



Kahvilakonseptin kehittäminen prosessina osana Fazer Contract Catering -konseptia

Vento, Marianne

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kahvilakonseptin kehittäminen osana Fazer Contract Catering -konseptia

Marianne Vento
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Vento, Marianne

Kahvilakonseptin kehittäminen prosessina osana Fazer Contract Catering -konseptia

Vuosi

2013

Sivumäärä

46

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata uuden kahvilakonseptin kehittäminen osana uutta Fazer Contract Catering -konseptia. Tavoitteena on saada aikaan hyödyllistä tietoa uusien Fazer Contract Catering -konseptiin tulevien ravintoloiden ja kahviloiden perustamiseksi ja löytää kehitettävät asiat kahvilan kehitysprosessissa.

Opinnäytetyön pääongelma oli selvittää, miten uusi kahvilakonsepti kehitettiin osana Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisprosessia. Opinnäytetyön alaongelmissa pohdittiin, mistä koostuu liiketoimintakonseptin sekä konseptisuunnittelun prosessi, millainen on palvelukonseptin kehittämisprosessi sekä millaisia ovat kahvilakulttuuri, kahvilaliiketoiminnan asema sekä kahvilaliiketoiminnan haasteet Suomessa. Opinnäytetyössä pohdittiin myös, mistä komponenteista Fazer Contract Catering -konseptin kehittäminen prosessina koostuu.

Opinnäytetyön teoria koostuu liiketoimintakonseptin kehittämisestä, liiketoimintakonseptin prosessimallista, konseptisuunnittelusta sekä palvelukonseptin kehittämisprosessista. Empiirinen aineisto koottiin käytössä olleen Fazer Food Services Oy:n sisäisen materiaalin avulla, sekä haastatteluiden, havainnoinnin ja koeasiakkuuden keinoin.

Tuloksista selviää miten kahvilakonseptin kehittäminen osana Fazer Contract Catering -konseptia on tehty. Konseptointi Fazer Food Services Oy:ssä on erilaisten ravintolapalveluiden, palvelumallien, toimintamallien, brändin eli ilmeen sekä valikoimien ja niiden sisällön kehittämistä. Tulosten mukaan Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisprosessi koostuu brändikriteerien ja konseptikuvauksen laatimisesta, kohderyhmän ja asiakaslupauksen määrittelystä sekä tarjoaman, palvelun, miljöö ja markkinoinnin suunnittelusta. Tuloksista selviää, että kahvilakonseptin kehittäminen osana Fazer Contract catering -konseptia koostui määrittely- ja tutkimusvaiheesta, suunnitteluvaiheesta, palvelun tuotantovaiheesta sekä arviointivaiheesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Fazer Food Services Oy:n uuden Fazer Contract Catering -konseptin mukainen kahvilakonsepti on kehitetty loogisesti ja suunnitelmallisesti. Uusi kahvilakonsepti on kokonaisuutena onnistunut. Kahvila näyttelee merkittävää roolia uudessa Fazer Contract Catering -konseptin mukaisessa ravintolassa, juuri niin kuin konseptin liikeideassa alun perin oli tarkoituskin. Kahvilan kehitysprosessista on laadittu kirjallinen suunnitelma. Tulevaisuuden ja jatkokehityksen kannalta myös prosessin eteneminen olisi voitu kirjata. Kahvilaa alettiin kehittää hyvin tyhjältä pohjalta ja suurimmaksi haasteeksi projektissa muodostui aikataulu. Tuotevalikoimaa olisi pitänyt työstää aikaisemmassa vaiheessa, sillä kokonaisvaltainen valikoiman hallinta vaikuttaa paljon hyvään toiminnalliseen lopputulokseen. Haasteeksi muodostui myös rekrytointi oikeanlaisten, ajan hermolla olevien, trenditietoisien sekä ammattitaitoisien ihmisten löytämiseksi juuri tähän kahvilaan. Tästä opinnäytetyöstä on tulevaisuudessa hyötyä uusien konseptien mukaisten kahviloiden kehittämiseen sekä Fazer-brändille. Kuvaus kahvilan kehittämisen prosessista ja sen haasteista helpottaa uusien kahviloiden kehittämisessä huomioon otettavien asioiden hahmottamisessa.

Asiasanat kahvila, kahvilakonsepti, kehittäminen, konsepti, konseptikehitys, liiketoimintakonsepti, prosessi

Vento, Marianne

Developing a Café Shop Concept as a Process and Part of the Fazer Contract Catering Concept

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2013 | Pages | 46 |
|------|------|-------|----|

The purpose of this thesis is to describe the development of a new café shop concept as part of the new Fazer Contract Catering concept. The main objective is to produce useful information for the new restaurant development that is carried out as the Fazer Contract Catering concept and to find the development targets for the development process of the café shop concept.

