

Asiakaslähtöisen kahvilakonseptin luominen Compass Group Finland Oy:lle

Timo Karjalehto

Tekijä Timo Karjalehto	
Koulutusohjelma Palveluiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaslähtöisen kahvilakonseptin luominen Compass Group Finland Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 13
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Compass Group Finland Oy:lle asiakaslähtöinen kahvilakonsepti, jota pystyttäisiin hyödyntämään kaikissa organisaation toimipisteissä. Organisaation antama tavoite oli luoda jo toiminnassa oleville kahviloille yhteiset toimintatavat muun muassa asiakaspalveluun, tuotteiden tarjoiluun, hinnoitteluun ja tuotteiden valmistamiseen. Liiketoiminnallisina tavoitteina oli kasvattaa toimipisteiden liikevaihtoa, myyntivolyymia sekä kannattavuutta. Lopputuotoksena opinnäytetyössä haluttiin luoda kahviloiden käyttöön palvelukonseptikirja.</p> <p>Opinnäytetyö päätettiin rajata koskemaan Compass Group Finland Oy:n jo olemassa olevia kahviloita. Nämä kahvilat päätettiin jakaa kolmeen eri kategoriaan kahviloiden toimintojen ja koko luokan mukaan.</p> <p>Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin havainnointia, haastatteluita, kyselyä ja benchmarkingia. Havainnointia suoritettiin toimipisteissä, jotta pystyttiin selvittämään miten asiakaspalvelijat toimivat erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Samalla tutkittiin myös palveluympäristön toimivuutta. Haastatteluiden ja kyselyn avulla pyrittiin määrittämään palveluiden lähtötasoa. Benchmarkingin avulla verrattiin kahviloiden toimintaa kilpailijoiden tarjontaan.</p> <p>Kahvilakonseptin luomisessa käytettiin työkaluna palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu valittiin työkaluksi siitä syystä, että sen avulla pystytään saavuttamaan laajempi ymmärrys markkinoiden tarpeista ja syventämään asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilun menetelmistä käyttöön valittiin Moritzin palvelumuotoiluprosessi. Tähän prosessiin päädyttiin sen monipuolisuuden takia.</p> <p>Konseptin luomiseksi käynnistettiin kevättälvella 2020 kehitysprojekti, jonka aikana kahviloille luotiin uutta tuotteistusta, mainontaa ja toimintamalleja. Kehitysprojektin aikana suoritettiin kolmeviikkoinen kokeilupilottijakso kuudessa kahvilassa. Kahvilat valittiin niiden koon ja sijainnin perusteella. Tämän pilottijakson aikana seurattiin kahviloiden myynnin kehitystä ja pyrittiin keräämään asiakkaiden kokemuksia tarjolla olevista tuotteista.</p> <p>Pilottijakson jälkeen kahvilakonsepti oli tarkoitus jalkauttaa organisaation kaikkien toimipisteiden käyttöön. Covid-19 pandemia valitettavasti esti konseptin kokonaisvaltaisen loppuun viemisen.</p>	
Asiasanat kahvila, konseptointi, liiketoiminta, palvelumuotoilu, ravitsemisliikkeet, service design	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelut	2
2.1	Palvelut Suomessa	3
2.2	Palveluiden kehittäminen	5
3	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämiskeinona.....	7
3.1	Palvelumuotoilun peruselementit	8
3.1.1	Asiakaskokemus	9
3.1.2	Palvelupolku.....	9
3.1.3	Palvelutuokiot.....	10
3.1.4	Palvelun kontaktipisteet.....	10
3.2	Palvelumuotoilun prosessit ja menetelmät	12
3.3	Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle	17
4	Compass Group Finland Oy	17
5	Kehittämiprojekti.....	18
5.1	Tavoitteet	19
5.2	Projektisuunnitelma.....	20
6	Tutkimusmenetelmät	20
6.1	Havainnointi	21
6.2	Benchmarking	21
6.3	Kysely	22
6.4	Haastattelut toimipisteissä	22
7	Kehitysprojektin toteutus palvelumuotoilun näkökulmasta	23
7.1	Ymmärtäminen.....	23
7.1.1	Benchmarking	24
7.1.2	Havainnointi	25
7.1.3	Kysely	26
7.1.4	Haastattelut toimipisteissä.....	28
7.2	Kiteyttäminen	29
7.3	Ideointi	30
7.4	Seulominen.....	34
7.5	Kehittäminen.....	37
7.6	Operointi	45
8	Loppuyhteenveto.....	45
	Lähteet	48
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Elämme keskellä palveluyhteiskuntaa ja palveluiden kirjo ympäröi meidän päivittäistä elämäämme. Niitä tarjoavien tuottajien tavoitteena on parantaa elämänlaatuamme sekä helpottaa päivittäisiä askareitamme. Tässä tavoitteessa onnistuminen määrittelee näiden organisaatioiden toiminnan jatkumista. Tästä johtuen palveluiden kehittämiseen sekä luomiseen on viime aikoina alettu kiinnittämään yhä suurempaa huomiota. Yhä useampi toimiala on ymmärtänyt, että tuotteiden myynnin ohella myös palveluun investoimalla pystytään kasvattamaan organisaation kilpailuetua kiihtyvässä markkinatilanteessa. Erottuakseen kilpailijoistaan organisaatiot ovat ottaneet avuksi palveluiden kehittämiseen moninaisia menetelmiä. Esimerkkinä tästä on muun muassa palvelumuotoilu, jota on myös tässä opinnäytetyössä hyödynnetty palveluiden kehittämisen runkona (Moritz 2005; Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011)

Kuvaan tässä opinnäytetyöraportissa Compass Group Finland Oy:lle tekemääni kahviloiden kehittämisprojektia, jossa tavoitteena oli luoda organisaation käyttöön asiakaslähtöinen kahvilakonsepti. Opinnäytetyön aihe valikoitui Compass Group Finlandin tarpeesta kehittää ja tarkastella olemassa olevia kahvilapalveluita. Tavoitteena kahvilakonseptin osalta oli, että sen tuli olla jalkautettavissa kaikkiin organisaation toimipisteisiin. Haasteina tässä olivat toimipisteiden eroavaisuudet asiakaskunnan, sijainnin ja koon osalta. Yhtenä päätavoitteena projektilla oli kasvattaa toimipisteiden liikevaihtoa. Compass Group Finland Oy on ravintolapalveluita tarjoava yritys, joka kuuluu osaksi kansainvälistä Compass Group PLC -organisaatiota. Esittelen organisaatiota tarkemmin kappaleessa neljä (Compass Group 2020) (Moritz 2005; Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011)

Opinnäytetyöprosessissa valitsin palvelumuotoilun kehittämistyön avuksi, sillä se sisältää eri tieteidenalojen menetelmiä. Näin kehittämistyöhön pystytään samaan laajempaa näkökulmaa. Toisena syynä tämän menetelmän valitsemiseen oli se, että palvelumuotoilun avulla pystytään saavuttamaan syvempää asiakasymmärrystä yrityksen palvelutarjonnasta. Tällä tavoin palveluiden kehittäminen ja kohdistaminen asiakasryhmille saavuttaa paremman tuloksen. Syvemmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi tuli projektin alussa kartoittaa asiakkaiden näkemys palveluiden silloisesta tasosta ja asiakkaiden odotukset palveluiden suhteen. Palvelumuotoilun menetelmistä opinnäytetyöprosessin eteenpäin viemiseksi valikoitui Moritzin palvelumuotoiluprosessi, joka tuntui monipuolisimmalta ja parhaalta menetelmältä kahvilapalveluiden kehittämistä varten (Moritz 2005; Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011)

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Compass Group Finland Oy:n käyttöön asiakasläh-
töinen kahvilakonsepti. Konseptin avulla oli tavoitteena luoda jo toiminnassa oleville kahvi-
loille yhteiset toimintamallit ja -menetelmät. Näitä seikkoja olivat muun muassa yhteiset
toimintatavat asiakaspalveluun, tuotteiden tarjoiluun, hinnoitteluun ja tuotteiden valmista-
miseen.

Liiketoiminnallisina tavoitteina oli kasvattaa toimipisteiden liikevaihtoa, myyntivolyymia
sekä kannattavuutta. Lopputuotoksena projektista oli tavoitteena luoda kahviloiden käyt-
töön palvelukonseptikirja, toiselta nimeltään kahvila service book (Liite 1).

Luotava kahvilakonsepti päätettiin rajata koskemaan Compass Group Finland Oy:n jo ole-
massa olevia kahviloita. Nämä kahvilat päätettiin jakaa kolmeen eri kategoriaan kahvilo-
iden toimintojen ja koko luokan mukaan. Rajausta tarkennettiin jättämällä opinnäytetyön
kehittämistyön ulkopuolelle kaikkein pienimmät toimipisteet. Lisärajaus suoritettiin, koska
konseptoinnin lopputuotoksesta oli tavoitteena pystyä hyödyntämään osia myös kysei-
sissä toimipisteissä.

2 Palvelut

Hyödynnämme päivittäin erilaisia palveluita, joko parantamaan tai helpottamaan elä-
määmme. Osasta näitä palveluista on tullut meille jo niin arkipäiväisiä, että emme välttä-
mättä enää kiinnitä niihin suurempaa huomiota – paitsi vasta siinä hetkessä, kun niiden
laatu ei vastaa odotuksiamme. Näiden palveluiden hyödyntämisen kirjo on huomattava, ja
ne saattavat vaihdella aina eläintarhakäynnistä auton varaosien ostamiseen (Curendale
2013, 10–12; Curendale 2018, 42–44). Suurin osa palveluita tarjoavista yrityksistä pyrkii
kehittämään palveluitaan paremmiksi ja asiakkaidensa vaatimuksia vastaaviksi koko ajan.
Esimerkiksi S-ryhmä kerää kuluttajien ostokäyttäytymisestä yhä enemmän tietoa, jotta he
pystyisivät kehittämään ja kohdistamaan palveluaan entistä paremmin. Pystyäkseen kehit-
tämään paremmin palveluita on hyvä ymmärtää, mitä palvelut oikeastaan ovat. Palvelu on
käsitteenä monimutkainen ilmiö, sillä se voidaan käsittää eri yhteyksissä eri tavoin. Määri-
telmä saattaa siis vaihtua riippuen siitä, keneltä asiaa kysytään. Osa ihmisistä näkee pal-
velun aineettomana tuotteena, joka hyödynnetään ostettaessa esimerkiksi ravintolapalve-
luita. Palveluita siis kulutetaan samanaikaisesti, kun niitä tuotetaan. Joidenkin mielestä
taas palvelu on työsuorite, joita voivat olla erilaiset asiakaspalvelutilanteet, myyntitapahtu-
mat tai muut palvelutilanteet. (Sytyke 2018; Moritz 2005, 31).

Tuulaniemen mukaan palvelu on prosessi, joka tähtää asiakkaan ongelman ratkaisemi-
seen. Se voidaan kokea, mutta sitä ei voida omistaa. Palveluissa merkittävin seikka on se,

että siinä korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Se on oleellinen osa palvelun muodostumista. (Tuulaniemi 2011, 59) Tuulaniemen tavoin myös Moritz näkee vuorovaikutuksen tärkeyden palvelun muodostumisessa (Kuva 1). Näin ollen palvelussa tapahtuvat virheet tai ongelmatilanteet syntyvät juuri asiakkaan ja palveluntarjoajan edustajan välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Moritzin määritelmän mukaan palvelut ovat hyödynnettäviä ilmiöitä, joita asiakkaat eivät pysty fyysisesti koskettamaan, vaan niiden hyödyntäminen perustuu asiakkaan kokemukseen. Konkreettisiin käsin kosketeltaviin tuotteisiin verrattuna palvelut ovat siis niin sanottuja tuotteita, joita ei valmisteta, vaan ne suoritetaan. Ne paremminkin toimivat näyttämönä nimenomaan vuorovaikutukselle asiakkaan ja yrityksen välillä. Palvelut ovat tuotteita, joita asiakas ei pysty arvioimaan tai näkemään etukäteen. Ne ovat myös sellaisia, etteivät kuluttajat pysty viemään niitä mukanaan kotiin. Verraten käsin kosketeltavien tuotteiden arviointiin, palveluiden laatua on hankala arvioida. Tämä johtuu siitä, että palvelut eivät ole välttämättä koskaan täysin samanlaisia (Moritz 2005, 31).

Palvelut vs. Tuotteet – mitä palvelu on?

TUOTE	PALVELU
<ul style="list-style-type: none"> • Valmistetaan • Materiaalinen • Käsin koskettavissa • Varastoitavissa • Yleensä asiakas ei mukana valmistuksessa • Kulutetaan tuottamisen jälkeen • Virheet valmistuksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Suoritetaan / "esitetään" • Immateriaalinen • Ei käsin koskettavissa • Ei varastoitavissa • Vuorovaikutus asiakkaan kanssa oleellista • Kulutetaan tuottamisen aikana • Virheet vuorovaikutuksessa

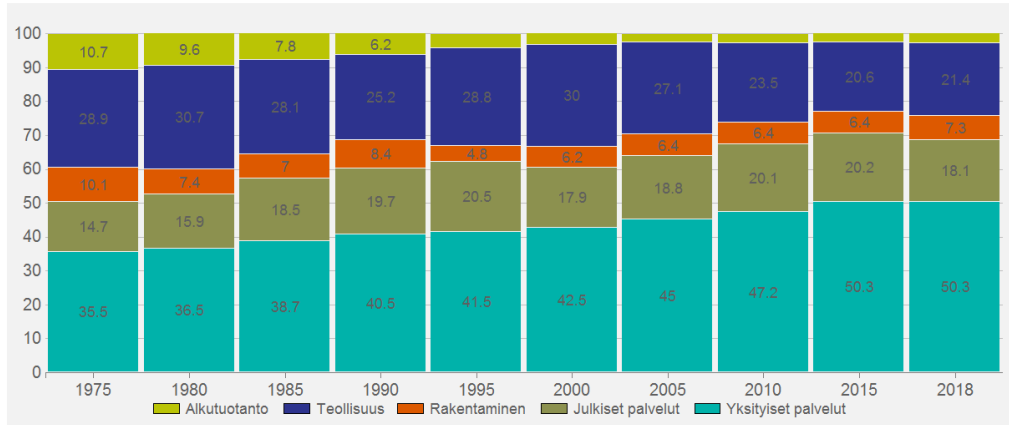
Kuva 1. Palvelut vs. Tuote (Moritz 2005, 30)

2.1 Palvelut Suomessa

Palvelualojen vaikutus on kasvanut Suomessa voimakkaasti viime vuosikymmenien aikana. Alan vaikutus työllisyydelle on suuri, sillä palvelut kattavat lähes 70 % Suomen työllisyydestä ja kokonaistaloudesta (Kuva 2). Palvelutyö ei rajoitu enää pelkästään varsinaiseen asiakasrajapinnassa työskentelemiseen, vaan esimerkiksi yli puolet teollisuuden työtehtävistä on tällä hetkellä palvelutehtäviä. Tämä huomioon ottaen voimme siis todeta, että lähes 90 % suomalaisista työskentelee erilaisissa palvelutehtävissä. (Pajari, Rouvinen & Ylä-Anttila 2020). Teollisuuden saralla onkin havaittu palveluiden tärkeys ja aloitettu luomaan laadukkaita ja monistettavia palvelutuotteita sekä palvelukonsepteja. Yhä use-

ampi teollisuuden yritys on siis muokannut toimintaansa perinteisestä tuotteiden tuotannosta palveluliiketoiminnaksi. Tällaisessa toiminnassa asiakas otetaan entistä enemmän huomioon tuotteita suunniteltaessa ja kehitettäessä (Arantola 2010).

Suomen elinkeinorakenne osuus bkt:sta, %



1.4.2019

rek2/jka/EKI Talousgraafit

Lähde: Tilastokeskus

Kuva 2. Suomen elinkeinorakenne vuosina 1975 - 2018 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019)

Usein palvelut nähdään perinteisten palvelualojen yritysten, kuten esimerkiksi ravintoloiden tai parturi-kampaamoiden, tarjoamina palveluina, tai sitten jo edellä mainittujen teollisuuden yritysten tuottamina palveluina. Näiden lisäksi palveluiden tarjoajina voivat yhtä lailla toimia erilaiset järjestöt, kunnat tai muut yhteisöt. Viime aikoina on muun muassa sosiaali- ja terveysalalla ryhdytty kehittämään palveluita asiakaslähtöisempään suuntaan. Eritoten kunnallisten terveystaluiden kehittämisessä on apuna hyödynnetty palvelumuotoilun keinoja (Honkanen, Vuolas, Erkkö & Eloranta 2018) Tästä hyvänä esimerkkinä toimii vuonna 2018 valmistunut Uusi lastensairaala, jossa palveluita ja toimintaa on kehitetty vastaamaan lasten ja heidän perheidensä tarpeita. Palveluita kyseisessä sairaalassa on kehitetty ottamalla perheet ja lapset suunnitteluun mukaan (Mäntyniemi 2019)

Voidaankin todeta, että palveluiden merkitys kasvaa jatkuvasti. Tästä syystä niiden jatkuva kehittäminen on ehto palveluita tarjoaville yrityksille. Oleellista ei enää ole se, ovatko kyseessä olevat yritykset tai organisaatiot niin sanottuja tavanomaisia palveluliiketoiminnan yrityksiä. Kaikkien yritysten, jotka tuottavat tuotteita tai palveluita asiakkailleen, tulisi kehittää toimintojaan jatkuvasti pysyäkseen kilpailukykyisinä nopeasti kehittyvillä markkinoilla (Grönroos 2000; Grönroos, 2009; Kinnunen 2003)

2.2 Palveluiden kehittäminen

Riippumatta siitä, millä alalla yritys tai organisaatio toimii, on prosessien kehittäminen sen toiminnan tulevaisuudelle ensiluokkaisena tärkeää. Yksi tärkeimmistä toiminnoista on yrityksen asiakkailleen tarjoamat palvelut. Niiden jatkuvalla kehittämisellä luodaan yritykselle mahdollisuudet parantaa omaa kannattavuuttaan ja kilpailukykyään muihin kilpailijoihin verrattuna. Palveluiden kehittäminen antaa myös mahdollisuudet kehittää uutta liiketoimintaa (Koivuniemi 2020).

Palvelujen suunnitteleminen ja kehittäminen on esimerkiksi tuotteiden suunnitteluun verrattuna nopeatempoisempaa. Nämä kehittämisprosessit kohdistuvat yleensä organisaation jo olemassa olevien palveluiden parantamiseen ja uudistamiseen. Konkreettisten tuotteiden kehittämiseen verrattuna palveluiden toimivuuden testaaminen on vaikeampaa, ja se suhteellisen usein jääkin tekemättä. Syitä tähän voi olla monia, joista esimerkkinä kilpailijoiden mahdollisuus kopioida tuotetta. Tästä syystä uudistetut ja uudet palvelut tuodaan markkinoille hyvin usein ilman testausta. Tämän jälkeen jatkokehittäminen tapahtuu saatujen palautteiden ja liiketoiminnallisten lukujen perusteella. Sen takia yksi käytetyimmistä palveluiden kehittämismuodoista onkin kilpailijoiden tarkkaileminen ja heidän toimivien palveluidensa kopioiminen organisaation omaan palvelutarjontaan (Kinnunen 2003, 29)

Palveluita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Niitä voidaan tarkastella palvelua hyödyntävän asiakkaan tai palveluiden tuottajan näkökulmasta. Palveluita tarjoava organisaatio tai yritys näkee palvelut yleensä tapahtumien ja prosessien summana. Asiakkaalle palvelu voi merkitä tilanteesta riippuen erilaisia tunteita ja kokemuksia. Nämä tilanteet voivat tuottaa paljon iloa sekä toisaalta myös harmiakin. Hyödynnettävät palvelut voivat olla rutiininkaltaista toimintaa, kuten esimerkiksi ruokakaupassa käymistä, mutta toisaalta ne voivat olla myös asiakkaalle ikimuistoinen tapahtuma. Hyödyntäessään palvelua asiakas ei yleensä mieti palveluntuottajan suorittamia prosesseja tai toimenpiteitä, joita vaaditaan palvelun tarjoamiseen. Hän keskittyy pikemmin omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi tietyn elektroniikkalaitteen ostaminen tai hyvän olon tuottaminen hyödyntämällä kylpyläpalveluita. Tosin sanoen asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita niiden tuottamien hyötyjen takia, eivät niiden itsensä takia. Heille palveluiden hyödyntäminen on myös tapa etsiä ratkaisuja jokapäiväisiin ongelmiin. Tämän takia palveluntuottajan onkin tärkeää pystyä suunnittelemaan palveluntuottamiseen tarvittavat prosessit ja toimenpiteen mahdollisimman jouheviksi ja sujuviksi asiakkaan kannalta. Tämä on tärkeää ennen kaikkea siitä syystä, että pääasiassa palvelut ovat immateriaalisia ja tuottavat asiakkaalle jonkun hyödyn (Grönroos 2009, 25–26; Kinnunen 2003, 7)

Tapoja kehittää palveluita on yhtä monia, kuin niiden kehittäjiäkin. Yleisin kehittämistapa voi olla jo aiemmin mainitsemani kilpailevien yritysten palveluiden integroiminen omaan palvelutarjontaan. Tällöin palvelutuotetta tai -tyyliä on jo testattu, ja se on havaittu toimivaksi ja asiakkaita kiinnostavaksi. Haasteellista organisaation kannalta kuitenkin on se, ettei se pysty välttämättä tarpeeksi erottumaan kilpailijoistaan muiden palveluita kopioimalla. Huomioitavaa on myös se, ettei kopioitu tuote välttämättä vastaakaan organisaation jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Muita palveluiden kehittämistapoina voidaan pitää ideointia, organisaation olemassa olevien palveluiden analysointia tai analyyttisen prosessin hyödyntämistä ideoinnin tukena (Kinnunen 2003, 40–52).

