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, L.T.H. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arvioni. Teoksessa. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (Toim.) Heikkinen, L.T.H, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, L.T.H., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (Toim.) Heikkinen, L.T.H, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hietikko, E. 2015. Tuotekehitystoiminta. Helsinki: BoD-Books on Demand.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (Toim.) Heikkinen, L.T.H, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2 painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Hyrylä, L. 2017. Toimialaraportti -Satojen leipomoiden Suomi-leipomo - ja konditoria-ala. 2017. Viitattu: 26.9.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017121355788>.
- Hyrylä, L. 2019. Kevään 2019 toimialojen näkymät: Elintarvikeala. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 29.9.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052917635>.
- Hyrylä, L. 2019. Toimialaraportti- Elintarviketeollisuus 365 ruoan päivää. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu: 23.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-473-0>.
- Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua- Opas yrittäjille. 4. painos. Helsinki: Libris.
- Jussila, A. 2017. Tuotekehitysprosessi leipomossa. Julkaisussa Leivonnan teknologia-ruokaleipiä. Toim. Salovaara, H. Ignatus, A. Jussila, A. & Hurri-Martikainen, M. Helsinki: Suomen Leipuriinliitto.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Karusaari, R. 2020. Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu: 17.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-189-7>.
- Kawulich, B.B. 2005. Participant Observation as a Data Collection Method. Viitattu 24.2.2020. URN: urn:nbn:de:0114-fqs0502430.
- Kilpailu- ja kulttuurivirasto. 1998. Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. Kilpailuviraston lausunto oppilaitoksille ja muille keskeisille sidosryhmille 15.10.1998. Dnro 915/71/1998 Viitattu 27.9. 2019. <https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/aloitteet-lausunnot-ja-kannanotot/kilpailuvirasto/1998/15.10.1998-aloite-suositus-opiskelijatöiden-ja-koulutuslaitosten-tuottamien-muiden-hyodykkeiden-hinnoittelusta/>.
- Kohti huippulaatua – Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu. Helsinki. Viitattu: 30.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-657-7>.
- Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 6.10.2019. <https://minedu.fi/yrittajyyslinjaukset>.
- KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2012. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/numerotulokset.html#taulukot>.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mager, B. 2008. Service design definition. Viitattu 30.3.2020. https://www.academia.edu/20380596/Service_Design_Definition.
- McNiff, J. 2016. You and Your Action Research Project. 4. painos. New York: Routledge.
- Meronen, T. 2014. Oppilaitoksen opiskelijatyötoiminnan ohjeistaminen prosessoinnin avulla. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu.

- Yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen koulutusohjelma. Viitattu 23.3.2020.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405147828>.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteen ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Nambisan, S. 2002. Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory. *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 3, pp. 392-413. Viitattu 1.11.2019. <http://janet.finna.fi>, Ebscohost.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos Helsinki: Sanoma Pro.
- Omaevalvontasuunnitelma 2018. Tredu. Elintarvikeala- Leipomo-konditoria. Kangasalan toimipiste.
- Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035 – Osaamisen ennakoitifoorumin ensimmäisiä ennakoitituloksia. Viitattu 29.1.2020.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf.
- Otala, M. 2018. Ketterä oppiminen -keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2.painos.Helsinki: Kauppakamari.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64. Viitattu 27.9.2019. <http://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidonopisto.
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. 2011. Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2). Viitattu 4.3.2020.
<https://scholar.google.com/>.
- Stringer, E. 2007. Action research. Third edition. London: Sage.
- Tarjanne, P. & Kotilahti, P. 2018. Maailma murroksessa- Arvon luonnin uusi logiikka. Julkaisussa: Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Toim. Työ- ja kulttuuriministeriö. Vitattu: 3.3.2020. <https://tem.fi/arvoa-synnyttava-liiketoiminta>.
- Tietoa Tredusta 2020. Tredu. Viitattu 29.1.2020. <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta.html>.
- Tikka, V., Gävert, N. 2018. Desingnin uusi aalto- merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tredun strateginen ohjelma 2020. Tredu. Viitattu 15.1.2020.
<https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta/tredun-strateginen-ohjelma.html>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal*

of Service Management, 23(3), 362–376. Viitattu 27.9.2019. <http://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2.painos.Talentum: Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

UK Design Council. 2015. Desing methods for developing services. Viitattu 22.3.2020. <https://www.designcouncil.org.uk>.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö-Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Terveyden ja hyvin voinnin laitos, Strategia- ja kehittämissyksikkö Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveydenhallintotiede. Viitattu 6.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-699-1>.

Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. & Gremler, D.D. 2013. Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: MCGraw-Hill.

Yang, C. F., & Sung, T. J. 2016. Service design for social innovation through participatory action research. International Journal of Design, 10(1). Viitattu 7.3.2020. <https://scholar.google.com>, Semanticsholar.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2.painos. Helsinki: KY-palvelu.

Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely



ASIAKASTYYTYVÄISYYS KYSELY

kahvila-myymäla Kangasalan toimipisteeseen

1. SUKUPUOLI

- nainen
- mies

2. IKA

- 20
- 21-40
- 41-60
- 61-

3. OLEN

- opiskelija
- henkilökuntaa
- kahvila-myymälan muu asiakas

4. ASIOIN KAHVILA-MYYMALASSA

- lähes päivittäin
- 1-3 kertaa viikossa
- muutaman kerran kuukaudessa
- harvemmin

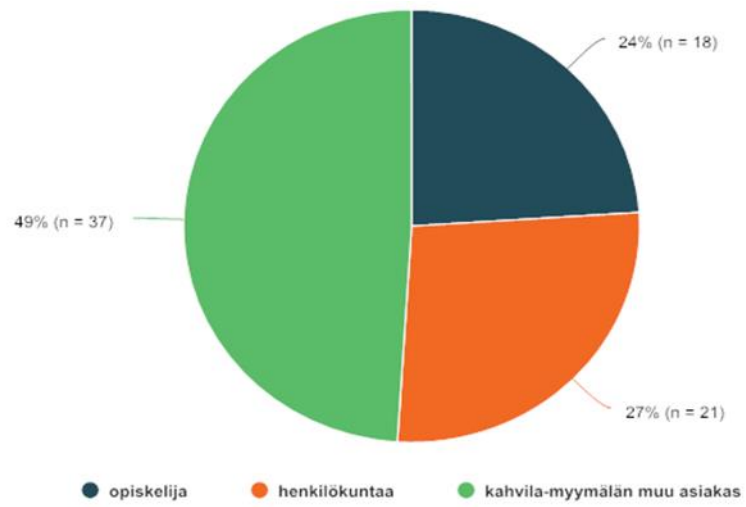
5. OLKAA HYVÄ JA KERTOKAA MIELIPITEENNE KAHVILA-MYYMÄLÄÄ KOSKEVISTA
VAITTAMISTA YMPÄROIMALLA JOKAISelta RIVILTÄ MIELIPIDETTÄNNE VASTAAVA NUMERO

	5 Täysin samaa mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	1 Täysin eri mieltä
Kahvila-myyvälän valikoima on riittävän monipuolinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden maku on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden hinta-laatusuhde on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu on ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukioloajat ovat riittävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilat ovat viihtyisät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilat ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. OLKAA HYVÄ JA KIRJOITAKAA TAHAN EHDOTUKSIANNE, MITEN VOIMME VIELÄ KEHITTÄÄ TOIMINTAAMME?

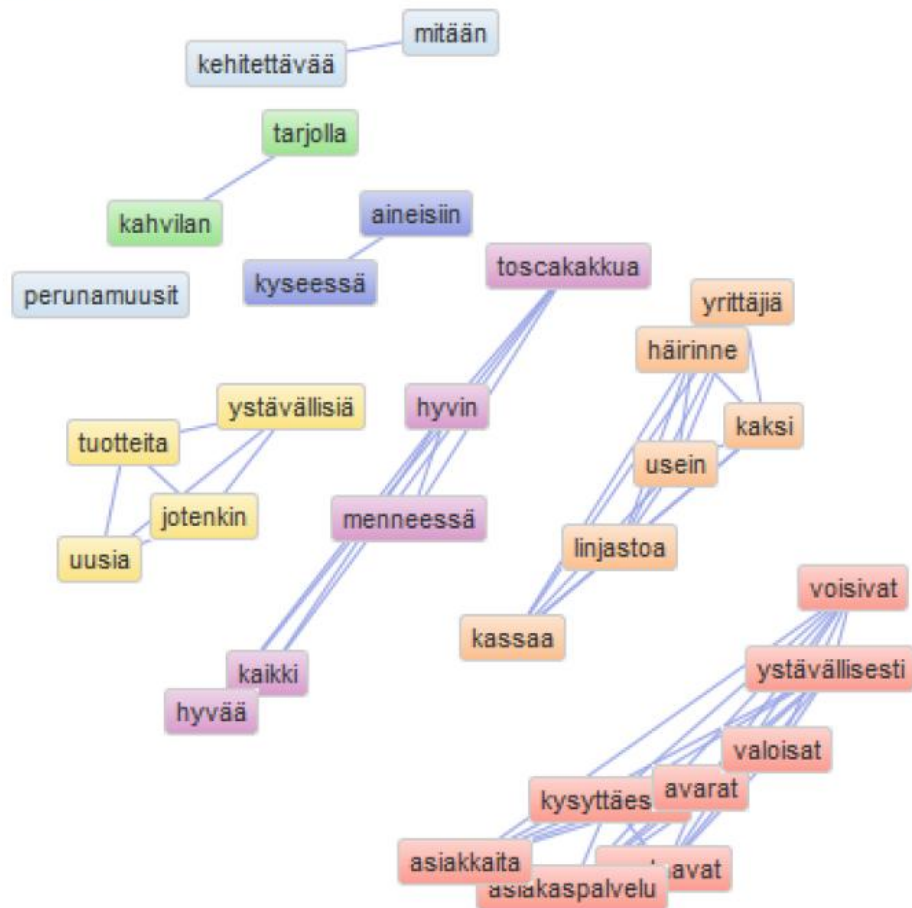
7. MITÄ PALVELUITA TAI TUOTTEITA HALUAISITTE LISÄÄ?