The main problem was to clarify how the new café shop concept was developed as part of the development process of the Fazer Contract Catering concept. The sub problems incorporated considering which parts the business development concept and development process consists of, and what is the development process of the services like and what the café culture, café business concept position and the challenges of a café business concept are like in Finland. In this thesis the components of the development process of the Fazer Contract Catering concept were also listed.

The theoretical discussion consists of the development of a business concept, the process model of the business concept and the development of the concept process. The empirical data were collected with the help of Fazer Food Services Oy's internal material and from interviews, observation and customer journey.

The results resulted in a description of the development of a café shop concept as part of the Fazer Contract Catering concept. The conceptualizing in Fazer Food Services is different in restaurant services, service models, operating models, brand and offering and the development of their content. According to the results, the development process of the Fazer Contract Catering concept consists of drawing up the brand criteria and concept description. The target group and customer promise must be specified. The offering, service, milieu and marketing must also be designed. The results also indicate that the development of the café shop concept as part of the Fazer Contract Catering concept includes a definition and examination period, planning period, service production period and evaluation period.

As a conclusion, it can be said that the development of Fazer Food Services Oy's new Fazer Contract Catering concept and café shop concept were logical and systematic. The new café shop concept was successful. The café concept plays a significant role in the new Fazer Contract Catering concept just like it was originally planned. A carefully written plan document has been drawn up about the development process of the café shop concept. It would have been possible to record the progress of the process also from the point of view of the future and from the point of view of further development. The development of the offering was begun from scratch and the biggest challenge was the schedule for the project. The offering should have been worked on at an earlier stage.

A challenge also became recruiting and how to find suitable and professional people for this specific café shop. This thesis benefits when the new Fazer Contract Catering and café shop concepts are being built together with the brand. The description of the process of the development of the café shop concept and its challenges helps developing new cafés when perceiving the matters that need to be taken into consideration.

Keywords business concept, café, café concept, concept, concept development, development, process

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön taustaa | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön pääongelma ja alaongelmat | 8 |
| 1.3 | Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset | 8 |
| 1.4 | Keskeiset käsitteet | 10 |
| 2 | Fazer-konserni ja Fazer Food Services Oy | 11 |
| 2.1 | Fazer-konserni | 11 |
| 2.2 | Fazer Food Services Oy | 12 |
| 2.3 | Fazer Contract Catering -konsepti | 12 |
| 3 | Liiketoimintakonseptin kehittäminen | 15 |
| 3.1 | Liiketoimintakonseptin prosessimalli | 16 |
| 3.2 | Konseptisuunnittelu | 16 |
| 3.3 | Palvelukonseptin kehittämisprosessi | 17 |
| 4 | Kahvilaliiketoiminta Suomessa | 19 |
| 5 | Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi | 21 |
| 6 | Empiiriset tulokset | 22 |
| 6.1 | Fazer Contract Catering -konseptin kehittäminen prosessina | 22 |
| 6.1.1 | Brändikriteerit | 22 |
| 6.1.2 | Konseptikuvaus | 24 |
| 6.1.3 | Kohderyhmä | 25 |
| 6.1.4 | Asiakaslupaus | 27 |
| 6.1.5 | Tarjooma | 27 |
| 6.1.6 | Palvelu | 29 |
| 6.1.7 | Miljöö | 31 |
| 6.1.8 | Markkinointi | 32 |
| 6.2 | Kahvilakonseptin kehittäminen prosessina osana Fazer Contract Catering - konseptia | 32 |
| 6.2.1 | Määrittely- ja tutkimusvaihe | 33 |
| 6.2.2 | Suunnitteluvaihe | 35 |
| 6.2.3 | Palvelun tuotantovaihe | 35 |
| 6.2.4 | Arviointivaihe | 36 |
| 6.3 | Valmiin kahvilakonseptin arviointi | 37 |
| 6.4 | Kahvilan rooli ja merkitys uudessa Fazer Contract Catering-ravintolassa | 37 |
| 7 | Johtopäätökset | 38 |
| 8 | Pohdinta | 39 |
| | Lähteet | 41 |
| | Kuviot | 45 |

| | |
|----------------|----|
| Taulukot | 46 |
|----------------|----|

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Fazer Food Services Oy:n uuden Fazer Contract Catering -konseptin mukaisen kahvilankonseptin kehittäminen prosessina. Mistä osista uuden kahvilankonseptin kehittäminen koostuu ja miten prosessia voitaisiin mahdollisesti vielä kehittää? Opinnäytetyössä pyritään löytämään uuden kahvilankonseptin kehittämisessä ilmenneet onnistumiset ja kehitettävät asiat. Fazer Contract Catering -konseptin mukaisen kahvilankonseptin kehittämisprosessin kuvaamisella toivotaan saavutettavan hyödyllistä tietoa tulevaisuuteen uusien kahviloiden kehittämistä varten sekä helpottaa ja auttaa uusien kahviloiden avaamista. Tavoitteena on myös esittää ehdotuksia kuvatun prosessin parantamiseksi.