Ideoinnilla tarkoitetaan spontaania toimintaa, jonka pyrkimyksenä on kehittää ratkaisuja palveluiden parantamiseksi sekä esiin nousseiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Ideat pohjautuvat käytännössä ilmenneisiin tarpeisiin. Niiden lähteet voivat olla joko yhteistyökumppanien tai asiakkaiden tarpeissa. Suuri osa ideoinnin kautta syntyvistä ideoista ei pääse toteutusasteelle. Syynä tähän on se, että osa ideoinnista tapahtuu käytännön työtä tekevien henkilöiden toimesta. Hyvin usein heillä ei välttämättä ole idean eteenpäin viemiseksi tarvittavaa tietotaitoa tai innokkuutta. Ideointia voidaan suorittaa erilaisten ideointitekniikoiden, kuten esimerkiksi aivoriihen, avulla. Aivoriihi eli brainstorming on tekniikka, jossa ideoita kerätään yhteen joko isoissa tai pienemmissä ryhmissä. Tekniikan avulla tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita, minkä jälkeen parhaimmat ideat valitaan esimerkiksi äänestämällä. Jäljelle jääneitä ideoita jatkojalostetaan työskentelytiimin voimin eteenpäin. Ideointia voi syntyä myös markkinatutkimusten avulla selvitettyjen, palveluita hyödyntävien asiakkaiden, toiveiden pohjalta. Näitä markkinatutkimuksia voivat olla muun muassa erilaiset asiakastytyväisyystutkimukset. Ideoita voidaan myös synnyttää luomalla niin sanottuja uusia ongelmia ja tarpeita. Tämä on mahdollista hyödyntämällä synektiikkaa, jossa pyritään tuomaan yhteen aiemmin erillistä, ristiriitaista tietoa. (Heiniö 2020; Kinnunen 2003, 40–41)

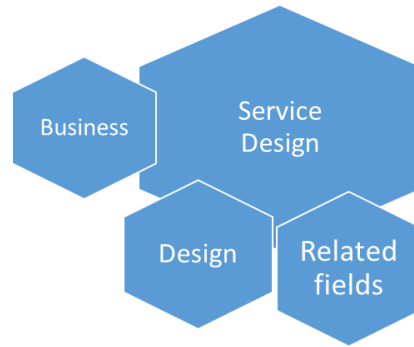
Palveluita voidaan ideoida myös analyyttisen prosessin keinoin. Prosessin alussa pyritään löytämään tietoa palvelua käsittävän toimialan tutkimustuloksista. Tämän pohjalta voidaan hahmottaa käsitys markkinoiden asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tutkimuksien perusteella saadun tiedon paikkaansa pitävyyttä tutkitaan tämän jälkeen esimerkiksi haastatteluiden tai kyselyiden avulla. Parhaimmat tulokset saadaan yleensä käyttämällä tiukkaan strukturoitujen haastattelukysymyksien sijasta avoimempia vastausmahdollisuuksia. Keskeisintä palveluiden ideomisessa analyyttisenä prosessina on selvittää asiakkaiden kohtaamat ongelmat heidän hyödyntäessään palveluita (Kinnunen 2003, 43–44)

Palveluita voidaan suunnitella ja kehittää myös analysoimalla organisaation palvelutarjonnan nykyisiä palveluita. Tässä arvioidaan muun muassa sitä, vastaavatko palvelut asiakkaiden tarpeita sekä onko palveluiden tuottamisessa käytössä oleva palveluprosessi asiakkaiden odotusten mukainen. Nykyisiä palveluita arvioitaessa keskitetään huomio myös siihen, miten hyvin tietty palvelun laatutaso pystytään saavuttamaan. Näiden analyysien pohjalta palveluita pyritään kehittämään siten, että ne vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tavoitteena on myös tavoittaa asiakkaan luoma käsitys palvelun laatutasosta (Kinnunen 2003, 52)

Kehittämistyössä ovat siis keskiössä asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ongelmat. Niiden selvittämisen kautta on mahdollista luoda myös täysin uusia palveluita. Tämän prosessin alussa on tärkeää pystyä määrittämään asiakkaan todelliset tarpeet ja toiveet. Tämä on ensisijaisen tärkeää, jotta pystyttäisiin kehittämään niitä vastaavia palveluita. Ongelmana yleensä onkin se, ettei asiakas välttämättä osaa määrittää tarpeitaan tai odotuksiaan palvelun suhteen. Tämä on hyvin yleistä varsinkin tulevaisuutta koskevien palveluiden kehittämisen kohdalla. Jos asiakkaan odotuksia tai ongelmia ei pystytä selvittämään tarpeeksi hyvin heti prosessin alussa, jää suunnittelun tavoite epäselväksi. Tällöin lopputuloksena on hyvin todennäköisesti palvelu, joka ei vastaa asiakkaan siitä luomaa aiempaa mielikuvaa (Kinnunen 2003, 42)

3 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämiskeinona

Palvelumuotoilua voidaan ehkä parhaiten määritellä monialaisena tai monitieteellisenä prosessina, joka yhdistää ja linkittää monia erilaisia osaamisaloja. Se toimii muun muassa osana liiketoiminnan ja suunnittelun maailmaa (Kuva 3). Palvelumuotoilu näyttäytyy yhteisenä kielenä näiden eri osaamisalojen välillä toimien siltana niiden valjastamisessa yhteistyötä varten palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu tarjoaa kehittämistyön avuksi eri osaamisalojen prosessi- ja työkaluvalikoiman, joiden avulla pystytään luomaan viitekehystä palveluiden kehitykseen (Moriz 2005, 48; Tuulaniemi 2011, 58). Palvelumuotoilua voidaan pitää antoisana lähestymistapana eri toimialojen palveluita kehitettäessä ja suunniteltaessa – eritoten sen takia, että se antaa loogisen toimintamallin liiketoiminnan ja organisaation tavoitteiden yhdistämiseen asiakkaan näkökulmasta. Edellä mainittuja toimialoja voivat olla muun muassa erilaiset yritykset sekä julkisen sektorin palveluita tarjoavat toimialat. (Tuulaniemi 2011, 95).



Kuva 3. Palvelumuotoilu (muokattu Moriz 2005, 18)

Palvelumuotoilun keskeisinä elementteinä toimivat asiakaskokemus, palveluprosessi ja palvelupolku. Palvelumuotoilun tarkoituksena on saavuttaa syvempää asiakasymmärrystä palveluiden kehittämistä varten. Tämän takia kehittämiseen tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toiveista ja palvelun käyttötarkoituksesta. Palvelumuotoilu on yhtä lailla kokonaisvaltaista palvelukokemuksen, palveluprosessin sekä palvelun tuottamisprosessin suunnittelua (Moriz 2005, 40–47; Tuulaniemi 2011, 71–82). Palvelumuotoilu ei siis käsitä pelkästään itse palvelun kehittämistä ja suunnittelua. Sitä voidaan hyödyntää koko palvelun viitekehyksen suunnittelussa. Esimerkiksi vuonna 2018 valmistuneen Helsingin keskustakirjasto Oodin tilojen ja palveluiden suunnittelussa on hyödynnetty palvelumuotoilun keinoja ottamalla asiakkaiden tarpeet huomioon (Oodi Helsingin keskustakirjasto 2020). Voidaankin siis todeta, että palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jonka avulla tuotekehitysprosessin painopiste siirtyy uusien ideoiden muokkaamiseen, joka pohjana on hyödynnetty yhteistyötä asiakkaiden kanssa. (Miettinen 2011, 14–31). Käsittelen näitä palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.1 Palvelumuotoilun peruselementit

Palvelumuotoilun perustana on syvemmän asiakasymmärryksen selvittäminen ja tätä kautta paremman palvelun tuottaminen ja asiakkaan arvon tunteen kasvattaminen palvelun hyödyntämisestä. Kaiken tämän keskiössä ovat palveluita hyödyntävät asiakkaat. Palvelumuotoilun avulla palvelua voidaan kehittää ja arviointia varten pilkkoa pienemmiksi elementeiksi. Näin sitä pystytään arvioimaan kriittisemmin. Näitä palvelun elementtejä kutsutaan asiakaskokemukseksi, palvelupoluksi, palvelutuokioiksi sekä palvelun kontaktipisteiksi (Miettinen 2011; Tuulaniemi 2011)

3.1.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjonnan aina mainonnasta muihin kontakteihin ennen varsinaista palvelua. Se pitää sisällään muun muassa palvelun eri ominaisuuksia sekä asiakaspalvelun laadun. Tärkeää on huomioida se, että erinomaista asiakaskokemusta voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään miten ja milloin yrityksen palvelut ja ihmiset kohtaavat toisensa. Asiakaskokemus voidaan jakaa toiminnan, tunteen ja merkityksen tasoihin (Tuulaniemi 2011, 71–74).

Asiakaskokemuksen toimintatasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin, käytettävyyttä, prosessien sujuvuutta, tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Tämän tason tärkeys korostuu ennen kaikkea siinä, että jos sen vaatimukset eivät täyty, niin palvelun mahdollisuudet menestyä pienenevät merkittävästi. Tunnetasolla tarkoitetaan välittömiä tuntemuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia, joita asiakas kokee palvelua hyödyntäessään. Kokemukseen sisältyvät palvelun hyödyntämisen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus ja innostavuus. Myös palvelun tuottama tunnelma ja kyky koskettaa aisteja ovat oleellisia tunnetasolla muodostuvia elementtejä asiakaskokemuksessa. Merkitystasoa voidaan pitää asiakaskokemuksen ylimpänä tasona. Se tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyviä mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, lupauksia sekä oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta suhteessa asiakkaan omaan identiteettiin sekä elämäntyyliin. (Tuulaniemi 2011, 74).

3.1.2 Palvelupolku

Palvelun kuluttamista voidaan kuvata aika-akselille jäsennettynä polkuna, jota kutsutaan palvelupoluksi. Toisin sanoen palvelupolku on kuvaus koko palvelukokonaisuudesta ja siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun. Sen muodostumiseen vaikuttavat palvelun tarjoajan asettama tuotantoprosessi ja asiakkaan omat valinnat. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia nimitetään palvelutuokioiksi ja palvelun kontaktipisteiksi. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan usein vaiheittain, jotta se olisi ymmärrettävämpää kriittistä tarkastelua ja analysointia varten. Palvelumuotoilussa palvelupolku ja palvelutuokiot pystytään kartoittamaan olemassa olevan palvelun pohjalta. Näin palvelu saadaan ymmärrettävämmäksi sekä sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tarkastella kriittisesti. Näin palvelun kehittämiseen voidaan kaivautua syvemmin. (Miettinen 2011, 49–51; Tuulaniemi 2011, 76–78).

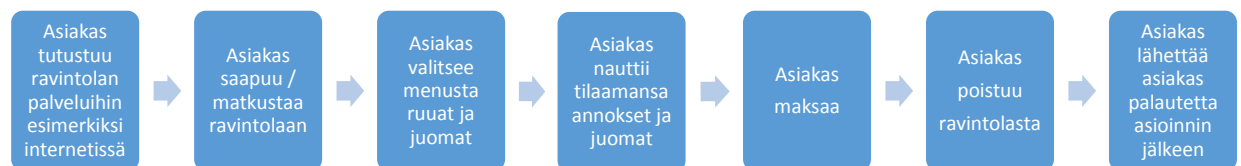
Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Nämä vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelulla tarkoitetaan

vaihetta, joka valmistelee asiakkaan arvon muodostumista. Tässä vaiheessa asiakas on yhteydessä palvelun tarjoajaan joko puhelimitse tai internetin välityksellä. Hän on esimerkiksi voinut tehdä pöytävarauksen ravintolaan tai ostaa liput ennakkoon. Ydinpalvelun aikana asiakas saa varsinaisen arvon palvelusta. Jälkipalvelu tarkoittaa asiakkaan kontaktia palveluntarjoajaan, joka tapahtuu varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Näitä kontakteja voivat olla muun muassa asiakaspalautteet (Tuulaniemi 2011, 78–79)

Palvelupolku on toimiva menetelmä kokonaisten asiakassuhteiden sekä yksittäisten asiointikertojen suunnittelussa. Eri asiakasryhmien palvelupolkuja tunnistamalla pidemmiltä aikaväleiltä voidaan asiakkaille tarjota palveluita ennakoivasti juuri heidän elämäntilanteeseen sopivasti (Miettinen 2011, 50–51)

3.1.3 Palvelutuokiot

Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Kuva 4). Niitä voidaan nimittää palvelun keskeisiksi kohtaamisiksi, joita ovat muun muassa palvelun tuotanto sekä vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä (Miettinen 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 79)



Kuva 4. Palvelutuokiot palvelupolulla (muokattu Tuulaniemi 2011, 79)

3.1.4 Palvelun kontaktipisteet

Palvelutuokiot palvelupolulla koostuvat useista kontaktipisteistä. Näiden kontaktipisteiden kautta asiakkaat kokevat, aistivat ja näkevät palvelun tai brändin. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisaisteilla, eli haju-, kuulo-, näkö-, maku- ja tuntoaistilla. Vaikka näiden kontaktien kautta pyrkimyksenä on puhutella asiakkaita, voivat ne myös välittää väärää signaalia asiakkaan suuntaan. Palvelun kontaktipisteitä ovat ympäristöt, ihmiset, esineet ja toimintatavat (Miettinen 2011, 51–53; Tuulaniemi 2011, 79–83)

Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä. Ympäristöjä voivat olla fyysiset tilat kuten esimerkiksi ravintolat tai kahvilat. Yhtä hyvin ne voivat olla digitaalisia, kuten internet tai ai-neettomia, kuten puhelinpalvelu. Palvelun onnistumisen kannalta ympäristöillä on suuri

merkitys. Fyysiset ympäristöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä sekä voivat vaikuttaa heidän mielialoihinsa. Virtuaalisissa tiloissa taasen käyttöliittymä on olennaista palvelun kuluttamisen kannalta. Yksittäinen ympäristö näyttäytyy useista kontaktipisteistä koostuvan joukon näyttämönä. Esimerkiksi fyysisessä ympäristössä, kuten ravintolassa, vaikuttimina ovat tuoksut, valaistus ja äänet. Tästäkin syystä ympäristöillä on iso merkitys asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen (Miettinen 2011, 51–52; Tuulaniemi 2011, 82)

Ihmisillä on keskeinen rooli palvelun tuotannossa, sillä heitä tarvitaan sen tuottamiseksi. Tästä syystä palvelutuokioiden yhtenä kontaktipisteistä ovat palveluita hyödyntävät asiakkaat ja palveluntuotantoon osallistuvat asiakaspalvelijat. Palveluntarjoajat pyrkivät ennakoidaan ja ohjaamaan asiakkaidensa toimintaa suunnittelemalla palvelupolun ja asiakkaan kokemia kontaktipisteitä etukäteen. Keskeistä palvelumuotoilussa kuitenkin on suunnitella asiakkaan roolin lisäksi asiakaspalvelijoille sopivat roolit osaksi palvelun tuottamista. Palvelumuotoilun avulla voidaan asiakaspalvelijoille tuottaa erilaisia ohjeita ja työkaluja, jotta he pystyvät paremmin toimimaan asiakaspalvelutilanteissa sekä ohjaamaan palvelutilanteita haluttuun suuntaan (Miettinen 2011, 52–52; Tuulaniemi 2011, 81)

Esineet kontaktipisteinä näyttäytyvät fyysisinä tavaroina tai laitteina, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palveluita hyödyntäessään. Ne toisin sanoen voivat myös toimia käyttöoikeutena palvelun kuluttamiseen, kuten esimerkiksi matka- tai konserttiliput. Kyseessä olevat esineet voivat olla myös välineitä, joiden avulla palvelua tuotetaan. Tässä tarkoitetaan sellaisia esineitä, joilla on vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen, kuten esimerkiksi myyntikärky lentokoneessa. (Miettinen 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82).

Palvelumuotoilun tai palveluiden kehittämisen yhteydessä pyritään luomaan toimintamalleja, jotka määrittelevät palvelun tuotantotavan palvelutuokioissa. Palveluissa kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää jokaista pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Näillä toimintatavoilla tarkoitetaan palveluhenkilöstön sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. Näitä voivat tietynlainen yhtenäinen pukeutuminen tai tapa tuottaa palvelua asiakkaalle. Toimintamallit sisältävät myös niin sanottuja palvelun pienempiä yksityiskohtia eli palvelueleitä. Ne ovat pieni osa palveluntuotantoa, mutta niillä kuitenkin on merkittävä rooli asiakaskokemuksen kannalta. Näistä esimerkkeinä toimivat muun muassa Starbucks-kahvilaketjussa kahvikuppiin kirjoitettava asiakkaan nimi tai lentokentällä lähtöselvityshenkilöstön lentolipusta lähtöportin ympäröiminen. Molempien taustalla on tarkoitus helpottaa asiakkaan asiointia tunnistamaan oma tilaamansa kahvituote tai löytämään helpommin lähtöportille, mutta samalla myös tuottaa asiakkaalle tunne siitä, että palvelua tuotetaan juuri häntä varten (Miettinen 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82)

3.2 Palvelumuotoilun prosessit ja menetelmät

Palvelumuotoilun olennaisena osana usein viitataan palvelumuotoilun prosesseihin ja menetelmiin. Ne juontavat juurensa muun muassa sosiaalitieteisiin ja muotoiluun sekä ovat olennainen osa liiketoiminnan kehittämistä. Palvelumuotoilun viitekehys koostuu useista eri tieteenaloista, joista on ammennettu hyödynnettäväksi erilaisia menetelmiä. Palvelumuotoilumenetelmiä voidaan ajatella olla olevan satoja erilaisia, joidenkin väitteiden mukaan jopa tuhansia. (Innanen 2019)

Tässä opinnäytetyössä esittelen palvelumuotoilun prosesseista Enginen, Magerin ja Morizin palvelumuotoiluprosesseja ja pohdin niiden eroavaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä. Enginen-palvelumuotoilutoimisto hyödyntää palvelumuotoiluprosessissaan kolmevaiheista prosessia. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja tunnistamaan, mitä suunnittelulla halutaan ratkaista. Tässä vaiheessa on olennaista pyrkiä ymmärtämään, millaisessa palvelutoimintaympäristössä toimitaan, millaista liiketoimintaa asiakas harjoittaa sekä ketkä ovat palvelun käyttäjät. Toisessa vaiheessa siirrytään suunnittelussa nousseiden vaihtoehtojen toteuttamiseen. Vaiheen aikana tunnistetaan mikä tai mitkä ovat suunnittelun ratkaisu sekä toteutetaan luomisvaihetta. Luomisvaihe pitää sisällään yhteissuunnittelua asiakkaan kanssa sekä mahdollisten prototyyppien mallintamista ja visualisointia. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan aikaan saatuja palveluratkaisuja. Niitä vertaillaan eri koemallien ja valittujen mittarien avulla. Tässä vaiheessa pyritään todentamaan palveluiden kannattavuutta sekä sitä, millainen arvokäsitys suunnitelluista palveluista asiakkaille syntyy (Miettinen 2011, 32–33).