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajien jakauma



Liite 3. Sanakartta kysymyksestä, miten voimme vielä kehittää toimintaamme.

Sanakartta



Liite 4. Sanakartta kysymyksestä, mitä palveluita ja tuotteita haluaisitte lisää.

Sanakartta



Liite 5. Kutsu haastatteluun

Hei,

*Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa ja teen YAMK:n opinnäytetyö aiheesta ”**Asiakaskokemus osana palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä**”. Tavoitteena on kehittää yhdessä palveluliiketoimintaa, siten että palveluiden toimivuus ja tuotteistaminen pysyy mahdollisimman tasaisena läpi lukuvuoden oppilaitoksen ylläpitämässä kahvila-myyvälässä. Tavoitteena on tutkimustulosten hyödyntäminen uusien palveluiden kehittämisessä.*

Haastateltavat valittiin palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja toimintaan osallistuvien eri asemassa olevista henkilöistä vapaaehtoisuuteen perustuen. Tutkimuksen tekemiseen on kysytty koulutuspäällikön lupa.

Haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Teemojen kanssa joustetaan jokaisen haastattelutilanteen mukaan luontevalla tavalla

Kiitos, että olet lupautunut haastatteluun ja haluat kehittää yhdessä toimintaamme!

Ystävällisin terveisin!

Johanna Kinnunen

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset:

1. ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU

- Millaisena koet palveluprosessin kokonaisuuden?
- Mitä toiveita teillä on kahvila-myymän palveluista?
- Apusanoja: palvelu, ympäristö, joustavuus, toimitusajat, aukioloajat, vuorovaikutus

2. ASIAKASARVO

- Mitä asioita arvostat palveluissa ja tuotteissa?
- Onko toiminta sujuvaa ja helppoa?
- Millaisia kokemuksia teillä on palveluista ja tuotteista?
- Millaista merkitystä kahvila-myymän toiminnalla on?
- Apusanoja: asiakasarvo, toiminta, tunteet, merkitys, Tredun arvot: rohkee, retee ja reilu

3. KAHVILA - MYYMÄLÄN TUOTEVALIKOIMA JA TUOTTEISTAMINEN

- Mitä voisimme kehittää toimintaamme?
- Millaisia ideoita ja kokemuksia tuotevalikoimaan ja tuotteistamiseen?
- Ideoita ja työkaluja yhteiskehittämiseen?
- Apusanoja: tasalaatuisuus, hinta- laatusuhde, monipuolisuus, tuotevalikoima, tuotekehitys

Liite 7. Kehittämisideoita palveluprosesseihin

	TOIMINTA ASIAKASRAJAPINNASSA
Toimintamalli	- Oppilaitoksen ylläpitämä kahvila-myymä
Roolit ja vastuut	- Tuotteistamisesta vastaa Elintarvikeala ja palveluista RaCa
Ohjaus	- Pehdyttäminen ja ohjaaminen korostuu
Vuorovaikutus	- Asiakastilaukset - Tuotteiden myynti - Tuotteiden pakkaaminen
Asiakaskokemus	- Tuoreus, aitous ja kädenjälki - Opiskelijatyön arvostus - Tuoksut ja värit houkuttelevat
Oppimiselle iso merkitys	- Päättökokeus antaa erilaisia oppimiskokemuksia - Toiminnasta huokuu yrittäjäyys - Mietitään tuotantoprosessissa tekniikoiden kautta aina loppuasiakasta
Helpotusta asiakkaan arkeen	- Opiskelijoille välipalaa - Vakioasiakkaat kahvitauoilla joka päivä - Tilaustuotteita juhliin - Mahdollistaa moneen - Kahvitukset vieraille - Saan täältä melkein kaiken: ruoka-annokset, pullat, leivät ja kakut
Asiakkaan osallistaminen	- Asiakaspalautteen kerääminen - Avoimet ovet, foorumit ja hankkeet - Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa - Mentorointia - NY-yritykset, projektit ja toiminnan kehittäminen - Opiskelijat tuotannon tekijöinä mukana suunnittelu- ja tuotantoprosesseissa - Opiskelija-asiakkaat mainostavat palveluita ja tutkintoaloja - Yritysten kanssa top-jaksot ja arviointiyhteistyö
Aukioloajat	- Koulun aukioloaikojen mukaan - MA-PE kello: 8.00- 16.30 - Ruuhkahuiput: 8.00, 8.45, 9.45 ja 12.00-14.00.

	TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Palveluympäristö	- Kangasalan keskustassa - Uudet, avarat ja valoisat tilat - Kahvilatila rajattu - Erillinen pieni myymälätila - Ympäristön siisteyteen kiinnitettävä huomioita, astiat ja pöydät
Oppilaitoksen aito tunnelma	- Kahvila-myymä on oppilaitoksen sydän <3 - Kaiken ikäisten kohtaamispaikka - Monipuoliset tuotteet ja palvelut - Asiakkaan aito kohtaaminen
Markkinointiväylä	- Iso lisä Kangasalan palveluihin - Elintarvikealan markkinoija - Koko koulun markkinoija
Tasalaatuisuus	- Koko karusellin pyörittämiseen tarvitaan yhteiskehittämistä ja ideointia - Opetussuunnitelma antaa raamit-> tutkinnon osien suhde, järjestys, nopeus, selkeys
Toiminnan sujuvuuden parantaminen	- Opiskelijoita enemmän asiakaspalveluun - Viivakoodilukija
Tilausjärjestelmän kehittäminen	- Digitaaliset tilausjärjestelmät - Myytävät tuotteet kuvin, täyttein ja hinnoin esille iPod tai kansio
Kassaongelman parantaminen	- Kassan siirtäminen linjaston toiseen päähän takaa joustavamman asiakasvirran - Ruuhkahuippuna kaksi kassaa - Bluetoothin kautta yhdistettävä maksupäätte

	PALVELUTUOTANTO
Tuotantoprosessien muutos	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuu kokonaisuudesta tutkintoaloilla - Tuotteistamista tehtävä joka päivä - Uudet tilat mahdollistavat pitkiin sarjoihin -> kylmä- ja pakkasleivonta-prosessit - Työvuorojen porrastukset
Tuotannon tasalaatuisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Elintarvikealan opetukseen palkattu ohjaaja- leipuri, joka pitää huolen tuotteistamisen tasalaatuisuudesta jokaisena päivänä
Yhteistyötä prosessien välillä	<ul style="list-style-type: none"> - Prosesseja kehitettävä vastaamaan kahvila-myyvälän tarpeita toimivuuden ja tuotteistamisen kannalta - Tilausten rajaaminen opiskelija tuotannon tekijöiden mukaan - Vuorovaikutus tuotanto- ja asiakaspalveluprosessien kanssa - Viikkopalaverit käyttöön kokonaisuuden pyörittämisestä - Yhteistyötä tuotteistamiseen, kuka vastaa mistäkin
Selkeyttä myytäviin tuotteisiin	<ul style="list-style-type: none"> - Vakioista tuotteista (joka päivä myymälässä) - Tilaustuotteista tuotekuvat, täytteet ja hinnat - Tuotevalikoima tuotannon tekijöiden tasojen mukaan - Erikoistuotetilaukset varmistetaan aina tuotannosta
Yhdessä kehittämisen merkitys korostuu	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisuuden pyörittämisen merkitys tuotteistamisessa - Tutkinnonperusteet ohjaavat toimintaa - Yhteistyötä yli tutkintorajojen, yrittäjyysopinnot ja integrointi

TUOTTEISTAMINEN			
Ruoka-annoksia	Erityisruokavalio, trendi ja kausituotteet	Suolaiset tuotteet	Leipomo ja konditoriatuotteet
Siipikarja- ja lihatuotteet raakana	Gluteenittomia tuotteita joka päivä	Panini	Luomuleipää
Pihvit ja kalat sellaisenaan (ei perunaa)	Maidottomia tuotteita	Salaattibaari	Reiniläiset kahvikakut
Lihapullia	Gluteenitonta sämpylää	Lihapiirakoita + mikro missä voi itse lämmittää	Käpykakut
Keittoja	Trendituotteet	Pientä suolaista tuotetta enemmän	Toscakakkuja
Ihan normaalia kotiruokaa	Kausituotteet	ruistaskuja	Pullapitkoa
Makaronilaatikkaa	Erikoiskahvit	Vohveleita	Pullaa
Erilaisia kiusauksia	haudutettu tee	Täytetyt patongit	Spelttileipää
Lihaperunasoselaatikkaa		Hampurilaisia	Juurileipää
Katuruokatyypisiä annoksia	Luomutuotteita		Leivoksia enemmän
Helppoa kotiruokaa	Vegaanituotteita		
Einestyyppistäkin ruokaa	Jäätelöä		