Ensimmäinen Fazer Contract Catering -konseptin mukainen kahvila avattiin Fazer Food Services Oy:llä joulukuussa 2012. Konseptia on ollut kehittämässä mm. Fazer Food Services Oy:n konseptipäällikkö Timo Paasonen. Nyt kun ensimmäinen kahvila on avattu, on noussut tarve kuvata kahvilan kehittäminen prosessina ja löytää prosessissa kehitettävät kohteet. Työskentelen Fazer Food Services Oy:ssä Tarjooman kehittäminen -toiminnossa valikoimasuunnittelijana. Teen tiivistä yhteistyötä saman toiminnon sisällä toimivan konseptipäällikön kanssa. Kiinnostuin tarjotusta mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyö muodostuu konseptin kehittämisen perusteista, asiantuntijahaastattelusta ja niiden tuloksista, havainnoinneista, koeasiakkuudesta ja asiakashaastatteluiden tuloksista.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Fazer Food Services Oy. Opinnäytetyö tulee palvelemaan uusien Fazer Contract Catering -konseptin mukaisten tulevien kahviloiden perustamista ja kehittämistä. Hankkeen omistaja on Fazer Food Services Oy:n konseptikehityspäällikkö Timo Paasonen. Konseptikehityspäällikkö on toiminut alusta asti uuden Fazer Contract Catering -konseptin sekä siihen liittyvän kahvilan kehittämisessä mukana.

Fazer Food Services Oy avasi 17.12.2012 ensimmäisen Fazer Contract Catering -konseptin mukaisen kahvilan Helsingin keskustaan Töölönlahdelle, jonne on hiljattain rakennettu uusi Alman toimitalo. Ravintola on mitoitettu noin 300 ruokailijalle ja se palvelee Alma-talossa työskenteleviä Alman ja Ahlströmin henkilökuntaa. Sopimusruokailukonsepti on täysin uudenlainen. Konsepti panostaa korkealaatuiseen lounasruokaan ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä hyvään palveluun. ”Olemme todella ylpeitä saadessamme avata täysin uuden konseptin mukaisen ravintolan, joka on rakennettu asiakkaan tarpeita kuunnellen, ja jonka suunnittelussa olemme saaneet olla mukana varhaisesta vaiheesta alkaen”, kertoo Anu Kokko, Fazer Food Services Oy:n Markkinoinnin ja tarjooman kehittämisen johtaja. (Fazer Food Services Oy 2013.)

Joulukuussa 2012 Fazer Food Services Oy aloitti uuden Fazer Contract Catering -liiketoiminnan, joka tarkoittaa uusia Fazer ”brändätyjä” eli Fazer Contract Catering -ravintoloita ja niiden sisäisiä kahviloita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan kirjallisesti prosessi siitä, miten ensimmäinen Fazer Contract Catering -konseptin mukainen kahvila kehitettiin ja avattiin, sekä miten uudenlaisen kahvilan kehittäminen tulee jatkumaan seurannan avulla.

Opinnäytetyössä käytetään Fazer Food Services Oy:n taustatietoja ja materiaalia Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisestä haastattelujen ja tutkimusten tuloksia hyödyntäen. Opinnäytetyötä varten tehdään yhteistyötä Fazer Food Services Oy:n eri asiantuntijoiden sekä Alma-talon Fazer Contract Catering -ravintolan henkilökunnan kanssa. Opinnäytetyöllä pyritään hyödyttämään ja tukemaan tulevien Fazer Contract Catering -ravintoloiden sisäisten kahviloiden kehitystyötä.

1.2 Opinnäytetyön pääongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön pääongelma on selvittää, miten uusi kahvilakonsepti kehitettiin osana Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisprosessia.