Mager vuorostaan on kehittänyt palvelumuotoiluprosessin, jossa palveluita muotoillaan neljävaiheisessa prosessissa. Prosessin ensimmäinen vaihe käsittää käsillä olevien palveluratkaisujen tunnistamisen. Tässä vaiheessa tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi asiakastilojen viihtyisyys tai tuotteiden houkuttelevuus. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään myös saamaan lisää ymmärrystä asiakkaiden ja palvelun käyttäjien tarpeista sekä palveluihin liittyvistä kokemuksista. Tämä alussa tehtävät kartoitukset ovat erittäin tärkeitä ja oleellisia koko prosessin sujuvuudelle sekä lopputuloksen onnistumiselle. Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa pyritään luomaan ensimmäisen vaiheen tuloksiin perustuen uusia ratkaisuja muun muassa palveluiden kehittämiseen ja ongelmakohtien poistamiseen. Tässä vaiheessa tuotetaan ideoita ja tehdään yhteissuunnittelua palveluiden käyttäjien kanssa. Tavoitteena on saada aikaan paras ratkaisu palveluiden tuottamiseksi. Kolmannessa prosessivaiheessa arvioidaan palveluratkaisuja. Tässä hyödynnetään palvelusta tai palveluista tehtyjä koemalleja sekä ar-

vioidaan niitä käyttäen olemassa olevaa strategiaa ja palveluvalikoimaa. Arviointivaiheessa toteutetaan myös asiakastutkimusta, jolla pyritään hakemaan tietoa siitä, miten ja miksi mahdollista palvelua käytettäisiin. Neljännessä ja prosessin viimeisessä vaiheessa viedään edellisessä prosessivaiheessa testattu palvelu käyttöön. Toisin sanoen tätä vaihetta voidaan kutsua toteutusvaiheeksi. Viimeinen vaihe kuitenkin vaatii onnistuakseen organisaation prosessien tuntemusta sekä koulutusta ja mahdollisesti erilaisten IT-ratkaisujen luomista (Miettinen 2011, 33)

Moritz käsittelee palvelumuotoilua kuusiportaisen prosessin kautta. Hänen palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat asiakasymmärryksen hankkiminen, palvelumahdollisuuksien löytäminen, ideoiden luominen, parhaiden ideoiden arvioiminen ja edelleen kehittäminen, palveluideoiden visualisointi sekä konkretisointi ja toteutus (Miettinen 2011, 33)

Moritzin prosessin ensimmäisessä vaiheessa, asiakasymmärryksen hankkimisvaiheessa eli toisin sanoen ymmärtämisen vaiheessa perimmäisenä tarkoituksena on kerätä aineistoa asiakastyytyvyydestä ja -kokemuksista, jonka pohjalta saavutetaan syvempää asiakasymmärtämistä. Tätä koostettaessa on asiakkaiden omien ajatusten ja palautteiden ohella tärkeää hyödyntää myös organisaatiolla jo olevaa asiakastietoa. Näitä tietoja ovat olemassa olevat asiakaspalautteet, osto- ja käyttäjämäärät sekä ylipäättään tiedot, joita asiakkaista on jo kerätty. Ehkä tehokkain tapa kerätä syvällistä asiakastietoa on suorittaa erilaisia haastatteluita asiakkaiden keskuudessa. Näitä tehtäessä on kuitenkin tarkkaan mietittävä sitä, ettei vastaajia pyritä liikaa ohjaamaan tietynlaiseen lopputulokseen. Haastatteluiden ohella asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa myös muun muassa havainnoinnin ja erilaisten osallistavien työpajojen avulla. Tässä vaiheessa kootaan myös olemassa olevaa tietoa palveluja tarjoavasta yrityksestä. Näitä ovat muun muassa arvot, visio, strategia ja tiedot siitä, minkälainen on yrityksen nykyinen palvelutarjonta. (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 124–127).

Palvelumahdollisuuksien löytämisessä eli kiteyttämisen vaiheessa pyritään keräämään edellisen vaiheen aineiston pohjalta kehitettävät palvelumahdollisuudet. Kaikkea kerättyä aineistoa analysoidaan, tulkitaan ja pyritään tiivistämään, jotta palvelun ongelmakohdat ja uudet asiakastarpeet voitaisiin tunnistamaan. Aineistoa pyritään tiivistämään siten, että samankaltaiset ideat pystyttäisiin yhdistämään tai muokkaamaan yhteneviksi (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 128 – 131). Yhtenä tehokkaimmista aineiston rajaamistyökaluista voidaan esiin nostaa affinity diagram. Affinity diagramin eli ryhmittelykaavion avulla pystytään ryhmässä muodostamaan käsiteltävistä aiheista tai asioista ryhmiä, joita on tämän jälkeen helpompaa ja tehokkaampaa jatko käsitellä. Eli sen avulla pystytään ymmärtämisen vaiheessa kerättyä aineistoa organisoimaan helpommin ymmärrettävään muotoon

(Karjalainen 2007). Muita tehokkaita tapoja käsitellä kerättyä aineistoa on luoda palvelutapahtumasta niin sanottu palvelu- tai asiakaspolku tai luoda haastatelluista asiakkaista asiakaspersoonat. Palvelu- ja asiakaspolun muodostaminen auttavat palvelun eri vaiheiden hahmottamisessa. Ne havainnollistavat tarkasti, mitä eri palveluvaiheissa tapahtuu ennen kaikkea palvelua hyödyntävän asiakkaan näkökulmasta sekä palvelua tarjoavan organisaation näkökulmasta. Asiakaspersoonat taas antavat näkökulman siitä, minkälaisia asiakkaita organisaation palveluita hyödyntää. Tätä kautta voidaan palveluita ideoida kohdistetummin, mikäli tämä on organisaation tahtotila (Moritz 2005; Tuulaniemi 2011).

Palvelumahdollisuuksien luomisen ja rajaamisen jälkeen aletaan tuottamaan ideoita siitä, miten palvelumahdollisuuksia saataisiin kehitettyä toimiviksi, asiakkaita kiinnostaviksi palveluiksi tai tuotteiksi. Tässä ideointivaiheessa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Ideoiden tuottamiseen voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja kuten esimerkiksi ideariihä, fasilitointi workshoppeja, miellekarttoja eli mindmapia tai erilaisia visuaalisia ideointityökaluja (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 132 – 135). Neljäs vaihe Moritzin prosessista pitää sisällään aiemmin tuotettujen ideoiden arvioimista ja rajaamista. Arviointia ja rajaamista voidaan toteuttaa muun muassa SWOT- ja PEST-analyysien avulla. Muita keinoja rajaamiseen voi toimia myös ideoista äänestämisen työryhmässä tai koeyleisön keskuudessa. Tämän vaiheen päätyttyä tulisi olla koossa vain ne ideat, joita halutaan jatkokehittää (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 137 – 139).

Toiseksi viimeisessä vaiheessa visualisoidaan palveluideoita. Käsiteltävä palveluidea kuvataan helpommin ymmärrettävään muotoon, jotta siitä saisi helpommin kokonaiskäsityksen: mitä se sisältää ja antaa asiakkaalle, miten se tuotetaan sekä mitä se vaatii organisaatiolta onnistuakseen. Samalla ideoita pystytään arvioimaan ja hiomaan lopulliseen muotoonsa, jotta ne vastaisivat ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa saatua aineistoa asiakasymmärryksestä (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 140–143) Menetelminä palveluideoiden visualisoimiseksi on monia. Niitä ovat muun muassa tarinallistaminen eli storytelling ja kuvakäsikirjoitus eli storyboard. Tarinallistamisen avulla palvelulle tai tuotteella luodaan tarina. Sen avulla kuvataan yksityiskohtaisesti kontekstia, jossa uutta palvelua käytetään. Ne toimivat myös yhteisenä kielenä läpi organisaation (Miettinen 2011, 121). Storyboardin eli kuvakäsikirjoituksen avulla ehdotettua suunnitelmaa, tuotetta tai palvelua esitetään tarinan avulla. Tässä tarinassa päähenkilönä on käyttäjä, jota kuvataan käyttämässä kyseessä olevaa palvelua tai tuotetta (Miettinen 2011, 150) Yhtenä visualisoinnin vaihtoehtona toimii myös palvelunkuvantaminen eli service blueprint. Sillä tarkoitetaan eräänlaista prosessikaaviota, jossa esitetään palvelun eri osien yhteen liittymistä. Sillä pystytään kuvantamaan asiakkaalle näkyvää ja näkymätöntä toimintaa (Miettinen 2011, 58)

Moritzin viimeisessä palvelumuotoiluprosessin vaiheessa, eli konkretisointi- ja toteutusvaiheessa, ideoitua palvelumallia kehitetään testaamalla. Toimivan mallin löytyessä voidaan määrittää kehityksen tulos valmiiksi palveluksi tai palvelutuotteeksi. Viimeisessä vaiheessa on määritettävä palveluun kuuluva palveluprosessi eli palvelupolku. Palvelupolussa otetaan huomioon palvelun tuottamiseen liittyvät palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Ennen palvelun lanseeraamista laaditaan kyseistä palvelua koskevat liiketoiminta-, markkinointi- ja lanseeraussuunnitelmat. Jotta palvelun lanseeraus asiakkaille olisi organisaation tavoitteiden mukaista, tulisi myös henkilöstölle järjestää koulutuksia palveluun liittyvistä toimintamalleista ja käytänteistä (Koivisto 2007, 75; Moritz 2005, 145)

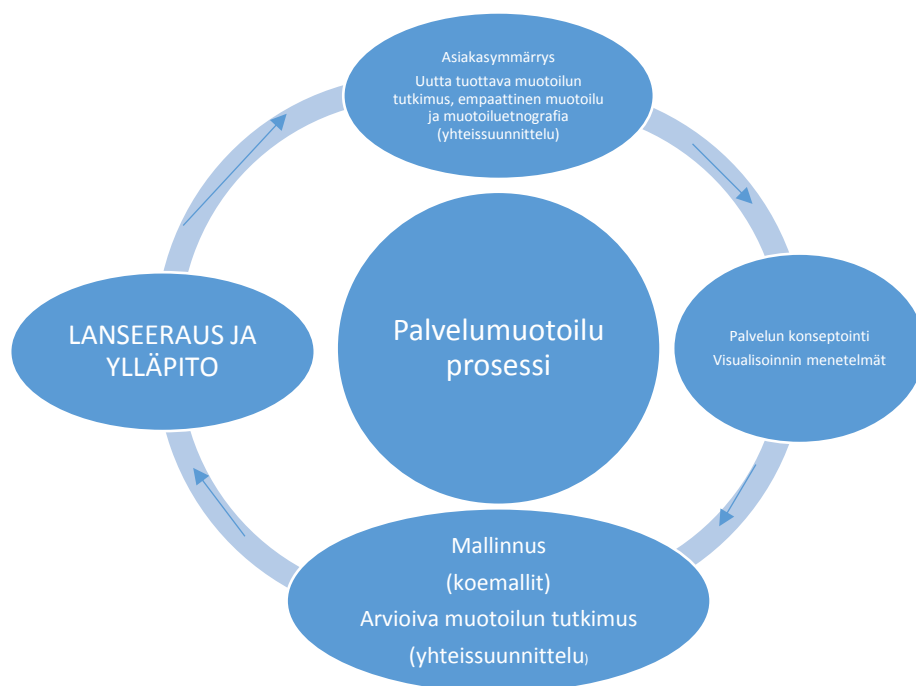
Yhtenevää Magerin ja Moritzin palvelumuotoiluprosesseille on se, että ne esittelevät prosessikuvausten yhteydessä menetelmiä, jotka auttavat toimimaan prosessin eri vaiheissa. Näitä ovat muun muassa edellä esitelty storyboarding eli kuvantaminen (Miettinen 2011, 33)

Palvelumuotoilun prosesseissa kuitenkin harvoin seurataan kaikkia prosessin vaiheita, joita edellä mainitut Engine, Mager ja Moritz (Taulukko 1) tuovat esille. Käytettävät menetelmät valitaan tai niitä sovelletaan työn mukaisesti projektin aikana. Huomioitavaa on myös se, että palvelumuotoiluprosessi ei ole lineaarinen vaan iteratiivinen. Vaikka prosessi kuvataankin lineaarisena prosessina, tarkoittaa iteratiivisuus sitä, että prosessia käydään läpi useiden päällekkäisten vaiheiden kautta. Toisin sanoen prosessin aikana voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin prosessin vaiheesta riippumatta. Kaikissa esittämissäni prosessimalleissa korostetaan asiakaskeskeisyyttä prosessin aikana sekä prosessin iteratiivisuutta. Asiakasymmärryksen syvää kartoittamista painotetaan kaikkein palvelumuotoiluprosessin kohdalla. Myös palveluntarjoajan liiketoiminnan kokonaisvaltaista ja markkinoiden tuntemusta korostetaan. Vaikka prosesseissa on melko paljon samankaltaisuuksia, löytynee niistä kuitenkin hienoisia eroavaisuuksiakin. Engine keskittyy prosessissaan enemmänkin palvelukokemuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja suunnitteluun. Magerin ja Moritzin pyrkimyksinä on pikemmin luoda kokonaisvaltaisempia palvelu- ja tuotekonsepteja organisaation käyttöön (Koivisto 2007; Miettinen 2011, 35; Moritz 2005, 149.)

Engine	Asiakastarpeen ja suunnittelu ratkaisujen tunnistaminen		Suunnittelu vaihtoehtojen toteuttaminen		Arviointi	
Mager	Palveluratkaisujen tunnistaminen		Uusien ratkaisujen luominen		Arviointi	Toteutus
Moritz	Ymmärrä	Pohdi	Kehitä	Seulo	Se-litä	Toteuta

Taulukko 1. Palvelumuotoiluprosessit Engine, Mager ja Moritz (Miettinen 2011, 32–33; Moritz 2005, 124 – 147)

Pääpiirteittäin palvelumuotoiluprosessien kulku on hyvinkin samankaltaista (Kuva 5). Alussa tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä ja nostaa esiin erilaisia palvelun kehittämisideoita. Tavoitteena on pystyä asettumaan palvelun käyttäjän asemaan. Tämän jälkeen ideoita muokataan palvelukonsepteiksi hyödyntäen esimerkiksi storyboardingia. Jotta palveluideaa saataisiin kehitettyä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, siitä luodaan erilaisia prototyyppejä tai muita mallinnuksia. Viimeisenä työvaiheena on palvelun tai tuotteen lanseeraus ja ylläpito asiakkaiden käyttöön. Palvelumuotoilun prosessien eri vaiheissa käytetään muotoilun tutkimuksen menetelmiä ja toimintatapoja. Muotoilun tutkimuksen tavoitteena on paljastaa ihmisten käyttäytymisen ja kokemusten taustalla olevia toimintamalleja, sekä tutkia ihmisten reaktioita käytettäviin koemalleihin eli prototyyppeihin. Palvelumuotoilun prosesseissa korostuu yhteissuunnittelu palvelua käyttävien asiakkaiden kanssa (Miettinen 2011)



Kuva 5. Palvelumuotoiluprosessi (muokattu Miettinen 2011, 37)

3.3 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle

Miksi palvelumuotoilua tulisi hyödyntää palveluita ja palvelutuotteita kehitettäessä muiden menetelmien sijasta? Lähtökohtaisesti palvelumuotoilu tarjoaa keinon ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän elämäänsä sekä tarpeita. Oikein hyödynnettynä se tarjoaa myös paremmat valmiudet ymmärtää kokonaisvaltaisesti markkinoiden tarpeita. Se luo organisaatiolle mahdollisuuksia havaita ja luoda uusia palvelu- ja liiketoiminnallisia toimintoja sekä antaa uutta perspektiiviä tulevaisuuden suunnittelua varten. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella toimivampia palveluita ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat valmiiksi palveluksi tarjoten korkeampaa tehokkuutta työskentelyyn. Tehokkuuden lisääntyessä myös kehittämiskustannukset laskevat, kehittämiseen käytettävä aika pienenee sekä palvelun ylläpito, kouluttaminen ja dokumentointi helpottuvat entuudestaan. Ehkä kuitenkin kaikkein oleellisinta on se, että palvelumuotoilun avulla organisaation ja asiakkaiden yhteyttä voidaan lähentää. (Moritz 2005, 57–63; Tuulaniemi 2011, 114)

Hyödynnettäessä palvelumuotoilua organisaatioiden palveluiden kehittämisessä saavutetaan myös parempia liiketoiminnallisia etuja. Palveluita ja sen osia tarkasteltaessa voidaan paremmin linkittää niitä vastaamaan organisaation strategiaa, missiota sekä visiota. Sisäisiä prosesseja pystytään sen avulla kehittämään sellaisiksi, että ne tukevat asiakaslähtöisyyttä. Näin koko organisaatio saadaan luotaamaan samaan päämäärään, kohti tyytyväisempiä asiakkaita. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kiinnittää suurempaa huomiota uusien ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, jotta ne vastaisivat asiakkaiden tarpeita ja mielenkiinnon kohteita (Tuulaniemi 2011, 95)

4 Compass Group Finland Oy

Compass Group Finland Oy on osa kansainvälistä Compass Group PLC -konsernia. Compass Group toimii tällä hetkellä 50 maassa ympäri maailmaa työllistäen 550 000 työntekijää. Suomessa toimintaa on valtakunnallisesti yli 60 kohteessa. Yhtiön palveluksessa toimii noin 350 työntekijää. (Compass Group 2020)

2019 Compass Group PLC ilmoitti ostavansa Fazerin ravintolapalveluita tarjoavan Fazer Food Services Oy:n liiketoiminnan pohjoismaissa. 2020 Compass Group PLC virallisti tiedon kaupan toteutumisesta. Opinnäytetyön tekoaikana Fazer Food Services Oy toimi suo-

messa Compass Group Finland Oy:n rinnalla omana organisaationaan, mutta liiketoimintoja yhtenäistettiin vuodesta 2020 alkaen. Tavoitteena alkaa toimimaan yhtenäisenä organisaationa vuoden 2021 alusta alkaen (Compass Group 2020; Räisänen 2019)

Molempien organisaatioiden toimialana on pääsääntöisesti ravintola-palveluiden tarjoaminen eri alojen asiakasyrityksille. Ravintolapalveluiden lisäksi tarjolla on myös aula-, siivous- ja kahvilapalveluita. (Compass Group 2020; Fazer Food Services 2020)

5 Kehittämishankkeet

Kehittämishankkeet päätettiin rajata koskemaan Compass Group Finland Oy:n jo olemassa olevia kahviloita. Nämä kahvilat päätettiin jakaa kolmeen eri kategoriaan kahviloiden toimintojen ja koko luokan mukaan. Kategoriat nimettiin yleisesti käytössä olevien kokoluokkien mukaan S, M ja L.

S-koon kategoriaan kuuluvat kahvilat toimivat ravintolan osana. Niissä tuotteet ovat yhdistetty tilassa olevaan palvelulinjastoon. Tuotteistus on suppea sisältäen pääasiallisesti kahvijuomia, kahvilatuotteita esimerkiksi leivonnaisia ja sämpylöitä, virvokkeita ja makeisia. Tämän kokoluokan tarjonnassa ei ole muihin vuorokauden aikoihin liittyvää tarjontaa, aamupuuroa lukuun ottamatta.

M-koon kahvila toimii myös osana ravintolaa, mutta sillä on erillinen oma palvelulinjasto ja myyntipiste. Tuotteistus on S-kokoista kahvilaa laajempi. Tarjonta on vaihdellut hyvin paljon riippuen toimipisteestä. Aamupalatarjontaan kuuluu yleensä puuron lisäksi buffetvaihtoehto, josta asiakas voi koostaa mieleisensä sämpylän tai rahkan. Tämän lisäksi lounasvaihtoehtona on ollut tarjolla keittoa tai annossalaatteja.