Opinnäytetyön alaongelmat:

- Mistä koostuu liiketoimintakonseptin prosessi? (alaluku 3.1)
- Mistä koostuu konseptisuunnittelun prosessi? (alaluku 3.2)
- Millainen on palvelukonseptin kehittämisprosessi? (alaluku 3.3)
- Millaisia ovat kahvilakulttuuri, kahvilaliiketoiminnan asema sekä kahvilaliiketoiminnan haasteet Suomessa? (luku 4)
- Mistä komponenteista Fazer Contract Catering -konseptin kehittäminen prosessina koostuu? (alaluku 6.1)
- Miten kahvilan kehittäminen osana Fazer Contract Catering -konseptia on toteutettu? (alaluku 6.2)

1.3 Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset

Taulukkoon 1 on koottu lista aikaisemmista opinnäytetöistä, jotka liittyvät konseptointiin tai kahvilan kehittämiseen.

| | Opinnäyteyön aihe | Avainsanat | Tutkimusmenetelmät |
|--|---|---|--|
| Filppa, Marjaana; Kotilainen, Riitta (2012) | Kylmävalmistus ruoantuotantomenetelmänä - Esimerkkinä Tuusulan kunnan kylmävalmistusprosessin kehittäminen | prosessi, kehittäminen | Haastattelu, havainnointi, benchmarkkaus |
| Leinonen, Linda; Hiltunen, Janika (2012) | Eat & Joy Maatilatori shop in shop -konseptin toimivuus Kannelmäen Prismassa | konseptit | kysely, haastattelu, aineiston analysointi |
| Lahdensalo, Santeri (2009) | Kiitotielle - kahvilakonseptin lähtöselvitys. Kohti asiakaslähtöistä, houkuttelevaa ja kannattavaa ketjupalvelua. | kahvila, kehittäminen, konsepti, ketjupalvelu | kysely |
| Mäenpää, Marika; Peltomäki, Saija (2012) | Tallikahvilan tuotteiden ja toiminnan kehittäminen Kauhajoen ruokamessuilla 2012 | tuotekehitys, kahvila-toiminnan kehittäminen | kysely |
| Drude, Tuula (2012) | Ravintolakonseptin kehittäminen | asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, ravintolatrendit | havainnointi, benchmarkkaus |
| Vanhanen, Auro (2012) | Ravintolakonseptointi Suomen luontokeskus Haltialle | palvelu, konsepti, palvelumuotoilu | kirjallisuuteen perustuva |
| Sassi-Valente, Laura (2013) | Kansakoulusta Joenvarren Seurahuoneeksi - Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina | kilpailustrategia, liiketoimintakonsepti, palvelu, palvelujärjestelmä, palvelukonsepti, palveluprosessi | teemahaastattelut |
| Silvan, Anne (2010) | Kotiateriapalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut | kehittäminen, prosessi | prosessien kuvaukset, teemahaastattelu |

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt aihealueesta

Aikaisemmissa opinnäytetöissä (Taulukko 1) on käsitelty kahviloiden tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvien konseptien kehittämistä. Tutkimusmenetelminä opinnäytetöissä on käytetty kyselyjä, haastatteluja sekä benchmarkingia. Kaikissa opinnäytetöissä on tutkittu konseptin ke-

hittämisen teoriaa. Tämä opinnäytetyö poikkeaa aikaisemmista opinnäytetöistä siten, että saman yrityksen (Fazer Food Services Oy:n) sisällä on useita kahvilakonsepteja, jotka poikkeavat toisistaan riippuen siitä, minkä alabrändin alla ne toimivat.

1.4 Keskeiset käsitteet

Liikeidea, liiketoimintakonsepti ja konseptikehitys ovat käsitteitä, joita käytetään, kun suunnitellaan palvelukonseptia yrityksen sisällä.

Liikeidea on toiminnan perusta ja kaikilla yrityksillä on oltava toiminnan taustalla liikeidea. Liikeidean tulee vastata aina kysymyksiin, mitä myydään, kenelle myydään, miten myydään sekä millainen mielikuva yrityksestä luodaan? (Karhu 2008.) On määriteltävä asiakkaat, mitä tuotteita tai palveluita asiakkaille tuotetaan sekä miten tuote tai palvelu tehdään. Jotta liikeidea olisi toimiva, kaikkien näiden osa-alueiden on tuettava toisiaan. Liikeidean tulee edustaa niitä menestystekijöitä, joilla yritys menestyy markkinoilla. Yrityksen liikeidea voi pysyä muuttumattomana tai sitä voidaan muuttaa toimintaympäristön muuttuessa vastaamaan muuttunutta tilannetta. (Alhola & Lauslahti 2006.)

Kaiken yritystoiminnan perustana on liikeidea. Liikeidean tarkoituksena on kertoa, miksi yritys on olemassa sekä kenelle yrityksen tuote on tarkoitettu. Liikeidea kertoo myös, millä markkinoilla yritys aikoo toimia ja mitä tarkoitusta sen toiminta tyydyttää. Liikeideaa tulee yleensä katsoa kahdesta näkökulmasta, sekä yrityksen kannalta että sijoittajien kannalta. Hyvän liikeidean tarkoitus on houkutella sijoittajia. Tästä syystä liikeideassa on kuvattava tarkasti, miksi yritys on olemassa ja mihin tarpeisiin yrityksen tuote tai palvelu vastaa. (McKinsey & Company 2000, 53-67.)

Liikeidea tulee esittää selkeästi. Liikeideasta on ensisijaisesti selvittävä, minkä tarpeen se tyydyttää ja mikä siitä tekee erilaisen verrattuna muihin vastaaviin. Liikeideasta selviää, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja millä markkina-alueilla yritys toimii. Yrityksen on selvitettävä, miten idea tuo rahaa yrityksen kassaan sekä onko idea niin toteutuskelpoinen ja realistinen, että sijoittajat saadaan kiinnostumaan liikeideasta. (McKinsey & Company 2000, 53-67.)

Liiketoimintakonsepti on tapa tehdä liiketoimintaa jotakin ansaintamallia soveltaen. Ansaintamalli tarkoittaa tapaa harjoittaa ja toteuttaa liiketoimintaa systemaattisella tavalla. Liiketoimintakonsepti koostuu useasta eri osa-alueesta. Näitä ovat hyvä tuote, asiakaslähtöinen ajattelu ja palvelu sekä hyvä operatiivinen toiminta. Hyvä operatiivinen toiminta tarkoittaa sitä, miten tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle. Liiketoimintakonseptiin sisältyy yrityksen strategia, kilpailuetujen hyödyntäminen sekä toiminta suhteessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Karhu 2008.)

Konseptikehitys on prosessi, jossa palvelu kehitetään prosessina niiden päätösten mukaisesti, jotka on tehty palvelukonseptia määriteltäessä. Prosessi lähtee palvelun idean määrittelystä, jossa määritellään koko palvelupaketti tuotteineen ja palveluineen. Määritelty idea vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Palvelutarjous on palvelupaketin kuvaus, jonka pohjalta asiakas tekee päätöksen palvelun ostamisesta. (Kinnunen 2004, 7-15.)

Palvelukonsepti määrittelee, miten kahvilakonseptissa ohjeistetaan palvelu eli kahvilassa työskentelevien henkilöiden toimintatapa. Tuulaniemen (2011, 189) mukaan palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta. Palvelupolkuun on kuvattu yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolusta ilmenee palvelun laadun lisäksi se, miten palvelu tuotetaan ja miten se vastaa asiakastarpeeseen. Palvelupolusta ilmenee myös, mitä palvelun tuottaminen vaatii palvelun tuottajalta. Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelun tuottamista ja palvelujen tuottamiseen liittyviä rakenteita. Näin voidaan konkretisoida palvelun tuotantotapa, mistä osista palvelu koostuu sekä palvelun päävaiheet. Palvelukonseptissa on myös tärkeää kuvata, miten palvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa ja miten käyttäjien tarpeisiin vastataan. (Miettinen 2011, 107.)

Palvelumuotoilun avulla organisaatiossa voidaan löytää palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Palvelumuotoilua voidaan käyttää uusien palveluiden suunnitteluun. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kehittää jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu tarkoittaa, että palveluita kehitetään samoilla toimintatavoilla kuin muotoilua kehitetään. Nämä toimintatavat yhdistetään perinteisiin menetelmiin, joita palveluja kehitettäessä käytetään. (Tuulaniemi 2011, 24.) Palvelumuotoilua on käytetty kehitettäessä Fazer food Services Oy:n ravintola- ja kahvilakonsepteja ja niiden sisältöä.

2 Fazer-konserni ja Fazer Food Services Oy

Fazer-konserni on saanut alkunsa vuonna 1891. Karl Fazer perusti silloin ensimmäisen konditoriansa Helsinkiin. Tänäpä Fazer-konserni tarjoaa ruokailupalveluja sekä leipomo- ja makeist tuotteita ja toimintaa on kahdeksassa maassa. (Fazer 2013.)

2.1 Fazer-konserni

Asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö ovat Fazer-konsernin toiminnan perusta. Fazer-konserniin kuuluu kaksi liiketoiminta-aluetta, Fazer Food Services Oy ja Fazer Leipomot & Fazer Makeiset Oy, jotka luovat makuelämyksiä omilla aloillaan. Fazer-konsernin (kuvio 1) liikevaihto oli 1,68 miljardia euroa 2012. Henkilöstön määrä vuoden 2012 lopussa oli 15 198. (Fazer 2013.)