L-koon kahvila toimii täysin omana toimipisteensä. Sillä on yleensä oma palvelukiinteistö tai sillä on oma sisäänkäynti ravintolan läheisyydessä. Tuotevalikoima on huomattavasti laajempi kuin kahdessa edellisessä. L-koon toimipisteessä tarjolla on ollut myös espresso-pohjaisia kahvijuomia, jotka henkilökunta on valmistanut tilauksesta barista-tasoisella kahvikoneella. Lisäksi näissä toimipisteissä lounastarjontaa tukee delipiste, josta asiakas voi koota mieleisensä salaattien. Riippuen toimipisteistä L-koon kahviloissa on ollut myös myynnissä Market place by Eurest -konseptin tuotteita. Market place by Eurest -konseptin tuotteistus pitää sisällään erilaisia mukaan otettavia ruoka-annoksia ja välipalavaihtoehtoja. Suomessa konseptista ei vielä ole käytössä kuin osa tuotteista. Varsinainen konsepti pitää sisällään kokonaisvaltaisen take away -myyntikonseptin, joka sisältää muun muassa itsepalvelukäyttöön suunnitellut kassakoneet ja esillepanolaitteistot. Konseptin

ideana on myydä tuotteita siten, että paikalla ei ole henkilökuntaa ollenkaan, vaan asiakas valitsee ja maksaa tuotteen itse.

Rajasimme projektiin osallistujamäärää kaikista Compass Group Finland Oy:n kahviloista tai kahvipisteistä jättäen projektin ulkopuolelle S-koon toimipisteet. M- ja L-koon toimipisteistä valittiin 10 kahvilaa (Taulukko 2), joissa projektia toteutettiin eri tasoilla. Toimipisteet valittiin käsittämään yhtä paljon niin M- kuin L-koon toimipisteitä. Valintaan vaikutti toimipisteiden sijainti ja projektin toteutuksen aikainen asiakas- ja myyntivolyymi.

Projektin toimipisteet	
M-koko	L-koko
Salvia (Jyväskylä)	ECHA (Helsinki)
Luova (Helsinki)	Cafe Feeniks (Helsinki)
Pohjola (Kouvola)	Arabiakeskus kahvila (Helsinki)
Kirjo (Espoo)	Life Science Center (Espoo)
Verso (Espoo)	
Werstas (Lahti)	

Taulukko 2 Projektin toimipisteet

Alun perin näistä kymmenestä kahvilasta rajattiin pilottijaksoa varten kolme M-koon kahvilaa ja 3 L-koon kahvilaa. Näissä oli ajatuksena kokeilla laajemmin pilottijakson aikana konseptin mukaisia tuotteita, palvelukäytänteitä ja hinnoittelua. Nämä kahvilat valittiin pilottijaksoon mukaan sijainnin perusteella. Neljässä pilottijakson ulkopuolelle rajatuissa toimipisteissä päätettiin testata uusia tuotteita ja niiden reseptien toimivuutta.

Ennen pilottijakson alkua päätettiin kuitenkin pudottaa yksi L-koon kahvila pilottijaksosta pois sillä perusteella, että kahvila oli ollut auki vasta vähän aikaa. Kyseinen toimipiste pidettiin kuitenkin projektissa mukana testaamalla siellä uusia asiakastoiveiden mukaisia tuotteita.

Konseptin luomiseksi päätettiin hyödyntää palvelumuotoilun keinoja syvemmän asiakasymmärtämisen saavuttamiseksi.

5.1 Tavoitteet

Projektin tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöinen kahvilakonsepti. Konseptin avulla oli tavoitteena luoda jo toiminnassa oleville kahviloille yhteiset toimintamallit ja -menetelmät.

Näitä seikkoja olivat muun muassa yhteiset toimintatavat asiakaspalveluun, tuotteiden tarjontaan, hinnoitteluun ja tuotteiden valmistamiseen.

Liiketoiminnallisina tavoitteina oli kasvattaa toimipisteiden liikevaihtoa, myyntivolyymia sekä kannattavuutta. Lopputuotoksena projektista oli tavoitteena luoda kahviloiden käyttöön palvelukonseptikirja, toiselta nimeltään kahvila service book (Liite 1).

5.2 Projektisuunnitelma

Projekti toteutettiin 15.1 – 24.3.2020 välisenä aikana. Alussa pidetyssä kick-off palaverissa käytiin läpi Compass Group Finlandin omat odotukset projektin lopputuotokseksi. Kyselyssä palaverissa sovimme projektin tavoitteet ja siihen käytettävän ajan. Tämän jälkeen luotiin projektille aikataulu käyttäen työkaluna Excel-taulukkoa (Kuva 6)

Alkuperäinen projektiaikataulu muuttui hieman jo alussa, sillä loppukyselyiden teko päätettiin siirtää viikolta 10 viikoille 11 ja 12, jotta projektin alussa pidetystä kyselystä olisi riittävän kauan seuraavan kyselyn alkuun. Päätökseen vaikutti myös pilottiajankohdan ja kyselyn päällekkäisyys. Kysely päätettiin järjestää vasta pilottihankkeen päätyttyä.

kk					
Tammikuu					
vk	1	2	3	4	5
			kick off-palaveri	kysely infot ja materiaalit	
				ravintoloihin	
				tuoteryhmien valinta ja kehitys	
			Kyselyn ja havainnoinnin suunnittelu	Havainnointi kahviloissa	kysely
Helmikuu					
vk	6	7	8	9	
	kysely	kyselyn & havainnoinnin tulosten analysointi			
	kahvilatuotteiden kehitys	tuote- ja toimintatapa ohjaukset kahviloissa			
	tuotteiden hinnoittelu	uusien tuotteiden ja hintojen päivitys kassalle			
		konseptin pilotointi			
Maaliskuu					
vk	10	11	12	13	
	kysely	tulosten analysointi			
	konseptin pilotointi	Projektin DL 15.3	Projektin lopputulosten esittely tiimille 16.3.2020	Esittely Jorylle 24.3	

Kuva 6. Projektin aikataulu

6 Tutkimusmenetelmät

Projektin tavoitteena oli luoda asiakaslähtöinen kahvilakonsepti. Tällaisen konseptin luominen vaatii syvempää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen kasvattamiseksi päätettiin käyttää aineiston keräämisessä neljää eri tutkimusmenetelmää: havainnointia, kilpailijoiden benchmarkingia, verkkopohjaista lomakekyselyä sekä haastatteluita. Esittelen tarkemmin näiden menetelmien tutkimustuloksia palvelumuotoilun eri vaiheiden osioissa.

6.1 Havainnointi

Havainnointi on tapa kerätä tietoa seuraamalla käytöstä, tilanteita tai huomioimalla fyysisiä luonteenpiirteitä. Sen avulla on mahdollista kerätä tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät sekä mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Aineistonkeruuta voidaan suorittaa joko luonnollisessa toimintaympäristössä tai ns. laboratorio-oloissa eli keinotekoisesti luodussa tilanteessa tai ympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisenä aineistonkeruumenetelmänä, täydentämään kyselyä tai haastatteluja tai täydentämään muuta havainnointia. Havainnointi sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin esimerkiksi kehittämishankkeisiin, joissa kohteina on joko yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114)

Valitsin havainnoinnin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska halusin tutkia kahviloiden asiakaspalvelua sen luontaisessa ympäristössä. Pyrkimykseni oli vaikuttaa siihen mahdollisimman vähän. Tavoitteena oli tutkia kahviloiden työntekijöiden toimintaa asiakaspalvelutilanteissa sekä selvittää asiakaspalvelutilanteiden kulkua. Tarkoituksena oli myös tutkia palvelulinjaston ongelmakohtia. Yhtenä esimerkkinä ongelmakohdasta voisi olla, ovatko astiat ja tuotteet sijoiteltu kahviloiden palvelulinjastoihin niin, että asiakkaan asiointi olisi mahdollisimman sujuvaa.

6.2 Benchmarking

Benchmarkingilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa havainnoidaan, vertaillaan ja tutkitaan kilpailijoiden tai muiden toimialojen menestyviä yrityksiä. Sen perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarking voi kohdistua tuotteisiin, toimintatapoihin tai palvelumalleihin. Sen avulla voidaan myös oppia parhaita käytössä olevia käytänteitä. Oman toiminnan vertaaminen muihin voi edistää oman yrityksen toimintaa ja kilpailuasemaa monella tavalla. Sen avulla voidaan nopeuttaa oman yrityksen kehittymistä, selkiyttää omaa toiminnan tasoa muihin verrattuna sekä kiihdyttää kehittymishalua, kun tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yrityksessä kasvaa. Benchmarkingia tehtäessä on kuitenkin varmistettava toiminnan laillisuus. Jos benchmarkingin aikana haastatellaan kilpailijoiden edustajia, on heidän kanssaan sovittava tietojen salassapidosta asianmukaisella tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186; Tuulaniemi 2011, 138)

Benchmarkingin avulla tutkittiin kilpailijoiden vastaavan tyyppisiä kahviloita ja ravintoloiden yhteydessä toimivia kahvilapisteitä sekä muita toimialan kahviloita. Sen avulla kartoitettiin yleistä tuotteiden hintatasoa, tuotevalikoiman laajuutta ja tuotteistusta sekä asiakaspalvelukäytänteitä. Tutkimuskohteina olivat valtakunnallisista toimijoista Fazer Food Services Oy:n, Espresso Housen ja Picnic-ketjun kahvilat. Paikallisista toimijoista tutkimuksessa olivat Kahviputiikki Papulaari ja Ramin konditoria Kouvolassa sekä Kahvila Miriam's Jyväskylässä. Muilta toimialoilta benchmarkingia suoritettiin R-kioskeissa.

6.3 Kysely

Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa vastaajana on samanaikaisesti suurempi vastaajajoukko. Ne tuottavat paljon numeroihin perustuvia tutkimustuloksia, joita käsitellään tilastollisesti. Keskeisenä kyselyn heikkoutena on pidetty sen avulla tuotetun tiedon pinnallisuutta. Sen takia sitä ei suositella ainoaksi tutkimusmenetelmäksi, jos tavoitteena on saada aikaiseksi syvällisempää asiakasymmärrystä. Kyselyiden toteutustapoja on monia. Tyypillisimmät tavat ovat joko postitse lähetettävät kyselylomakkeet tai internetpohjaiset, sähköiset kyselylomakkeet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121)

Kysely toteutettiin verkkokyselynä. Linkki kyselyyn toimitettiin toimipisteille, joiden ravintolapääalliköt ja kahvilapääalliköt välittivät sen eteenpäin asiakasyritystensä yhteyshenkilöille. Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa kysely kaikissa kymmenessä toimipisteessä. Kyselystä rajattiin kuitenkin kaksi toimipistettä pois, jotka olivat Verso ja ECHA. Rajaus tehtiin siksi, että toisessa näistä toimipisteistä oli juuri päättynyt vastaavan tyyppinen asiakaskysely, ja toisessa asiakasyrityksen yhteyshenkilö ei nähnyt tarvetta kyselyn toteuttamiseksi. Kyselystä tehtiin mainokset, joista asiakas pääsi kyselyyn QR-koodin välityksellä (Liite 2)

6.4 Haastattelut toimipisteissä

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä hyvä silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Tällöin yksilöllä on mahdollisuus tuoda itseään esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi hyvin monenlaisiin kehittämistehtäviin siitä syystä, että sen avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Suositeltavaa on yhdistää kehittämistyössä yhdistää haastattelut muihin tutkimusmenetelmiin, jolloin ne tukevat toisiaan tutkimusaineiston hankinnassa. Haastattelu-menetelmiä on erilaisia. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä vaatiikin etukäteen pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua on tarkoitus toteuttaa. Tähän vaikuttaa hyvin paljon se, millaista tietoa sen avulla on tarkoitus kerätä.

Haastattelut voivat olla strukturoituja eli lomakehaastatteluita, teemahaastatteluita, syvähaastatteluita tai ryhmähaastatteluita. Kysymyksenasettelultaan haastattelut voivat olla täysin strukturoituja, puolistrukturoituja tai avoimia haastatteluita. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Ainoastaan vastauksen sisältö jätetään avoimeksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta niiden esittämisjärjestystä voidaan vaihdella. Haastattelija voi myös esittää tarkentavia mieleen tulevia kysymyksiä haastattelun aikana sekä jättää ennalta suunniteltuja kysymyksiä kysymättä. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti ennalta valitusta aiheesta tai -ongelmasta. Keskustelu on avointa, ja molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti sekä tasa-arvoisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–108).

Haastatteluita suoritettiin kaikissa toimipisteissä, jotka olivat myös kyselyssä mukana. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää asiakasymmärrystä kyselyn kysymysten ja tulosten pohjalta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, jossa kysymykset olivat ennalta suunniteltuja, mutta niiden järjestystä vaihdeltiin tilanteen mukaisesti.

7 Kehitysprojektin toteutus palvelumuotoilun näkökulmasta

Projektin eteenpäinviemisessä päätettiin hyödyntää palvelumuotoilun keinoja, jotta Compass Group Finland Oy:lle pystyttäisiin luomaan tavoitteena ollut asiakaslähtöinen kahvila-konsepti. Konseptin haluttiin tukevan tavoitetta mahdollisimman vahvasti. Tämän takia päädyttiin hyödyntämään palvelumuotoilua ja sen menetelmiä mahdollisimman syvän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Projektissa päätettiin hyödyntää palvelumuotoilun prosessimenetelmistä Moritzin kuusivaiheista prosessia, joka on yksi ehkä eniten käytetyistä prosessimenetelmistä ja soveltuu oivallisesti uusien konseptien luomiseen ja kehittämiseen. Tässä kappaleessa kuvaan kehittämisprojektin toteuttamista edellä mainitsemieni Moritzin prosessivaiheiden kautta.

7.1 Ymmärtäminen

Ymmärrysvaiheessa tarkoituksena on kerätä aineistoa, jolla syvempää asiakasymmärrystä saavutetaan. Tässä käytin menetelminä havainnointia, kyselyä, haastatteluita ja benchmarkingia (Moritz 2005, 124–126).

7.1.1 Benchmarking

Benchmarkingin avulla pyrittiin selvittämään, miten eri alan kilpailijat toteuttavat asiakaspalvelua toimipisteissään, tutkimaan käytössä olevaa tuotteiden hintatasoa sekä kilpailijoiden tuotevalikoimaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186; Tuulaniemi 2011, 138.)

Bechmarkingia suoritettiin Jumbo-, Tripla- ja Sello -kauppakeskuksissa Espresso House ja Picnic -kahvilaketjujen toimipisteissä sekä Fazer Food Services Oy:n toimipisteissä. Nämä valittiin mukaan, sillä niissä on käytössä pitkälle vietyä ja kehitettyä palvelukonseptointia. Näissä pisteissä vertailtiin tuotevalikoimia ja hintatasoa sekä tutkittiin, miten asiakaspalvelu on toteutettu. Kaikissa pisteissä huomasi, että asiakaspalveluun oli selkeästi panostettu. Henkilökunnalla oli ketjun pisteestä riippumatta samantyyppinen asiakaspalvelutapa. Asiakkaan tullessa kahvilaan sisään häntä tervehdittiin kohteliaasti. Hänelle pyrittiin luomaan tunne, että hän on lämpimästi tervetullut. Asiakkaan valitessa tuotteita suositeltiin valikoimassa olevia kampanjatuotteita. Suosittelevaa myyntityötä tehtiin koko asiakaspalveluprosessin ajan. Tällaisesta myyntityöstä esimerkkinä asiakkaan tilatessa kahvia pyrittiin suosittelemaan suodatinkahvin sijasta cappuccinoa tai isompaa kuppikokoa. Asiakaspalvelijan pyrkimyksenä oli siis tehdä lisämyyntiä suosittelemalla asiakkaalle tuotteita. Tämä tapahtui joko suosittelemalla edellä mainitulla tavalla vastaavaa hinnaltaan hieman arvokkaampaa tuotetta tai suosittelemalla tuotteen ohien muita tuotteita, esimerkiksi kahvin seuraksi pullaa.

Hintatasojen suhteen ei toimijoiden välillä ollut suuria eroja. Ainoat erot oikeastaan syntyivät kauppakeskuksissa sijaitsevien ja henkilöstöravintoloiden yhteydessä olevien toimipisteiden välillä. Osassa henkilöstöravintoloiden yhteydessä toimivista toimipisteissä hintataso oli 5-10 % edullisempi kuin kauppakeskuksissa sijaitsevien pisteiden. Näitä vertaamalla Compass Groupin hintatasoon pohdittiin sitä, onko yrityksellä tarpeeksi houkutteleva ja kilpailukykyinen hintataso kilpailijoihin verrattuna.

Tuotevalikoimaa ja tuotteita vertailemalla pyrittiin havainnoimaan muun muassa tuotevalikoiman laajuutta. Tähän syynä oli se, että kaikissa projektin toimipisteissä tuotevalikoiman laajuus vaihteli paljon. Vaihtelua oli hyvin paljon myös Compass Groupin saman koluokan ja asiakassegmentin toimipisteissä. Kilpailijoiden toimipisteissä vaihtelua ei paljonkaan ollut. Vaihtelua oli ainoastaan laajemmin eri kokoisten toimipisteiden kesken. Tuotteita vertailemalla pyrittiin poimimaan uusia, kilpailukykyisiä tuotteita Compass Groupin valikoimiin. Kilpailijoiden tuotevalikoimaa huomioimalla pystyttiin myös tarkkailemaan tuotevalikoiman vaihtelua päivän aikana. Kilpailijoiden tuotevalikoimassa vaihtuvuutta oli

lähinnä kahdessa eri ajankohdassa. Selkeimmät tuotevaihdokset näkyivät aamiaistuotteiden sekä lounastuotteiden kohdalla.

Merkittävin ero kilpailijoiden ja Compass Groupin välillä oli kuitenkin markkinoinnin saralla. Kilpailijoiden toimipisteissä tuotteiden ja kampanjoiden markkinointimateriaalit olivat selkeästi esillä. Ne oli aseteltu esille niin toimipisteessä, kuin kulkuväylillä toimipisteisiin.

Benchmarkingin aikana nousseiden havaintojen pohjalta päätettiin yhtenäistää Compass Groupin toimipisteiden tuotevalikoiman laajuutta sekä hintatasoa. Hintatasossa otettiin kuitenkin toimipaikan sijainti ja asiakaskunta huomioon. Päätettiin myös yhtenäistää toimipisteiden asiakaspalvelutapoja siten, että jokaisessa toimipisteessä harjoitettaisiin suosittavaa myyntityötä osana asiakaspalveluprosessia. Kilpailijoiden valikoimista päätettiin nostaa yrityksen omiin tuotevalikoimiin bowl-salaattiannokset, joiden valmistamiseen pystyttiin hyödyntämään esimerkiksi toimipisteiden valikoimissa olevien deli-salaattipisteiden valikoimaa.

7.1.2 Havainnointi

Havainnointia suoritettiin Compass Groupin kaikissa toimipisteissä, jotka alun perin oli rajattu kehittämisprojektiin mukaan. Havainnoinnissa tutkittiin sitä, miten asiakaspalvelijat toimivat erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Havainnoinnin apuna käytettiin havainnointilomaketta (Liite 3) Lomakkeen avulla pyrittiin selvittämään myös esimerkiksi sitä, miten Compass Group Finland Oy:n keskushallinnosta jo aiemmin keskitetysti lähetetyt mainosmateriaalit olivat esillä, sekä miten toimipisteissä ohjeistettut asiat, esimerkiksi allergeenien ja tuoteselosteiden merkintä, oli toteutettu. Samalla havainnointiin myös sitä, miten asiakkaat käyttäytyvät toimipisteissä. Havainnoinnin avulla pyrittiin selvittämään palveluympäristön toimivuutta.

Havainnoinnissa huomattiin, että yrityksen tavoitteena ollut suosittavaa myyntityötä harjoitettiin hyvin eri tasoilla. Osassa toimipisteissä sitä ei havainnoinnin tulosten perusteella tehty juuri ollenkaan. Kilpailijoihin verrattuna ero tässä oli huomattava. Kilpailijoilla palvelutyö oli selkeästi määritetty siten, että kaikissa toimipisteissä toimittiin melkein samoilla palvelutavoilla. Markkinointi tuntui olevan suurimmassa osassa toimipisteissä hataralla pohjalla. Markkinointimateriaalit oli joko sijoitettu siten, että niitä oli vaikea havaita, tai niitä ei ollut näkyvillä ollenkaan. Sama havainto tehtiin myös tuotteiden tuotesisältöjen ja

allergeenien kohdalla. Mietityttämään jäi myös, oliko kaikissa pisteissä henkilökunta saanut tarpeellisen tiedon kampanjoista tai tuotteiden tuotesisällöistä. Osassa toimipaikoista nimittäin henkilökunnalla ei tuntunut olevan niiden olemassaolosta mitään käsitystä.