Fazer-konserni



Kuvio 1: Fazer-konserni (Fazer 2013)

2.2 Fazer Food Services Oy

Fazer Food Services Oy on johtava ruokapalveluyritys Pohjoismaissa ja Baltian alueella. Ruokailupalveluyritys tarjoaa hyvää ruokaa ja asiakaskohtaisia palveluratkaisuja. Fazer Food Services Oy:llä on lähes 1 200 ravintolaa. Toiminta sijoittuu Suomeen, Ruotsiin, Norjaan, Tanskaan ja Venäjälle. Fazer Food Services Oy:n palveluvalikoimaan kuuluu yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöravintoloita. Lisäksi palvelut kattavat opiskelijaravintoloita sekä kahvila-ravintoloita. Kongressi-, kokous- ja tilausravintololat sekä koulujen ja julkisten laitosten ruokailupalvelut kuuluvat myös palvelujen valikoimaan. Fazer Food Services Oy vastaa myös asiakasyritystensä edustustarjoiluista. Fazer Food Services Oy:n brändejä Suomessa ovat Karl Fazer, Fazer ja Amica. Näiden rinnalle on perustettu täysin uusi Fazer Contract Catering -konsepti, joka aloitti toimintansa 2012 loppupuolella. (Fazer Intranet 2013.)

2.3 Fazer Contract Catering -konsepti

Uutta Fazer Contract Catering -konseptin kehittämistä varten on tehty huolellinen selvitys uuden ravintolan ruokailijaprofiilista. Selvityksen perusteella asiakkaalle on rakennettu palvelukokonaisuus, joka vastaa heidän tarpeitaan. Palveluihin kuuluu monipuolisen lounastarjoilun lisäksi aamiainen ja välipalat. Myös kokous- ja edustustarjoilut kuuluvat konseptin palvelupakettiin kuten myös iltatyötä tekevien tarpeet, joita varten suunniteltiin take away -ruokia ja erilaisia snack-paketteja. Fazer Contract Catering -konseptia kuvaavasta kuviosta selviää, miten tarjoaman eri osa-alueet on jaoteltu (Kuvio 2).

Kahvila lisää ravintolan viihtyisyyttä. Kahvilassa baristat valmistavat herkullisia erikoiskahveja. Kahvila luo myös yhteisöllisyyttä Alma-talossa työskenteleville ihmisille. Kahvilan valikoi-
maan kuuluvat myös käsintehdyt suklaat. Pääperiaatteina ravintolalla ja kahvilalla on seson-
gin mukaisten raaka-aineiden käyttö, terveellisen lautasmallin noudattaminen ja kasvispainot-
teisen tarjoaman hyödyntäminen. Erinomainen laatu, hyvä makunautinto, kokonaisvaltainen
hyvinvointi ja terveellisyys sekä yksilöllinen palvelu ovat kaikelle tekemiselle yhteinen tekijä.
(Fazer Intranet 2013.)



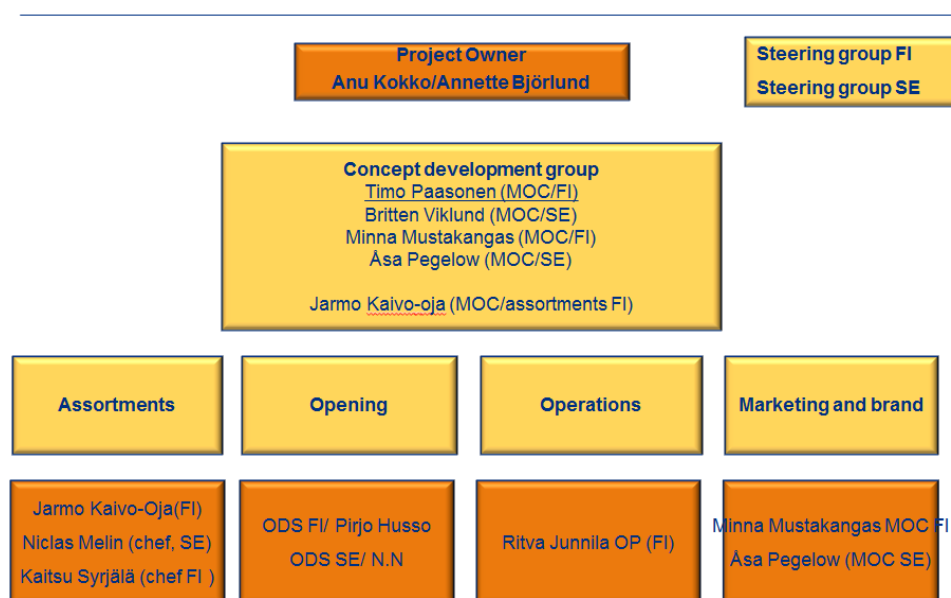
Kuvio 2: Fazer Contract Catering - konsepti

Alma-taloon avautuneen ensimmäisen Fazer Contract Catering - konseptin mukaisen ravinto-
lan on tarkoitus toimia paitsi mallina myös koekeittiönä tuleville Fazer Contract Catering -
ravintoloille. Samalla konseptilla toteutettuja ravintoloita ja kahviloita tullaan avaamaan seu-
raavaksi Ruotsissa vuoden 2013 aikana. Fazer Food Services Oy:n tarkoituksena on avata uusia
Fazer Contract Catering -ravintoloita sekä kahviloita rauhallisesti ja harkiten. Ensimmäisen
avatun ravintolan kokemusten perusteella tarkastellaan Fazer-konsernissa ja Fazer Food Ser-
vices Oy:llä, millaisille asiakkaille konsepti parhaiten sopii. Samalla mietitään, mitkä ovat
menestystekijöitä Fazer Contract Catering - konseptissa. Fazer Contract Catering -konsepti on
kuitenkin jo herättänyt kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa. Fazer-brändillä toimiva konsep-

ti on kiinnostanut myös työnhakijoita. Alma-talon ravintolan keittiömestarilla ja ravintolan sekä kahvilan henkilökunnalla onkin tärkeä rooli siinä, miten onnistutaan luomaan ravintolaan hyvä yhteishenki, sekä miten saadaan yhteistyöllä syntymään laadukasta palvelua. (Fazer Intranet 2013.)

Fazer Contract Catering -konseptia suunnittelemaan asetettu projektiryhmä (Kuvio 3) suunnitelti moodboordin eli kuvakollaasin helpottamaan mielikuvaa siitä, millainen on brändikriteerien ja konseptimääritysten mukainen Fazer Contract Catering -konsepti. Kuvakollaasiin kerättiin kaikki liikeidean komponentit, joka koostuu konseptikuvauksesta, kohderyhmästä, asiakslupauksesta, tarjoomasta, palvelusta, miljööstä ja muista konseptia täydentävistä palveluratkaisuista. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Fazer



Kuvio 3: Fazer Contract Catering -konseptin projektiryhmä (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Fazer Contract Catering -konseptissa pääasia on maukas ruoka. Se on innovatiivista, modernia ja aidosti raikasta. Se on makuelämys, joka ruokkii kaikkia aisteja. Fazer-osaaminen näkyy joka päivä ruuassa ja palvelussa (Kuva 1). Fazer Contract Catering -ravintolassa omistaudutaan asiakkaalle ja keskitytään asiakkaan hyvinvointiin. Kokonaisvaltainen välittäminen tarkoittaa kestävä kehityksen turvaavaa toimintaa. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Fazer CC Mood Board

Fazer



Kuva 1: Fazer Contract Catering -mood board (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Fazer Contract Catering -konseptin on tarkoitus palvella asiakkaita aina silloin, kun he tarvitsevat tauon. Ravintolan on tarkoitus olla paikka, johon asiakkaat haluavat tulla ja kokevat aina olevansa tervetulleita. Kahvilassa työskentelee barista, jonka palvelu on huomaavaista ja ammattitaitoista. Valikoimaan kuuluvat hyvä kahvi, herkulliset suolaiset ja makeat leivonnaiset, suklaa, jäätelöt, pienet ruoka-annokset ja muut kahvilaan sopivat tarjottavat. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

3 Liiketoimintakonseptin kehittäminen

Jokaisella yrityksellä on toiminnan perustana liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan, millaisessa kulttuurissa yritys toimii, yrityksen taustat ja arvomaailma, miksi yritys on perustettu (missio), mitkä ovat yrityksen tavoitteet (visio), miten tavoitteet aiotaan saavuttaa (strategiat), yksityiskohtaiset toimenpiteet ja suunnitelmat, sekä liiketoiminnan seurantamenetelmät, mittarit. (Lipiäinen 2000, 20.)

Uuden liiketoimintakonseptin kehittäminen on prosessi. Yrityksessä liiketoimintakonseptin prosessia voidaan kehittää sisäisin tai ulkoisin menetelmin. Kehitystyö voidaan tehdä oman yrityksen asiantuntijoiden kesken tai se voidaan ulkoistaa palveluja tuottavalle yritykselle. Kummatkin menetelmät ovat hyviä, kunhan taustatiedot seuraavat valittua menetelmää. Sisäisten menetelmien kohdalla ongelmia voi tulla prosessin dokumentoinnissa, koska vain muutamilla valikoituneilla ihmisillä saattaa olla tarvittava osaaminen ja käytännössä prosessin toteuttajilla kyky suorittaa varmaa prosessia ilman näitä ihmisiä saattaa olla rajoitettua. Ulkoinen menetelmä on riippuvainen ulkopuolisten sidosryhmien kyvystä dokumentoida ja suorittaa prosessia. (Annacchino 2007, 356.)