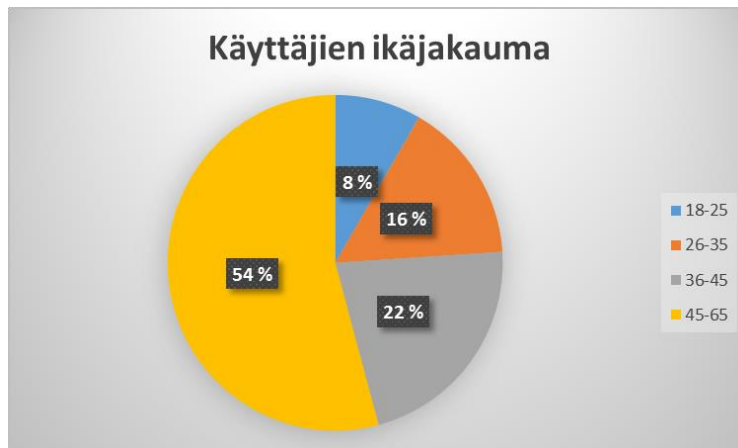
Havainnoinnin aikana nousi selkeästi esiin, ettei toimipisteiden suunnittelussa oltu täysin mietitty palvelulinjaston toimivuutta asiakkaiden näkökulmasta. Palvelulinjastoissa tuotteita ja astioita oli sijoitettu siten, että ne olivat vaikeasti löydettävissä tai muuten vaikeutivat asiakkaiden asiointia. Näitä tilanteita ilmeni esimerkiksi siten, että asiakas joutui liikumaan edestakaisin palvelulinjastossa saadakseen haluamansa tuotteet.

7.1.3 Kysely

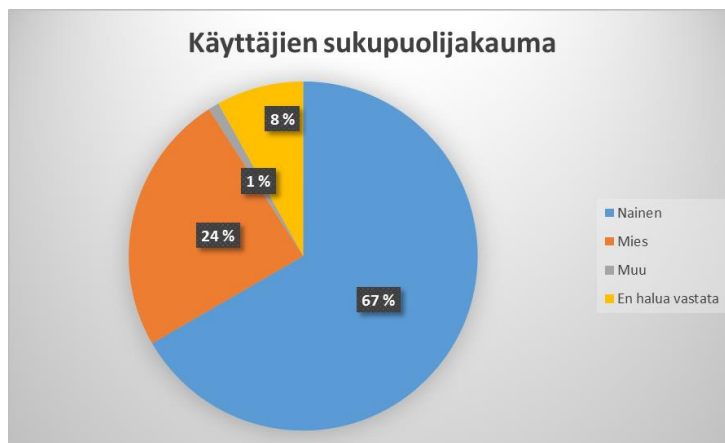
Kysely toteutettiin kahdessa osassa, kehitysprojektin alussa sekä pilottihankkeen loputtua toimipisteissä. Molemmissa tapauksissa kyselyt toteutettiin verkkokyselynä (Liite 4) Kyselyssä päädyin hyödyntämään Microsoft Forms -alustaa, sillä organisaation käytössä olevaan SurveyPaliin en jostain syytä saanut koskaan tarvitsemiä käyttäjätunnuksia. Formsin avulla kysely saatiin nopeasti käyntiin. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laaja otanta toimipisteiden nykytilanteesta sekä siitä, miten tavoitteisiin on päästy. Kyselyt päädyttiin toteuttamaan suomen ja englannin kielellä. Tähän päädyttiin sen takia, että osassa toimipisteissä valtaosa asiakaskunnasta puhuu äidinkielenään jotain muuta kieltä kuin suomea. Kyselyssä päätettiin kerätä vastauksia yhdeksällä monivalintakysymyksellä, jotka käsittelivät kahviloiden tuotevalikoimaa, tarjontaa sekä palveluiden käyttämistä. Kyselyssä oli yksi avoin vastausvaihtoehto, jolla pyrittiin selvittämään asiakkaiden ideoita ja toiveita kehittämisen suhteen, sekä kaksi monivalintakysymystä, joilla kerättiin tietoa vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumasta.

Ensimmäiseen kyselyyn vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 99 vastausta. Kyselyn vastaajista yli puolet, 54 %, oli 45–65 -vuotiaita. Muiden vastaajien ikäjakaumasta 22 % oli 36–45 -vuotiaita, 16 % 26–35 -vuotiaita ja 8 % 18–25 -vuotiaita (Kuva 7) Valtaosa kyselyyn vastaajista, 67 %, oli naisia. Muista vastaajista 24 % oli miehiä ja 9 % henkilöitä, jotka olivat joko muunsukupuolisia tai eivät halunneet mainita sukupuoltaan kyselyssä. (Kuva 8) Muita kohtia toteamista vastaajat pystyivät arvioimaan asteikolla 1-5, joista he valitsivat mielipidettään eniten vastaavan vastausvaihtoehdon. Vastauksista vaihtoehto 5 vastasi vaihtoehtoa ”täysi samaa mieltä” kun taas vaihtoehto 1 oli ”täysin eri mieltä. Vastanneista vain hieman yli puolet olivat tyytyväisiä kahviloiden palveluihin tai olisivat suositelleet kahvilapalveluita tutuilleen. Vastauksista nousi esiin kaksi vastaajille tärkeintä asiaa. Näitä olivat välipala ja makeisvalikoiman laajuus sekä ympäristöystävällisyyden huomioiminen

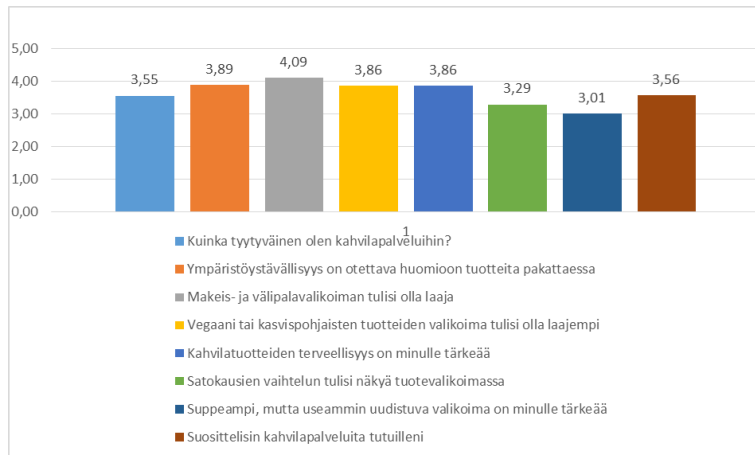
käytettävissä pakkausmateriaaleissa. Seuraavaksi tärkeimpinä aiheina vastauksista välit-
tyivät vegaani- ja kasvispohjaisten tuotteiden tärkeys sekä ylipäättään tuotteiden terveelli-
syyden tärkeys. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät satokauden näkyvyyttä tuotteistuk-
sessa. (Kuva 9) Avoimessa vastausvaihtoehdossa kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä,
miten he kehittäisivät tai uudistaisivat kahvilapalveluita. Vastauksia tähän kerääntyi 42 kpl.
Näistä suurin osa käsitteli tarjolla olevia välipalavaihtoehtoja. Suurimassa osassa näissä
vastauksista toivottiin terveellisempiä vaihtoehtoja sekä kasvispohjaisten vaihtoehtojen li-
säämistä.



Kuva 7 Kyselyn vastaajien ikäjakauma

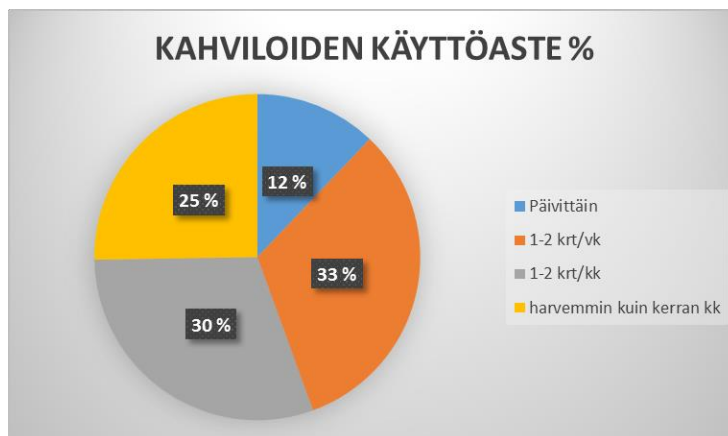


Kuva 8 Vastaajien sukupuolijakauma



Kuva 9 Kyselyn 1/20 tulokset

Kyselyn tuloksissa yllätti ennen kaikkea se, että päivittäin kahvilapalveluita kyselyyn vastanneista käytti vain 12 %. Tuloksen yllättävyyteen syynä oli se, ettei kahviloiden käyttöä oltu aiemmin tutkittu asiakaskyselyiden yhteydessä. Aiemmat Compass Group Finlandin tekemät asiakaskyselyt ovat pohjautuneet pääasiallisesti lounasravintoloiden sekä niiden muiden palveluiden arvioimiseen. Suurin osa käyttäjistä käytti palveluita vain 1-2 kertaa viikossa tai kuukaudessa. Näissä molemmissa vaihtoehtoissa vastaajia oli noin 30 % koko otannasta. Myös harvemmin kuin kerran kuukaudessa palveluita käyttäviä vastaajia oli yllättävän iso määrä otannasta eli 25 % (Kuva 10)



Kuva 10 Kahviloiden käyttöaste

7.1.4 Haastattelut toimipisteissä

Syvämmän asiakasymmärryksen saamiseksi päätin tehdä kyselyyn pohjautuen haastatteluja toimipisteissä, joissa kysely oli järjestetty. Haastattelut suoritettiin lounasaikana esittämällä kyselyn kysymyksiin pohjautuvia tarkentavia kysymyksiä. Niiden apuna käytettiin haastattelulomaketta, jonka pohjalta kysymykset esitettiin puolistrukturoidusti. (Liite 5) Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä. Tähän päädyttiin sen takia, että

vastaajia haastateltiin heidän lounastaukonsa puitteissa. Lyhyiden haastatteluiden tarkoituksena oli myös saada kerättyä mahdollisimman monta haastattelua. Haastatteluita saatiin kerättyä yhteensä 76 henkilöltä. Haastatteluissa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

- Miten tyytyväinen asiakas on kahvilapalveluihin? Miksi?
- Miten usein henkilö käyttää palveluita?
- Miksi hän käyttää palveluita juuri tuona aikana?
- Miksi hän ei käytä palveluita muina aikoina?
- Mitä tulisi muuttaa, jotta asiakas käyttäisi palveluita muina aikoina?

Haastatteluissa nousseiden vastausten perusteella pystyttiin huomaamaan, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kahvilapalveluiden suhteen vaihtelivat huomattavasti. Osa asiakkaista eivät kokeneet tarvetta kahvilapalveluille, sillä heillä oli mahdollisuus nauttia kahvia ja virvokkeita työnantajansa toimesta toimitiloissa. He söivät aamiaisen kotona sekä lounastivat joko Compass Group Finlandin tai kilpailijoiden ravintoloissa. Haastatteluissa nousi myös esiin, että osalla haastatelluista ei ollut tarkempaa tietoa kahvilapalveluiden olemassaolosta tai niiden sisällöstä. Noin 2/3 osaa näistä henkilöistä asioivat kuitenkin toimitisteissa melkein päivittäin lounasaikana, mutta kahvilapalveluita heistä olivat hyödyntäneet vain satunnaisesti noin puolet vastaajista. Toinen osa ei ollut kahvilapalveluita käyttänyt ollenkaan. Noin puolet tästä ryhmästä, jotka olivat käyttäneet palveluita satunnaisesti, olivat aiemmin käyttäessään palveluita pettyneet joko asiakaspalvelun tai tarjolla olevien tuotteiden laatuun. Suurin osa näistä kommenteista keskittyi tarjolla olevan delipisteen salaattitarjontaan tai laatuun.

Suurin osa vastaajista käytti palveluita joko 1-2 kertaa viikossa tai kuukaudessa. Syynä tähän vastaajat määrittivät työnsä liikkuvuuden. Toisin sanoen he käyttivät palveluita ollessaan paikalla työpaikkansa toimitiloissa. Niin ikään haastatteluissa nousi esiin, että vain murto-osa vastaajista hyödynsi palveluita päivittäin. Suurin osa päivittäin käyttävistä vastaajista hyödynsi palveluita aamuisin ja lounasaikana.

7.2 Kiteyttäminen

Kiteyttämisvaiheessa koko tutkimusmenetelmillä kokoon kerätty aineisto käytiin läpi. Tämän jälkeen sieltä poimittiin kohteet, joita lähdettäisiin kehittämään projektin aikana. Kohteet rajattiin olemaan niitä aiheita, jotka olivat eniten nousseet esiin kyselyn tai haastatteluiden aikana. Myös havainnointien ja benchmarkingin tulokset huomioitiin kehityskohteita rajattaessa. Ajan rajallisuuden takia päätettiin tässä kehitysprojektissa keskittyä viiteen pääkehittämiskohteeseen, joiden avulla päästäisiin alun perin asetettuihin tavoitteisiin. Näiden kohteiden rajauksella pyrittiin myös saavuttamaan parempi asiakaslähtöisyys kahvilapalveluissa.

Kehitysprojektissa kehitettävät kohteet olivat:

- Terveellisten välipala vaihtoehtojen tarjonnan lisääminen
- Tarjolla olevan valikoiman monipuolistaminen ja vuorokausi- sekä satokausivaihtelun huomioiminen tarjonnassa
- Ympäristöystävälliset pakkausmateriaalit
- Allergeenien ilmoittamisen parantaminen
- Asiakaspalvelun kehittäminen
- Markkinoinnin kehittäminen

7.3 Ideointi

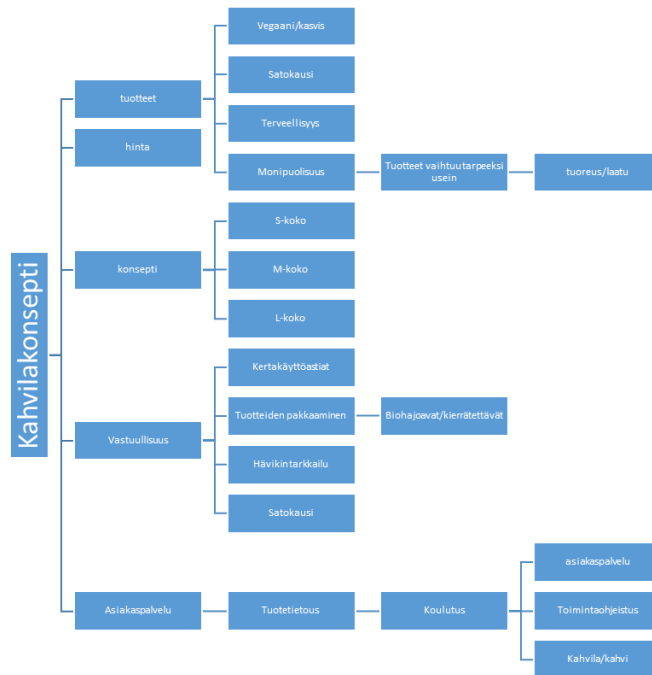
Alun perin kehittämisprojektin ideoiden tuottamisessa oli tarkoitus järjestää kehittämisprojektissa mukana olevien toimipisteiden esimiehistä koostuvalle työryhmälle ideariihityyppinen workshop. Workshopin aikana oli tarkoitus affinity diagramin avulla koostaa kehityskohteita parantavia tai kehittäviä ideoita.

Affinity Diagramin eli ryhmittelykaavion avulla ryhmä voi ryhmitellä ideariihessä tuotettuja ideoita tai asioita. Sen avulla ryhmän jäseniä kannustetaan luovuuteen prosessin aikana sekä se pyrkii rikkomaan ryhmän kommunikaatiossa mahdollisesti olevia muureja. Ryhmittelykaaviota hyödynnetään helpottamaan ongelman ymmärtämisessä ja madaltamaan ongelmanratkaisun aloittamisen kynnystä (Karjalainen 2007).

Valitettavasti rajallisten aikataulujen takia tätä ideaa ei päästy koskaan toteuttamaan. Tämän sijasta järjestettiin Compass Group Finland Oy:n pääkonttorin väestä koostetulle tiimille ideariihen. Ideariihen toteuttamiseen ei valitettavasti pystytty järjestämään niin paljon aikaa, kuin affinity diagramin läpikäymiseksi olisi vaadittu. Aikataulun rajallisuuteen vaikutti ennen kaikkea muiden samanaikaisesti toteutettavien projektien päällekkäisyys. Koska aikaa oli rajallisesti, päätettiin ideoiden tuottamiseen hyödyntää mindmapia eli miellekarttaa.

Miellekarttaa voidaan käyttää ideoinnin lisäksi asioiden havainnollistamiseen, muistiinpanojen tekemiseen sekä asioiden rakenteiden ja yhteyksien selkeyttämiseen. Sen keinolla pystytään kätevästi tiivistämään asiakokonaisuuksia, samalla parantaen niiden hahmottamista. (Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto 2020)

Ideointiprosessi aloitettiin käsittelemällä tiimin jäsenien ajatuksia ja käsityksiä kahvilapalveluiden ja uuden konseptin sisällöstä. Ideoinnin kuluessa tiimin tuottamia ajatuksia koostettiin miellekarttaan (Kuva 11) Tiimin jäsenillä ei ollut ennen ideointia mahdollisuutta tutustua asiakaskyselyn tuloksiin. Syy tähän menettelyyn oli se, ettei tulosten haluttu vaikuttaa tiimin jäsenien mielipiteisiin ideoinnin suhteen. Ideoinnin alussa ideointitiimin jäsenille annettiin ohjeistus miettiä ideoita ennen kaikkea asiakkaiden näkökulmasta. Jokaisen tuli mieluummin vastata ideoita luodessaan kysymykseen minkälaisia tuotteita tai palveluita itse hyödyntäisin. Vasta tämän jälkeen pyrittiin miettimään syntyneitä ideoita edustamamme organisaation näkökulmasta. Ideointiryhmän saavuttamat ideoinnin tulokset vastasivat suurilta osin asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, vaikka he eivät olleetkaan päässeet niihin tutustumaan. Isoimmiksi teemoiksi ideoinnissa korostuivat tuotteiden terveellisyys, tuotevalikoiman monipuolisuus, asiakaspalvelun laatu sekä vastuullisuus kahvilapalveluiden tuottamisessa. Tuotteiden monipuolisuuden lisäämiseksi mietittiin erilaisia vaihtoehtoja. Niitä olivat valikoiman sisällön lisääminen ja monipuolisuuden lisääminen tuotevalikoiman kierron avulla. Tuotevalikoiman kierron tehostamisella toivottiin tuotteiden laadun ja tuoreuden kasvua. Näiden seikkojen parantumisen kautta he näkivät myös olevan vaikutusta positiivisesti kannattavuuteen ja liikevaihtoon. Muiden muassa yhdeksi tärkeimmäksi aiheeksi muodostui asiakaspalvelun laatu tai sen kehittäminen. Tiimin mielestä konseptin luomisessa oli ehdottomasti hyvä ottaa huomioon uuden asiakaspalvelumallin luominen ja kehittäminen. Tämän tavoitteen tukemiseksi pohdittiin henkilöstön kouluttamisen ja osaamisen tukemisen tärkeyttä. Tiimi yksimielisesti korosti koulutusten lisäämisen tärkeyttä. Tarkempia ideoita koulutusten sisällöstä eivät tiimin jäsenet ideoinnin aikana tuottaneet.



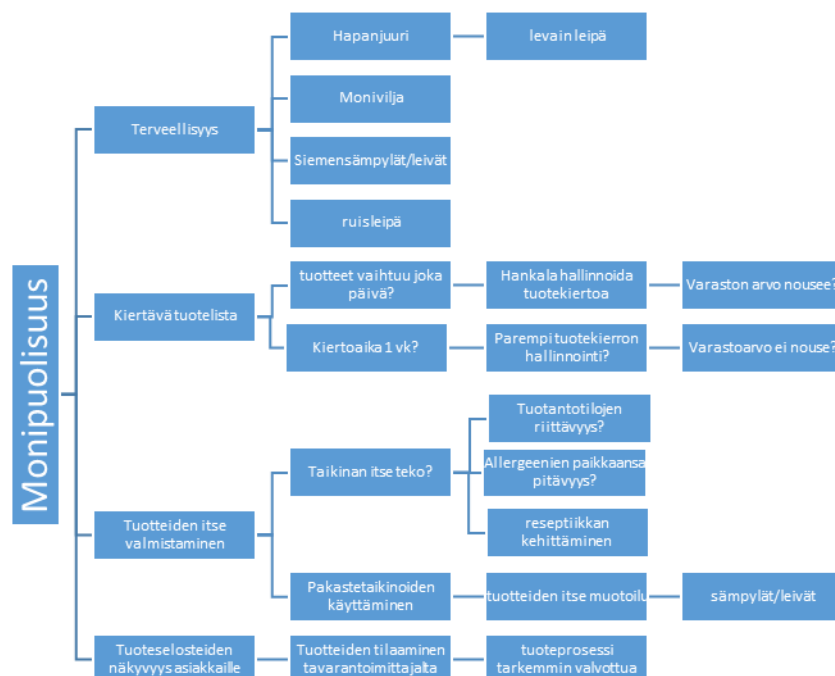
Kuva 11 Mindmap, kahvilapalvelun ideointi

Tiimin jäsenten koostettua ajatuksia kahvilakonseptin sekä kahvilapalveluiden sisällöstä poimittiin miellekartasta kaksi eri osa-aluetta, joita ideointiin omien miellekarttojen kautta. Nämä aiheet olivat enemmänkin tuotteisiin liittyviä seikkoja. Käsiteltävät aiheet rajattiin järjestämällä äänestys tiimin jäsenten kesken. Aiheiksi valikoituivat tätä kautta tuotteiden monipuolisuus (Kuva 12) ja terveelliset välipalat (Kuva 13)

Tuotevalikoiman monipuolisuuden ja terveellisten välipalojen ideointi aloitettiin vertaamalla yrityksen nykyistä tarjontaa tiimin jäsenten omakohtaisiin kokemuksiin kilpailijoiden tarjonnasta. Molempia aihepiirejä ideointiin rintarinnan, sillä ne olennaisesti liittyvät toisiinsa. Tiimin jäsenet pohtivat edelleen vaihtoehtoja sen suhteen, miten valikoimaa tulisi monipuolistaa. Tarkennuksena haluttiin pohtia ratkaisua ennemmin tarpeeksi usein tapahtuvan tuotekierron kuin tuotevalikoiman laajentamisen kautta. Tuotevalikoiman kiertoa mietittiin kahdesta eri näkökulmasta. Nämä olivat viikon välein tapahtuva koko tuotevalikoiman uudistaminen ja kerran päivässä tapahtuva osittainen tuotevalikoiman uudistaminen. Valikoiman uudistumisen tiheydessä tiimin pohdittavana oli tarvittavien raaka-aineiden vaihtuvuuden vaikutus toimipisteiden varastojen arvoon. Ideoinnin aikana nostettiin useaan otteeseen esille huoli liiallisen vaihtuvuuden vaikutuksista varaston arvon kasvamiseen, sekä tätä kautta kannattavuuden heikentymiseen. Muina monipuolisuuden ideoinnin aihepiireinä toimivat tuotteiden itsevalmistusasteen lisääminen, tuotteiden tuoteselosteeseen

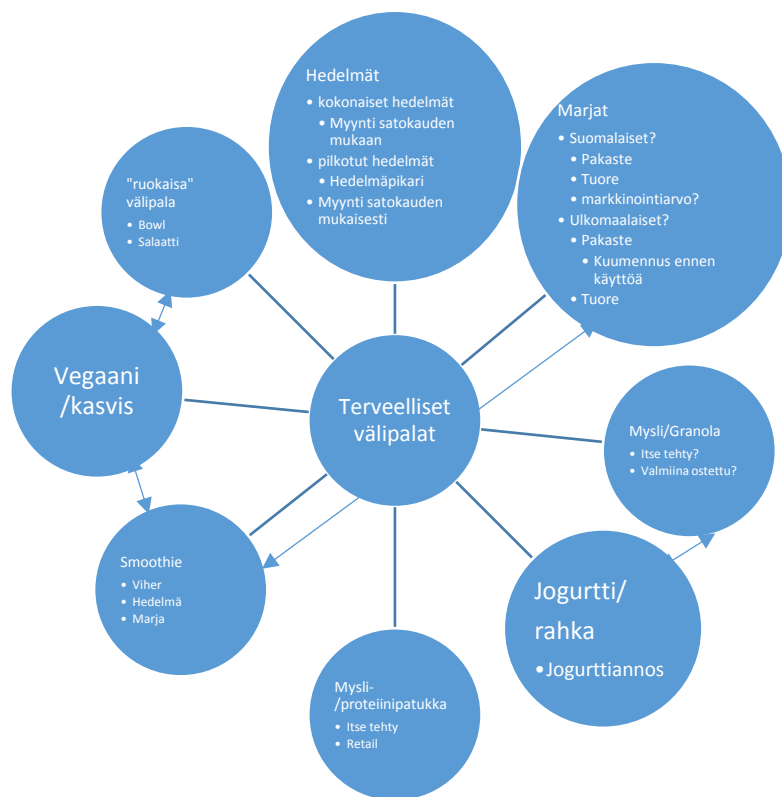
panostaminen sekä terveellisyys.

Ryhmän jäsenien yksimielinen aie oli saada lisättyä toimipisteiden tuotteiden valmistusastetta. Perusteena tälle esitettiin itsevalmistamisen tukevaa vaikutusta laadun kasvuun ja tuoreuden varmistamiselle. Itse valmistamiseen liittyen mietittiin myös toimipisteiden valmiutta valmistusasteen lisäämiselle. Eli kuinka paljon toimipisteet pystyisivät itse tuotteita valmistamaan nykyisillä resursseilla vai tulisiko niitä lisätä. Keskusteluissa nousi myös esiin olemassa olevan sopimustuotevalikoiman laajentamisen vaikutus tuotevalikoiman monipuolistamiseen. Compass Groupin päättävärantamittajalle, Kesprolle, on luotu sopimustuotevalikoima, jota kaikkien tulee hyödyntää raaka-aineita tilattaessa. Valikoima on pidetty rajattuna ostovolyymin ylläpitämiseksi. Tätä kautta yritys on saanut huomattavia positiivisia vaikutuksia tavarantamittajalta saataviin ostohyvityksiin. Sopimustuotevalikoiman laajentamisella odotettiin olevan suora vaikutus tarjonnan monipuolistamiseksi. Tärkeänä seikkana pidettiin tiimin jäsenten keskuudessa tuotetietojen lisäämistä. Kaikista tarjolla olevista tuotteista pitäisi olla saatavilla tarkemmat tuotesisällöt ja allergeenit. Tässä kohtaa palattiin jo aiemmin mainittuihin valmistusasteen lisäämiseen verrattuna tavarantamittajien valmiisiin raakapakasteisiin. Itse valmistettavien tuotteiden osalta ideaksi nousivat reseptiikan lisäämisen ja kehittämisen tärkeys. Reseptiikan käyttämisen valvonta tulisi tässä kohtaa tärkeäksi seikaksi, jotta tuotetiedot olisivat paikkansa pitäviä ja luotettavia.



Kuva 12 Mindmap ideointi: tuotteiden monipuolisuus

Terveellisyys nousi esiin monessa kohdassa ideointiprosessia, joten se päätettiin nostaa esiin vielä omana aihepiirinään. Tiimin jäsenet nostivat esiin pääasiassa jo yrityksellä olemassa olevia tuotteita, joten tällä osa-alueella ei kovin montaa uutta ideaa syntynyt. Keskelle tuntui olevan tärkeää, että tuotteissa tulisi hyödyntää pääasiassa suomalaisia raaka-aineita, kuten esimerkiksi marjoja. Toisena tärkeänä ideana nousi esiin satokausikalenterin hyödyntäminen kahvilatuotteiden tarjonnassa. Compass Groupilla on jo aiemminkin hyödynnetty satokausiajattelua, mutta se on pääasiassa koskenut lounas- ja kokoustuotevalikoimien suunnittelua ja valmistusta. Ideaa sen hyödyntämisestä myös kahvilatuotteiden valmistamisessa pidettiin erinomaisena. Tärkeäksi koettiin myös tämän korostaminen myös markkinointikeinona. Myös terveellisten välipalavaihtoehtojen kohdalla nousi esiin pohdinta siitä, pystyttäisiinkö tuotteita valmistamaan enemmän itse.



Kuva 13 Mindmap ideointi: terveelliset välipalat

7.4 Seulominen

Seulontavaiheessa ideointi- ja kiteyttämisvaiheessa koostettua materiaalia kavennettiin rajaamalla pois sellaiset ideat, joiden toteuttamiseksi olisi tarvinnut tehdä lisäinvestointeja. Näitä investointeja olisi ollut muun muassa henkilökunnan määrän, laitekapasiteetin, tarjoilu- tai valmistusastioiden määrän sekä tuotantotilojen lisääminen. Rajauksien taustana

oli tahtotila testata konseptin toimivuutta nykyisillä henkilöstöresursseilla sekä laitekapasiteeteilla. Konseptia päätettiin testata pilottihankeessa, jonka aikana seurattiin valittujen toimien toimivuutta sekä vaikutusta alussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Näistä tavoitteista tärkeimpänä pidettiin kannattavuuden ja liikevaihdon kasvua. Rajauspäätökseen vaikutti myös meneillään oleva organisaatioiden fuusioituminen sekä Compass Group Finland Oy:n väliaikaisesti heikentynyt taloudellinen tila.

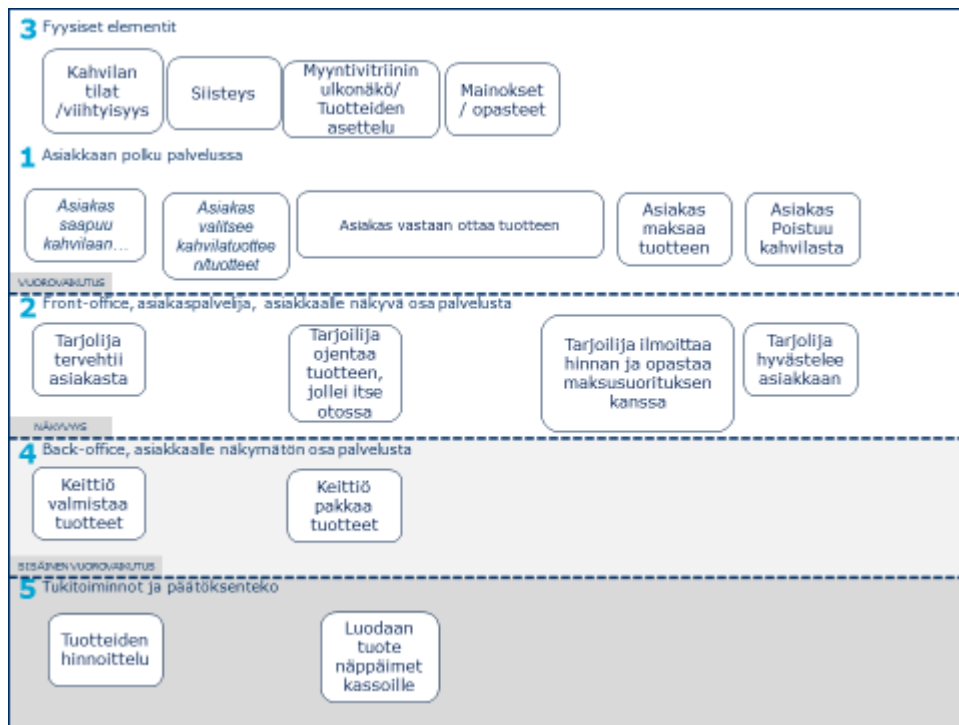
Uuden asiakaslähtöisen kahvilakonseptin luomiseksi kehitettäviksi aiheiksi ja teemoiksi rajauksen jälkeen jäivät tuotevalikoiman monipuolistaminen luomalla kiertävä tuotevalikoimista, uuden reseptiikan luominen, asiakaspalvelutapojen päivittäminen, markkinoinnin lisääminen sekä vastuullisuuden kehittäminen. Kehitettävistä tuotteista ja tuotevalikoimista jätettiin kehittämisprojektin ulkopuolelle retail-tuotteet. Kehitysprojektissa päätettiin keskittyä tuotteisiin, joiden valmistamiseen ja laatuun toimipisteiden henkilöstö pystyisi toiminnallaan vaikuttamaan.

Asiakaspalvelutapojen päivittämiseksi nykyisen asiakaspalvelun tilaa pyrittiin havainnollistamaan hyödyntämällä Service blueprint -mallia. Service Blue Print on työkalu, jota voidaan hyödyntää, kun kehitetään tai suunnitellaan uusia palveluja. Se soveltuu työkaluksi myös silloin, kun halutaan tehdä olemassa oleva palvelu ymmärrettäväksi siinä osallisena oleville.

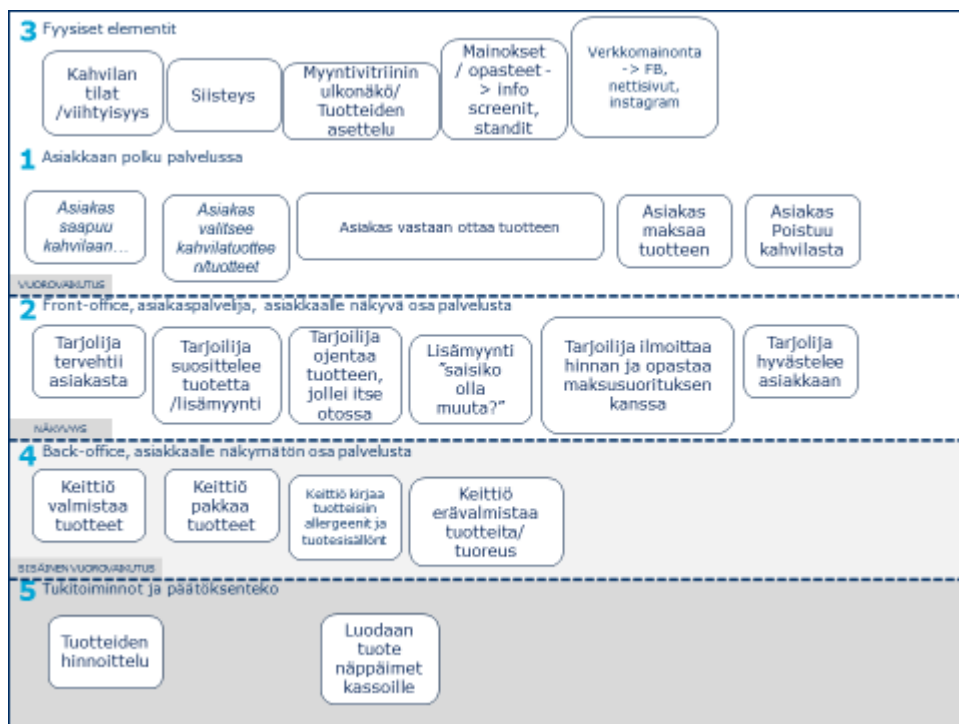
Service Blue Print on prosessikaavio palveluketjusta, joka pilkkoo tapahtuman monikerroksisiin osiin. Kaavion avulla pystytään havainnollistamaan palvelutapahtumassa olevia asiakkaan ja palveluntuottajan toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Tavallisesti Service Blue Printissä kirjataan ylös myös järjestelmien, ekosysteemien ja muiden tukitoimintojen tapahtumat kohta kohdalta.

Tämän palvelun prosessikaavion avulla voidaan havainnollistaa yksityiskohtaisesti palvelun heikkoja lenkkejä, ongelmakohtia sekä mahdollisia aukkoja palvelutapahtumassa. Sitä voidaan hyödyntää myös markkinoinnin työkaluna tai havainnollistavana kaaviona eri osastoille, jotta ymmärretään palvelu kokonaisuutena ja miten sen eri osat vaikuttavat toisiinsa (Ideapakka 2020; Inno-vointi 2020.)

Service Blue Printin avulla luotiin ensin malli, joka kuvasi havainnoitujen toimipisteiden nykyistä asiakaspalvelua (Kuva 14.) Tämän jälkeen mallia kehitettiin ideoimalla mukaan benchmarkingin tuloksina saatuja kilpailijoiden käyttämiä lisämyyntiin pohjautuvia asiakaspalvelumalleja. Mallista luotiin uusi Service Blue Print kuvastamaan asiakaspalvelumallia, jota konseptissa haluttaisiin käyttää (Kuva 15.)



Kuva 14: Service Blue Print Asiakaspalvelun nykytila (mukailtu Compass Groupin käyttöön Kuntaliitto 2020)



Kuva 15: Service Blue Print konseptin mukainen asiakaspalvelumalli (mukailtu Compass Groupin käyttöön Kuntaliitto 2020)

7.5 Kehittäminen

Kehittämisvaihe aloitettiin valitsemalla pilottihankkeeseen osallistuvat toimipisteet. Pilottihankkeen ajankohta oli ratkaistu jo kehittämisprojektin alussa tehdyn projektisuunnitelman luomisen yhteydessä (Kuva 6). Pilottihankkeeseen valittiin kolme toimipistettä pääkaupunkiseudulta sekä pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Nämä toimipisteet olivat Arabiankahvila ja Feeniks Helsingissä; Kirjo Espoossa; Werstas Lahdessa, Salvia Jyväskylässä sekä Pohjola Kouvolassa. Näiden toimipisteiden liikevaihdon kehittymistä päätettiin seurata liikevaihdon kasvua seuraamalla. Seurantajaksoiksi valittiin joko vuoden 2019 pilottihankkeen ajankohtaa vastaava aikaväli tai samanpituisen periodi tammi-helmikuussa 2020. Näin päätettiin toimia sen vuoksi, ettei osalla toimipisteistä ollut toimintaa edellisenä vuonna tai saatavilla oleva data ei ollut vertailukelpoista. Ennen pilottihankkeen aloittamista päätettiin kuitenkin pudottaa Feeniks pilottihankkeesta pois. Tämä päätös tehtiin sen takia, että se oli juuri aloittanut ja sen toiminnan kehittämiseksi oli jo meneillään oma kehittämisshanke. Kaikissa muissa kehitysprojektin toimipisteissä päätettiin kokeilla kehittämisvaiheen aikana luotavia uusia reseptejä ja tuotteita.

Tuotevalikoiman monipuolistamiseksi päätettiin luoda kiertävä tuotelista. Listan luomisessa käytettiin verkkopohjaista Jamix ruokatuotanto -tuotannonohjausohjelmistoa. Listan tuotteiden luomisessa pyrittiin hyödyntämään satokausiajatusmallia. Mallia hyödynnettiin ennen kaikkea tarjolla olevien hedelmien osalta (Taulukko 2) Tuotevalikoima päätettiin jakaa kolmeen eri vuorokauden aikakategoriaan: aamiainen, lounas ja iltapäivätuotteet. Näiden lisäksi rakenteeseen luotiin niin sanotut vakiotuotteet. Näiden tuotteiden sisältö pysyy viikosta toiseen suurin piirtein samana leipätuotteen vaihtuessa. Tällaisen mallin avulla pyrittiin saavuttamaan monipuolisuutta myös tiettyntyyppisiin tuotteisiin tottuneille asiakkaille. Tuotevalikoima päätettiin jakaa kahdeksi eri laajuiseksi listaksi. Näistä kumpikin kohdistettiin M- sekä L-koon kahviloita varten. Näillä toimenpiteillä pyrittiin saamaan asiakkaiden kaipaamaa monipuolisuutta kahviloiden tarjontaan sekä yhtenäistää tarjontaa. Listat suunniteltiin siten, että niiden kiertoväli oli yksi viikko. Listojen runko kuitenkin pidettiin samana kierron vaiheesta huolimatta. Tähän päädyttiin siitä syystä, että sen ajateltiin helpottavan varastojen hallintaa, eikä varastojen arvo turhaan nousisi kierron seurauksena.

Kahvilavalikoimalistojen luomisen yhteydessä valikoiman monipuoliseksi luotiin uutta reseptiikkaa käyttäen apuna Jamix ruokatuotannon ohjausjärjestelmää. Samalla tuotteet hinnoiteltiin hyödyntämällä benchmarkingissa koostettua aineistoa. Tuotteiden hinnoittelussa huomioitiin myös Compass Group Finlandin omat hinnoittelua koskevat ohjeistukset. Ruokatuotannon ohjausjärjestelmän avulla tuotteista luotiin tulostettavat reseptit helpottamaan tuotteiden valmistamista toimipisteissä (Liite 6.) Uusia reseptejä Compass Group

Finlandin käyttöön luotiin kehittämisvaiheessa noin 50 kpl. Osa näistä resepteistä sisälsi eri johdannaisia samasta leipätuotteesta, kuten esimerkiksi Vaasan iso ruisruutu. Resepteissä ja tuotevalikoimalistoissa käytetyt raaka-aineet valittiin sillä perusteella, että ne löytyvät Compass Group Finlandin käyttämien tavarantoimittajien tilausvalikoimista. Uusien reseptien luomisen kautta pyrittiin nostamaan ja yhtenäistämään toimipisteiden tuotteiden itsevalmistamistasoa.

– SATOKAUSI HEDELMÄT			
– – Myynnissä kokonaisina hedelminä ja hedelmäpikareissa (hyödynnä myyntivalikoimissa myös muita kilohinnaltaan edullisia hedelmiä)			
TAMMIKUU	HELMIKUU	MAALISKUU	HUHTIKUU
<ul style="list-style-type: none"> - appelsiini - päärynä - klementtiini - viinirypäle 	<ul style="list-style-type: none"> - appelsiini - persimon - omena - mandariini - viinirypäle 	<ul style="list-style-type: none"> - kiivi - appelsiini - omena - viinirypäle 	<ul style="list-style-type: none"> - mansikka - pensasmustikka - satsuma
TOUKOKUU	KESÄKUU	HEINÄKUU	ELOKUU
<ul style="list-style-type: none"> - mansikka - pensasmustikka 	<ul style="list-style-type: none"> - viinirypäle - nektariini - aprikoosi - persikka - vesimeloni 	<ul style="list-style-type: none"> - vesimeloni - viinirypäle - aprikoosi - nektariini - persikka 	<ul style="list-style-type: none"> - melonit - nektariini - persikka - päärynä - viinirypäle
SYYSKUU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU
<ul style="list-style-type: none"> - persikka - viinirypäle - melonit 	<ul style="list-style-type: none"> - ananas - satsuma - mandariini 	<ul style="list-style-type: none"> - persimon - päärynä - satsuma - klementtiini - appelsiini 	<ul style="list-style-type: none"> - appelsiini - klementtiini - omena - granaattiomena

Taulukko 2. Satokausihedelmät (mukailtuna Rommirusina 2016)

Yhtenä tärkeimmistä projektin tavoitteista oli toimipisteiden liikevaihdon kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen. Tästä tavoitteesta johtuen myynnin tehostamiseksi päätettiin luoda niin sanottuja sisäänvetotuotteita, joilla pyrittiin lisäämään ostovolyyymiä sekä tehostamaan lisämyyntiä. Samalla myös tavoiteltiin toimipisteiden näkyvyyden parantamista. Sisäänvetotuotteiksi valikoituivat ideariihen aikana esiin noussut take away -kahvi ja asiakaskyselyn avoimissa vastauksissa esiin noussut lounasleipä. Molemmat tuotteet valittiin myös sen takia, ettei niiden tuottaminen isommallakaan myyntivolyyymillä vaatinut henkilöstön määrän kasvattamista. Take away -kahvin myyntiajankohta valittiin tutkimalla toimipisteiden tapahtuma-aikaraportteja (Liite 7). Näistä raporteista pystyttiin etsimään

kahviloiden hiljaisimmat myyntiajat. Tätä kautta take away -kahvin myymisestä päätettiin luoda myyntikampanja, joka olisi voimassa vain kyseisenä ajankohtana päivässä esimerkiksi klo 8-9. Kyseinen aika vaihteli eri toimipisteittäin, mutta jokaisessa se oli toimipisteen hiljaisin tunti aamulla. Kampanjassa kahvikuppi maksoi euron, mutta sen tuli olla nimenomaan mukaan ostettuna. Tätä kautta pyrittiin lisäämään hiljaisimman tunnin myyntiä. Muina tavoitteina oli lisätä kahvin oheen lisämyyntiä tai nostaa kahvin myyntivolyymiä kyseisenä aikana. Samalla periaatteella toimittiin myös lounasleivän kohdalla. Valikoiman monipuolistamiseksi ja myynnin tehostamiseksi luotiin myös kohdennettuja tuotepaketteja. Näistä tuotepaketeista ovat esimerkkeinä aamiaiskombo ja lounasleipäkombo. Tuotepakettien sisältö vaihteli paketista riippuen. Esimerkiksi aamiaiskombo sisälsi suodatinkahvin ja täytetyn bagelin.

Havainnoinnin ja asiakaskyselyn tuloksien analysoinnista nousi esiin kahvilapalveluiden markkinoinnin olemattomuus tai toisaalta sen heikko näkyvyys. Tästä syystä tuotteiden myyntiä tukemaan luotiin markkinointimateriaaleja. (Liite 8-9) Tällä keinoin pyrittiin parantamaan myös muiden tuotteiden sekä toimipisteiden näkyvyyttä mainonnan ja markkinoinnin keinoin. Markkinointia varten luotiin helposti hyödynnettävää markkinointimateriaalia. Materiaalit luotiin sähköiseen muotoon Microsoft Power Pointilla sellaiseen formaattiin, että toimipisteillä oli tarvittaessa mahdollisuus muokata ilmoituksen sisältöä. Sähköiseen formaattiin päädyttiin myös sen takia, jotta toimipisteiden olisi mahdollisuus hyödyntää markkinointimateriaaleja ravintoloiden ja kiinteistöjen infoscreeeneillä (Liite 8-9). Markkinointimateriaalien avulla myös satokausiajattelua pyrittiin tuomaan esiin aiempaa enemmän. Satokausituotteiden näkyvyyden ja houkuttelevuuden tukemiseksi päätettiin luoda satokausitori -konsepti, jonka keinolla satokauden parhaimmista tuotteista valmistettuja tuotteita nostettaisiin esiin valikoimasta. Kyseistä konseptia päätettiin kokeilla kahdessa toimipisteessä. Nämä toimipisteet olivat Pohjola ja Salvia. Konsepti rajattiin näihin toimipisteisiin, sillä näissä pilottihankkeeseen valituissa toimipisteissä satokauden näkyvyys tuotteissa oli asiakaskyselyssä koettu hyvin tärkeäksi seikaksi.

Tuotteiden myynnin ja henkilökunnan työskentelyn helpottamiseksi tuotteista ja tuotepaketeista luotiin näppäimet ja tuoteryhmät projektin toimipisteiden kassanäytöille. Tarkoituksena oli myös työskentelyn helpottamisen lisäksi parantaa tuotteiden menekinseurantaa. Kehittämisvaiheessa päätettiin, että toimipisteiden liikevaihdon ja toiminnan kehittymisen seurannassa käytettäviä mittareita olisivat pääasiallisesti liikevaihdon kehittyminen euroina ja prosentuaalisesti sekä pilottihankkeen jälkeen suoritettavan asiakaskyselyn tulokset. Myös tuotteiden menekkiä ja toimipisteiden myyntitapahtumien määrän kehittymistä

päätettiin seurata pilottihankkeen aikana. Myyntitapahtumien määrän kehittymisen seuranta koettiin tärkeänä ennen kaikkea aiemmin hiljaisten hetkien myynnin parantamiseksi suunniteltujen kampanjoiden ajoilta.

Vastuullisuutta päätettiin kehittää toimipisteissä vaihtamalla kaikki toimipisteissä olleet kertakäyttöastiat joko biohajoavasta materiaalista tai kierrätettävästä muovista valmisteiksi tuotteiksi. Osassa toimipisteissä kyseisiä tuotteita oli ollut käytössä jo ennen kehitysprojektia, mutta tästä ei ollut viestitty asiakkaille kovinkaan näkyvästi. Tämän lisäksi osassa toimipisteistä päätettiin ohjata asiakkaita käyttämään muovisten kertakäyttöastioiden sijasta uudelleenkäytettävistä materiaaleista valmistettuja kertakäyttöastioita.

Kannattavuuden parantamiseksi sekä sen seuraamisen helpottamiseksi luotiin toimipisteille hävikin seurantaan ohjeistukset, sillä osassa toimipisteissä ei kahviloiden hävikkiä juurikaan seurattu. Hävikin seurannassa ja kirjaamisessa päätettiin hyödyntää Compass Group Finlandin käytössä olevaa tuotannonohjausjärjestelmää Jamixia. Ohjeistuksessa pyrittiin selkeästi kertomaan, miten hävikkiä tulisi seurata sekä miten se kirjattaisiin järjestelmään (Liite 10–12). Kehittämisvaiheen loppupuolella toimipisteille luotiin pilottihankkeen toteuttamista varten ohjeistus Power Point -ohjelmalla. Ennen pilottijakson aloittamista kaikkien siihen osallistuvien toimipisteiden esimiesten kanssa käytiin etänä Teams-palaveri, jossa käytiin läpi asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset, pilottihankkeen toteuttamisen tarkoitus sekä ohjeistus pilottihankkeen toteutuksesta (Liite 13). Ohjeet pilottihankkeen toteuttamisesta jaettiin toimipisteiden esimiehille myös sähköpostin välityksellä ja tallennettiin Teamsiin sähköisenä versiona. Teamsistä oli toimipisteiden esimiesten saatavilla myös kaikki muu pilottihankkeeseen liittyvä materiaali, esimerkiksi käytettävät markkinointimateriaalit.

Pilottijakson alussa kaikissa pilottihankkeeseen valituissa toimipisteissä suoritettiin perehdyttämistä henkilökunnalle tuotteiden valmistamisesta ja esillepanosta. Tuotteiden esillepanon osalta keskityttiin luomaan olemassa olevien kylmälaitteiden sekä tarjoilulaitteiden ja –astioiden avulla mahdollisimman houkuttelevia kokonaisuuksia. Yhtenä esimerkkinä tästä voisin nostaa esiin satokausitorin, jotka luotiin Pohjolaan ja Salviaan. Satokauden raaka-aineista valmistettuja tuotteita pyrittiin nostamaan esiin asettelemalla mahdollisimman näkyvälle paikalle. Näkyvyyttä pyrittiin lisäämään houkuttelevan esillepanon lisäksi tuotteiden visuaaliseen ilmeeseen vaikuttamalla, esimerkiksi värien avulla. Tuotteiden markkinointia myös lisättiin satokausimarkkinoinnilla. (Kuva 16)



Kuva 16. Ravintola Pohjola Satokausitori

Perehdytyksen ohessa käytiin läpi henkilökunnan ja toimipisteiden esimiesten kanssa lähi-kontaktina pilottihankkeen toteuttamiseen luotu ohjeistus. Jokaiselle toimipisteelle oli va-rattu yksi päivä perehdytyksen läpi käymiseen. Perehdytyspäivän aikana käytiin henkilö-kunnan kanssa läpi erävalmistamista, käytettävää satokausia ajattelua sekä muita uuteen konseptiin liittyviä seikkoja. Kyseisen päivän aikana kerättiin henkilökunnalta ideoita sekä ajatuksia tuotteiden valmistamisesta ja reseptien toimivuudesta valmistamisen yhtey-dessä. Näiden tietojen pohjalta reseptien toimivuutta pyrittiin parantamaan heti pilottijak-son alussa, jotta niiden osalta ei syntyisi jakson aikana ongelmia.

Pilottijakson aikana haluttiin kassaraporttien lisäksi seurata pilottijakson sujumista toimi-pisteissä järjestämällä viikoittain palaveriteita toimipisteiden esimiesten kanssa. Nämä pa-laverit järjestettiin Teams-verkkotapaamissovelluksen avulla, kuten pilottijakson aloituspa-laverikin. Tähän päädyttiin ajan säästämiseksi sekä siksi, että yli puolet pilottijakson toimi-pisteistä sijaitsi muualla kuin pääkaupunkiseudulla. Viikoittaisten palaverien tarkoituksena oli seurannan lisäksi toimia apuna mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ja tie-don keräämiseen siitä, mitä konseptissa tulisi vielä kehittää ennen jalkauttamista suurem-malle toimiympäristölle. Näiden palaverien aikana nousseita ongelmakohtia olivat muun muassa kassanäppäinten toimimattomuus ja henkilöstön keskuudessa esiin nousseet on-gelmat. Henkilöstön keskuudessa nousseita ongelmista keskeisin oli osalle entuudestaan tuntemattoman erävalmistamisen opettelu ja aiemmista vääränlaisista toimintamalleista

pois opettelun vaikeus. Näitä ongelmia pyrittiin ratkomaan yhdessä kaikkien esimiesten kokemusten ja ajatusten pohjalta, joiden avulla saatiinkin aikaiseksi hyviä ratkaisuja konseptin jalkauttamista silmällä pitäen. Tärkein näistä oli mietintä siitä, miten jatkossa henkilöstölle saataisiin vielä paremmin havainnollistettua konseptin tarkoitus ja ajatusmalli.

Pilottijakson aikana kahdessa toimipisteessä osalla henkilöstöstä oli edelleen vaikeuksia sisäistää erävalmistuksen ja lisämyynnin tärkeyttä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Näissä toimipisteissä suoritettiin puolipäiväiset perehdytysjaksot henkilöstön aktivoimiseksi. Näiden aikana huomattiin, että perehdytykseen olisi tarvittu vielä enemmän aikaa. Tästä syystä sitä pyrittiin jatkamaan toimipisteiden esimiesten toimesta koko pilottijaksona ajan. Huomasimme myös, että henkilöstölle oli tarpeellista järjestää erilaisia kahvila- ja kahvituotteiden valmistamiseen liittyviä koulutuksia. Tällaisesta sovittiinkin Compass Groupin yhteistyökumppanin Pauligin kanssa. Keväälle 2020 sovittiin järjestettäväksi kaksi koulutusta, joiden pääaiheena olisi espressopohjaisten kahvijuomien valmistaminen. Muista koulutustarpeista sovittiin järjestettävän Compass Groupin henkilöstöosaston toimesta kysely henkilöstölle. Valitettavasti näistä molemmat, niin koulutukset kuin kyselykin, jouduttiin siirtämään koronaviruspandemian takia määrittelemättömään ajankohtaan.

Pilottijakson aikana seurattiin jo aiempien määritysten mukaisesti ennen kaikkea liikevaihdon kehitystä, jonka kasvu olikin yhtenä tärkeimmistä kehitysprojektin tavoitteista. Kehitystä seurattiin viikoittain ja sitä käytiin myös läpi viikoittaisissa palaverissa. Liikevaihdon kehitystä seurattiin Arabian kahvilassa, Kirjossa ja Werstaalla vertailemalla pilottijakson aikana kerääntynyttä liikevaihtoa edellisen vuoren vastaavaan aikaan. Kahdessa toimipisteessä Salviassa ja Pohjolassa pilottijakson liikevaihtoa verrattiin alkuvuodesta 2020 toteutuneeseen samantapaiseen ajanjaksoon. Näiden kahden toimipisteen osalta päädyttiin tällaiseen vertailuun, koska kummallakaan toimipisteellä ei ollut edellisenä vuonna tuona ajankohtana vertailukelpoista dataa. Liikevaihdon positiivista kehitystä oli tapahtunut kaikissa toimipisteissä. Liikevaihdon kehityksen kasvua pystyttiin huomaamaan tapahtuneen kaikissa toimipisteissä pilottijakson päättyttyä. Suurimmat erot vertailuissa nousivat esiin Werstaan ja Pohjolan kohdalla. Näiden kohdalla suurimpana syynä suureen liikevaihdon kasvuun voitaneen pitää toimipisteiden näkyvyyden lisäämistä markkinoinnin keinoilla. Yhtä lailla syynä voitiin arvella olevan tarjolla olleiden tuotteiden monipuolisuuden lisääminen kiertävän tuotevalikoimalistan muokkaamisen kautta. (Taulukko 3)

toimipiste	2019	2020	kehitys €	kehitys %
Arabia	16199,63	17538,98	1339,35	8,3
Kirjo	5591,52	6170,91	579,39	10,4
Werstas	4263,48	6066,25	1802,77	42,3

Vertailu kohtana tammikuu 3 vk VS pilottijakso 19.2–11.3.2020

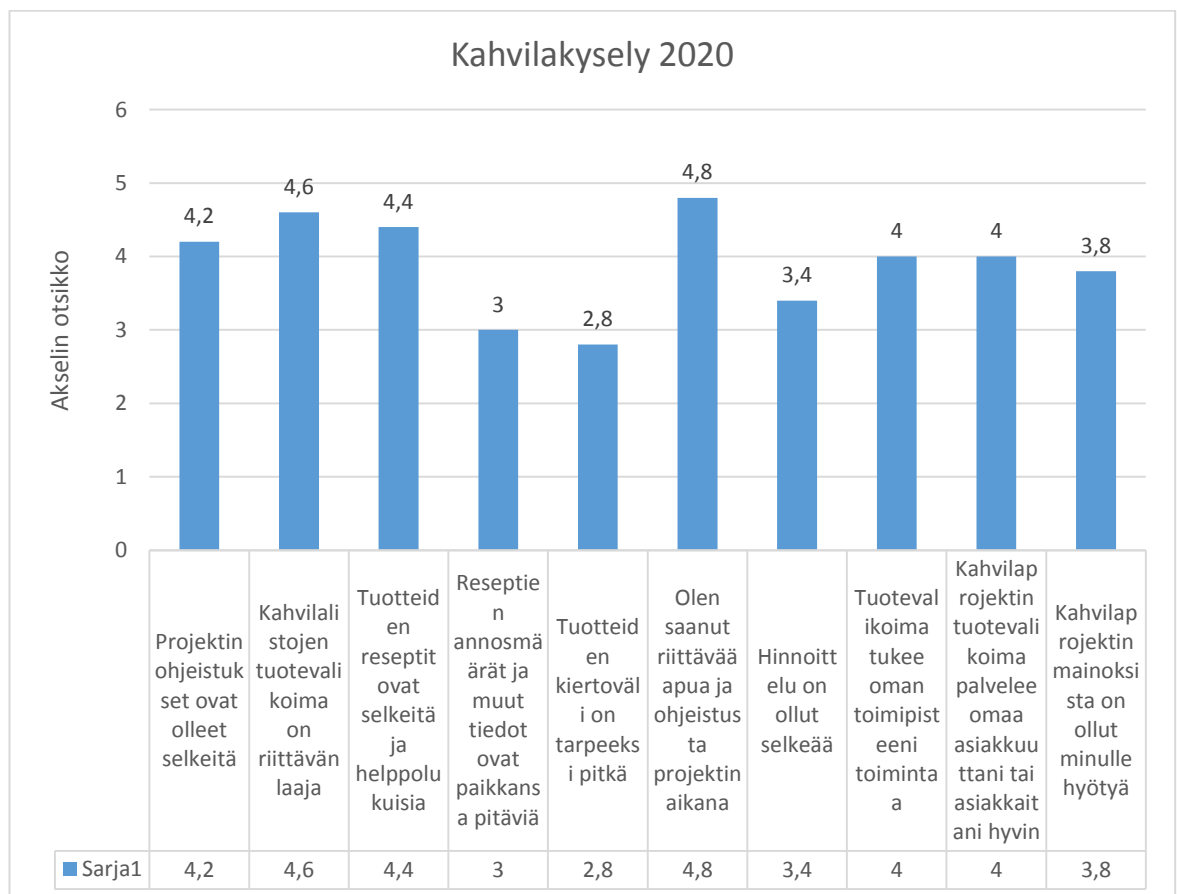
Salvia	1436,23	1630,88	194,65	13,6
Pohjola	2112,32	2995,61	883,29	41,8

Taulukko 3. Liikevaihdon kehitys

Liikevaihdon kehityksen syitä ja kahvilapalveluiden kehittymistä asiakkaiden näkökulmasta ei pystytty todentamaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tähän vaikutti se, että pilottijakson jälkeen suoritettuun asiakaskyselyyn ei saatu kolmea vastausta enempää, joten vertailukelpoista otantaa ei saatu kokoon. Pilottijakson ajalta saatiin kuitenkin kerättyä toimipisteiden asiakkailta jonkin verran suullisia palautteita. Näiden palautteiden pohjalta pystyttiin toteamaan, että asiakkaat olivat kokeneet muutoksen positiivisena. Näiden palautteiden pohjalta lisäkehitystä toivottiin edelleen tuotteiden monipuolisuuteen ja valikoiman laajuuteen.

Pilottijakson jälkeen asiakaskyselyn lisäksi järjestettiin mukana olleiden toimipisteiden esimiehille kysely, jota kautta pyrittiin keräämään heidän mielipiteitään pilottijakson sujumisesta ja konseptin toimivuudesta. Kyselyssä haettiin vastauksia kysymyksiin projektin ohjeistusten selkeydestä, kahvilatuotelistojen laajuudesta, tuotteiden valmistukseen käytettävien reseptien toimivuudesta ja annosmäärien paikkaansa pitävydestä sekä tuotelistojen kiertovälin pituudesta. Haluttiin kysyä, olivatko esimiehet saaneet mielestään riittävästi tukea pilottijakson aikana tuotteiden hinnoittelusta, siitä miten tuotevalikoima palveli toimipisteen asiakkaita sekä siitä, oliko projektia varten tehdyistä mainoksista koettu olevan hyötyä (Kuva 17). Kysymysten vastausasteikkona käytettiin samaa asteikkoa kuin asiakkaille suunnatussa kyselyssä. Vastausvaihtoehto 1 vastasi väittämää täysin erimielä ja 5 täysin samaa mieltä. Kyselyssä nousi voimakkaasti esiin, että tuotevalikoiman kiertoväli oli selkeästi liian lyhyt. Toisena kehitystä kaipaavana kohtana kyselystä nousi esiin reseptien paikkaansa pitävyys annosmäärien osalta. Kyselyn pohjalta pystyttiin muutoin arvioimaan, että toimipisteiden esimiehet olivat tyytyväisiä pilottijakson toteutukseen, konseptin mukaiseen tuotevalikoimaan sekä markkinointia varten luotuihin markkinointimateriaaleihin. Kyselyssä esiin nousseisiin kehitettävien kohtien syihin haluttiin kuitenkin luoda syvempi ymmärrys. Tästä syystä päätettiinkin järjestää toimipisteiden esimiehille Teamsin kautta loppupalaveri, jossa käytiin läpi pilottijakson lopputulokset liikevaihdon kannalta sekä kyselyiden tulokset. Tämän palaverin pohjalta päätettiin, että viikoittain vaihtuva tuotevalikoima

oli todellakin liian lyhyt, koska täten varaston kierto ei pienemmissä toimipisteissä ollut tarpeeksi tehokasta. Tästä syystä kahvilavalikoiman vaihtuminen päätettiin muuttaa kahden viikon välein tapahtuvaksi. Näin pystyttäisiin parantamaan varastonkiertoaikaa, kuitenkin heikentämättä täysin valikoiman vaihtuvuutta. Esimiesten ehdotusten pohjalta reseptiikkaa päätettiin kehittää entuudestaan sekä luoda lisää valmistusreseptejä tukemaan toimipisteiden tuotteiden valmistamista. Reseptien määrän lisäämisellä toivottiin myös asiakaskokemuksen parantuvan entuudestaan monipuolisuuden lisääntyessä. Osassa toimipisteissä tuotteiden hinnoittelu koettiin hieman sekavaksi. Tästä syystä päädyttiinkin kahvilakonseptissa hyödyntämään porrastettua hinnoitteluperiaatetta. Hinnoittelu porrastettaisiin tasoihin 1-3, joissa 1 olisi alin hinnoitteluporras ja 3 korkein. Alimpaan hinnoitteluportaaseen ajateltiin kuuluvan suljetuissa teollisuusympäristöissä toimivat toimipisteet sekä opiskelijaravintolat. Korkeimpaan hinnoitteluportaaseen vuorostaan kaavailtiin kuuluvan erilaiset business parkeissa toimivat pisteet sekä avoimet kahvilat ja ravintolat. Hinnoitteluportaiden avulla pyrittiin tasaamaan toimipisteiden eri arvoisuutta sekä korjaamaan asiakkaiden arvokäsitystä myytävistä tuotteista ja palveluista. Näiden hinnoitteluportaiden lopulliset hinnoitteluun liittyvät linjaukset päätettiin jättää johtoryhmän ja talouspäällikön tehtäväksi.



Kuva 17. Kyselytulokset toimipisteiden esimiesten kyselystä

Konseptin jalkauttamiseksi pilottijakson päätyttyä toteutettiin kahvila service book (Liite 1), jossa pyrittiin havainnollistamaan henkilöstölle konseptin sisältö. Asiakaspalvelun ja lisämyynnin kohdalla konseptin mukaista asiakaspalvelumallia haluttiin tuoda esiin visuaalisella kuvantamisella, joka toteutettiin Storyboard That – sivuston avulla. Kyseisen sivuston avulla luotiin sarjakuvamainen kuvakäsikirjoitus myyntipalvelutapahtumasta.

Pilottijakson jälkeen oli tarkoitus esitellä lopullinen kahvilakonsepti ja siitä tehty kahvila service book (Liite 1) Compass Group Finland Oy:n johtoryhmälle, joka päättäisi toimenpiteistä konseptin jalkauttamisesta muihin toimipisteisiin. Valitettavasti konseptin esittely johtoryhmälle lykkääntyi myöhäisempään ajankohtaan koronaviruspandemian takia.

7.6 Operointi

Operointivaiheessa uusi kahvilakonsepti oli tarkoitus jalkauttaa toimintaan kaikkiin Compass Group Finland Oy:n toimipisteisiin. Ennen sitä sovittiin, että konsepti esitellään Compass Groupin johtoryhmälle, jonka jälkeen päätetään jalkauttamisen toteutustapa ja aika-tila. Valitettavasti tämä ei ole toteutunut, sillä koronaviruspandemia laittoi kaikki kahvilakonseptiin liittyvät kehittämistoimet toistaiseksi jäähyllä. Konseptin jalkauttaminen otetaan uudelleen käsille, kun parempi aika koittaa.

8 Loppuyhteenveto

Koronaviruspandemian laajeneminen vaikutti merkittävästi pilottijakson loppuosioon sekä uuden konseptin jalkauttamiseen. Kuten jo aiemmin mainitsin, konseptin jalkauttamista ja muita konseptin toteuttamiseen liittyviä olennaisia seikkoja jouduttiin aluksi siirtämään tuonnemmaksi. Pandemian jatkuttua ne jouduttiin lopulta perumaan. Syinä tähän olivat toimipisteiden sulkeutuminen johtuen asiakasmäärän vähenemisestä etätöihin siirtymisen vuoksi sekä hallituksen määräyksen noudattaminen. Toimipisteiden sulkeuduttua suurin osa yrityksen henkilöstöstä lomautettiin, minkä vuoksi konseptin jalkauttamiseen tai koulutusten järjestämiseen ei ollut aihetta. Halukkaille kuitenkin järjestettiin yhteistyössä Pauligin kanssa verkkopohjainen barista -koulutus. Koulutukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, minkä takia osallistujien määrä jäi lopulta toivottua pienemmäksi. Koulutus kuitenkin loi siihen osallistuneille tietopohjan kahvijuomien valmistamisesta, kahvin historiasta ja sen valmistamiseen tarvittavien laitteiden huoltamisesta.

Koronapandemia kuitenkin myös loi uusia markkinamahdollisuuksia, joita ei kehittämisprojektin alussa edes ollut osattu ajatella kahvilapalveluiden tuottamisessa. Näistä esimerk-

keinä voimakkaasti kasvava take away -tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen. Näiden palveluiden hyödyntämisestä pystyttäisiin luomaan kokonaan uusi kannattava liiketoimintakonsepti Compass Group Finland Oy:lle tai sisällyttää se osaksi jo kehitettyä kahvilakonseptia. Konsepteja hyödyntämällä yritys pystyisi paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja kenties ennakoimaan heidän palvelutarpeitaan. Konseptissa tulisi ottaa vakavasti huomioon kehittyvät sähköiset tilaus- ja maksamismahdollisuudet, kuten erilaiset applikaatiot tai internetsivut. Myös asiakaspalvelua ja tuotteiden toimittamismuotoa alettiin katsoa Covid-19:sta aikana uusin silmin. Näkisin tässä mahdollisuuden Compass Group Finland Oy:lle uudistua kilpailijoihin nähden. Yritys voisi tarjota niin sanotuissa normaaliolosuhteissakin asiakkailleen mahdollisuuden noutaa etukäteen tilattuja tuotteita kahviloista tai miettiä kenties myös tuotteiden kotiinkuljetuksen mahdollisuutta. Tämä pystyttäisiin toteuttamaan Compass Group Finland Oy:n yhdistyessä entisen Fazer Food Services Oy:n (nykyisin Compass Group FS) kanssa, jolla ruokien kuljettamiseen olisi olemassa olevat valmiudet. Compass Group FS:llä on kokemusta jo tästä osittain jo kokemusta, sillä Covid-19 aikana heiltä pystyi jo ostamaan vastaavia palveluita. Mielestäni tätä markkinakenttää pitäisi kahden fuusioituvan yrityksen ehdottomasti hyödyntää paremmin tulevaisuudessa.

Kehittämiprojektin alussa asetimme tavoitteeksi luoda asiakaslähtöinen kahvilakonsepti, jonka avulla toimipisteiden liikevaihtoa saataisiin kasvatettua ja myyntivolyymiä lisättyä. Pyrkimyksenä oli myös vastata asiakaskyselyssä esiin nousseisiin epäkohtiin, joita olivat terveellisten välipala vaihtoehtojen tarjonnan lisääminen tarjolla olevan valikoiman monipuolistaminen ja vuorokausi- sekä satokausivaihtelun huomioiminen tarjonnassa, ympäristöystävällisten pakkausmateriaalien hyödyntäminen, allergeenien ilmoittamisen parantaminen, asiakaspalvelu kehittäminen ja markkinoinnin kehittäminen. Näistä tavoitteista todistetusti pystyttiin saavuttamaan liikevaihdon kasvun lisääminen. Jo kolmen viikon pilottijakson aikana pystyttiin havaitsemaan positiivista liikevaihdon kehitystä. Varsinainen kahvilakonsepti pystyttiin tavoitteiden mukaisesti luomaan, mutta todisteet sen asiakaslähtöisyyden tasosta jäivät valitettavasti vajavaisiksi. Sen toteen näyttämiseksi olisi tarvittu laajempi otanta pilottijakson lopussa järjestetyssä asiakaskyselyssä. Asiakaskyselyssä nousseisiin epäkohtiin saatiin projektin aikana mielestäni hyvin vastattua. Asiakkaiden näkökulma näiden toteutumisesta jäi kuitenkin vain havaintojen ja arvailujen varaan. Mitään konkreettisia tuloksia näistä ei valitettavasti saatu todennettua. Olisi ollut myös erittäin mielenkiintoista saada kohdennettuja tietoja siitä, miten konseptit olisivat toimineet jalkautamisen jälkeen toimipisteissä.

Kehittämiprojektin aikana nousi muutamia seikkoja, jotka näin jälkiviisaana toteuttaisin toisella tavalla. Näistä yhtenä nostaisin esiin projektisuunnitelman teon. Alkuperäisessä

suunnitelmassa ei juurikaan laskettu aikaa workshoppien toteuttamiseen henkilöstön ideointia varten. Tähän olisi ollut ehdottomasti pitänyt varattava enemmän aikaa, jotta olisi pystytty tuottamaan paljon enemmän arvioitavia ja kehitettäviä ideoita. Mielestäni projektin toteuttamisessa käytetyt menetelmät eivät pystyneet vastaamaan tähän tarpeeseen riittävästi ja sen takia osa käyttökelpoisista ideoista saattoikin jäädä saavuttamatta. Asiat, joihin olisi pitänyt panostaa enemmän aikaa kehittämisprojektissa, olivat henkilöstön osallistaminen konseptin ideointiin sekä kehittämistyöhön. Näin myös he olisivat saaneet ideoansa ja mielipiteensä kuuluviin, jonka kautta he olisivat todennäköisesti sitoutuneet paremmin noudattamaan pilottijakson toteuttamista. Kehittämisprojektin toteuttaminen jäi Covid-19 pandemian takia harmillisesti hieman kesken ja sen toteuttamisessa oli seikkoja, jotka nyt tekisin kenties toisin. Uskon kuitenkin, että projektin aikana tuotetuista konsepteista ja sen osista olisi organisaatiolle joko sellaisenaan tai jatkokehitettyinä huomattavasti hyötyä tulevaisuuden palveluiden kehittämisessä.

Kehittämisprojekti oli hyvin opettavainen kokemus. Kehittämismatkan varrella opin huomaamaan, kuinka laaja alaisesti eri yrityksen osa-alueet tulisi ottaa huomioon uutta konseptia luotaessa. Projektin aikana silmäni avautuivat myös siitä, kuinka moninaisia organisaationi tarjoamat palvelut ovat. Niitä kehitettäessä ei välttämättä pystytäkään suoraan yksittäisiä konsepteja, jotka palvelisivat täysin kaikkien toimipisteiden asiakaskuntia. Mielestäni niihin tulisikin jättää niin sanottua kehittämisvaraa, jossa toimipisteiden esimiehet ja työntekijät olisivat avainasemissa, sillä heillä on paras tietotaito toimipaikkojensa erikoisominaisuuksista.

Useammassa yrityksessä asiakasymmärryksen taso jää huomattavan pinnalliselle tasolle. Pystyäksemme todella kutsumaan itseämme asiakaskeskeiseksi tai asiakaslähtöisesti toimivaksi yritykseksi, tulisi syvemmän asiakasymmärryksen tasoa kasvattaa huomattavasti. Tähän keinoina voisivat olla asiakaskyselyiden kysymysasettelun uudelleen muokkaaminen lisäämällä avointen kysymysten määrää ja etsimällä vastauksia enemmän kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Osallistuttamalla asiakkaita ideointiin ja palveluiden kehittämiseen myös Compass Group Finland Oy pystyisi syventämään omaa asiakasymmärrystään organisaationa. Asiakkaat voitaisiin osallistuttaa projekteihin esimerkiksi järjestämällä toimipisteiden ravintolatoimikuntien jäsenille erilaisia workshop -tyyppisiä tilaisuuksia, joissa he voisivat teeman mukaisesti ideoida uusia palveluja tai antaa palautetta nykyisistä palveluista. Samankaltaisten workshoppien tai ideariihien avulla voitaisiin osallistuttaa myös henkilöstöä tuottamaan uusia ideoita. Näiden edellä mainittujen seikkojen ohella henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen tulisi varata kehittämisprojektien tulosten jalokauttamisessa nykyistä enemmän panoksia. Osallistuttamalla ja kehittämällä saataisiin

vastineeksi sitoutuneempaa ja tyytyväisempää henkilöstöä, jonka avulla luotaisiin vankka pohja yrityksen kilpailukyvyille ja kehitykselle tulevaisuuden markkinoilla.

Lähteet

Arantola, H. 2010. Palveluiden Suomi. Taloustieto Oy. Helsinki

Compass Group. 2020. <http://www.compass-group.fi/Compass-Group/> Luettu: 22.3.2020

Compass Group. 2020. Compass Group PLC saattaa päätökseen Fazer Food Services –yhtiön hankinnan. <http://www.compass-group.fi/Uutiset/compass-group-plc-saattaa-paatokseen-fazer-food-services-yhtion-hankinnan/> Luettu: 22.3.2020
Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Perustietoja Suomen taloudesta. <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/> Luettu: 13.5.2020

Curedale, R. 2013. Service Design: 250 essential methods. Design Community College Inc. Los Angeles.

Curedale, R. 2018. Service Design Process & Methods. Design Community College Inc. Los Angeles

Fazer Food Services Oy. 2020. Compass Group FS. <https://www.fazerfoodservices.com/fi/> Luettu: 22.3.2020

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Helsinki

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki

Heiniö, M. 2020. Ideointitekniikoita. Työterveyslaitos. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwif7NLxxZHtAhVFkMMKHVJDB2YQFjACegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ttl.fi%2Foppimateriaalit%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F3%2F2020%2F04%2FIdeointitekniikoita-2.pdf&usq=AOvVaw0tWm9DB4HzhZq1t5zqqDZs> Luettu: 20.11.2020

Honkanen, A. Vuolas, M. Erkkö, P & Eloranta, S. 2018. Uusi ajattelumalli sosiaali- ja terveysalalle: Palvelumuotoilu. Turun AMK. <https://talk.turkuamk.fi/digitalisatio/uusi-ajattelumalli-sosiaali-ja-terveysalalle-palvelumuotoilu/> Luettu: 24.8.2020

Kinnunen, R. 2003. Palveluiden suunnittelu. WSOY. Helsinki

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

Koivuniemi 2020. Palveluliiketoiminnan kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi. <https://www.koivuniemi.com/palveluliiketoiminnan-kehittaminen> Luettu: 2.11.2020

- Ideapakka. 2020. Service blueprint. <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-service-blueprint/> Luettu: 12.2.2020
- Innanen, P. Palvelumuotoilun menetelmät. Palvelumuotoilu Palo. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat> Luettu: 8.5.2020
- Inno-vointi. 2020. Service blueprint – apua käyttäjän toimintojen hahmottamiseen. <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint> Luettu: 8.2.2020
- Karjalainen, T. 2007. Yhdistä ideointi työkaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet. Quality knowhow Karjalainen Oy. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajatelu/> Luettu: 17.4.2020
- Kuntaliitto. 2020. Työkalu: Service blueprint. https://www.kuntaliitto.fi/haku?s=ty%C3%B6kalu&created=&created_1=&page=1 Luettu: 20.2.2020
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Tammerprint, Tampere
- Morits, S. 2005. Service design: A Practical Access to Envolving Field. Köln International School of Design. London
- Mäntyniemi, R. 2019. Kirahviklubi tutustui Uuden lastensairaalaan ja lastentautien tutkimukseen. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/elamantieteet/kirahviklubi-tutustui-uuteen-lastensairaalaan-ja-lastentautien-tutkimukseen> Luettu: 24.8.2020
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Oodi Helsingin keskustakirjasto. 2020. Palveluiden suunnittelu <https://www.oodi-helsinki.fi/mika-oodi/kayttajat-mukana-suunnittelussa/> Luettu: 3.8.2020
- Pajari, M. Rouvinen, P & Ylä-Anttila, P. 2012. Palvelu tuo uutta arvoa – teollisuuden ja koko talouteen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.etla.fi/ajankoh-taista/uutiset-ja-tiedotteet/palvelu-tuo-uutta-arvoa-teollisuuteen-ja-koko-talouteen/> Luettu: 13.5.2020
- Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto. 2020. Mind map eli Miellekartta ja käsitekartta. <https://peda.net/poke/aikuiskoulutus/rjk/kpk/tm/aol/opiskelukyky/vo/opiskelun-aikana/nimet%C3%B6n-a46f> Luettu: 21.4.2020
- Rommirusina. 2016. Kausiruokakalenteri. Muista syödä hyvin... blogi. http://muis-tasyodavalilla.blogspot.com/p/blog-page_25.html luettu: 3.2.2020
- Räisänen, K. 2019. Fazer myy ruokapalveluyhtiönsä brittiyhtiölle lähes puolella miljardilla eurolla. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006138469.html> Luettu: 22.3.2020
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Sytyke. 2008. Arjen salahelinää – Kuka on asiakas? Mitä on palvelu ?
<http://www.sytyke.org/tapetilla/arjen-salahelinaa-kuka-on-asiakas-mita-on-palvelu/>
Luettu: 13.5.2020

Liitteet

Liite 1 Kahvila service book
Liite 2 Kahvilakyselyn mainos
Liite 3 Havainnointilomake
Liite 4 Kyselylomake
Liite 5 Haastattelulomake
Liite 6 Kahvilatuotteen valmistusresepti
Liite 7 Tapahtuma aika-analyysi
Liite 8-9 Kahvilaprojektia varten luotua mainosmateriaalia
Liite 10-12 Ohjeistus hävikin seurantaan ja kirjaamiseen
Liite 13 Pilottihankkeen ohjeistus esimiehille