3.1 Liiketoimintakonseptin prosessimalli

Liiketoimintakonseptin kehittäminen on prosessi, jossa yritys määrittelee, mitä tehdään, kelle tehdään ja miten se tehdään, sekä samalla määrittelee liiketoiminnalle halutun imagon. Palvelujen kehittämiseen on olemassa monia erilaisia malleja. Gottfridssonin (2012, 23) mukaan nämä mallit voidaan ryhmitellä eri tavoin. Ensimmäinen malli on niin sanottu osittainen malli. Tämä malli kuvaa palvelujen kehittämisen prosessia tietyistä näkökulmista. Näkökulmana voi olla esimerkiksi ideoiden luominen tai asiakkaan ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen. Toista mallia kutsutaan käännoismalliksi. Tässä mallissa käytetään hyväksi kokemuksia tuotekehityksen alueelta. Kolmas malli on kokonaisvaltainen tai laaja malli, joka keskittyy kokonaisvaltaiseen kuvaan palvelun kehittämisen prosessista.

Gottfridssonin (2012, 23-24) mukaan on myös toisenlainen näkökulma, jossa palveluiden kehittämisen prosessia voidaan kuvailla luovana prosessina. Tämä prosessi käsittelee ja kehittää organisaation tietämystä sekä tuntemusta. Tässä näkökulmassa painopiste on tiedon ja tuntemuksen keräämisessä, sen kokoamisessa yhteen sekä siirtämisessä. Palveluiden kehittäminen on pitkälti oppimisprosessi, jonka tehtävänä on ratkaista ongelmia, esittää kysymyksiä ja saavuttaa tarvittava osaaminen kehitettäessä uusia konsepteja. Hyvän palveluyrityksen tulee olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa ihmisten ja asiakkaiden kanssa saadakseen tietämystä, näkemyksiä ja ideoita. Palveluiden kehittämisen prosessi on interaktiivista toimintaa.

3.2 Konseptisuunnittelu

Tuotteen tai palvelun kehitystä edeltää konseptisuunnittelu. Konseptisuunnittelu mielletään usein yhdeksi tuotekehitysprosessin vaiheeksi, mutta oikeastaan se pitäisi jakaa kahteen eri osa-alueeseen: erillisiin konseptisuunnitteluhankkeisiin, joissa kehitetään jokin konseptituote, ja toisaalta tuotekehityshankeprojektin sisällä tehtävään konseptisuunnitteluun. (Kokkonen ym. 2005, 16.)

Konseptisuunnittelun tuotokset jakaantuvat tuotekehitysprojekteissa tehtäviin osakonsepteihin, joilla kehitetään tuotteen jotakin tiettyä piirrettä, sekä erillisissä hankkeissa tehtäviin tuotekonsepteihin, joilla hahmotellaan kokonaisia tuotteita. ”Konseptisuunnittelu ei ole yksiselitteinen käsite, sillä konsepteja voidaan tehdä eri tavoin eri tarkoituksia varten. Yhden käsityksen mukaan konseptien kehittäminen on jaettavissa neljään kategoriaan. Kaksi pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävää kategoriaa ovat visioiva ja kehittävä konseptisuunnittelu. Nämä eivät välttämättä suoraan johda kaupallisen tuotteen kehittämiseen. Tuotekehitysprojektiin suoraan liittyvää konseptointia ovat määrittelevä ja ratkaiseva tuotekonseptointi.” (Kokkonen ym. 2005, 17.)

Valmis konsepti on yrityksen toimintamalli, jota monistetaan useaan yrityksen eri toimipisteesseen samalla kaavalla. Uutta konseptia luodessa on muistettava, että konsepti on jatkuvasti kehityksen kohteena. Konseptin toimintatapoja ja ohjeita tulee muokata ja kehittää koko ajan. Konseptille ominaista ja välttämätöntä on, että sille on laadittu kirjallinen ohje, miten konsepti rakennetaan sekä miten konseptissa toimitaan. Konseptille laadittua ohjekirjaa voidaan kutsua manuaaliksi tai konseptikäsikirjaksi. Erilaisten yritysten konseptikäsikirjan osat voivat erota huomattavasti toisistaan. Konseptikäsikirja voi ohjata toimintaa yleisellä tai jopa hyvin tarkalla tasolla. Ilman selkeitä kirjattuja ohjeita yrityksen toiminta on hajanaista. (Hukka 2005, 47-48.)

Konseptia kehitettäessä on oltava perillä siitä, kenelle konsepti on suunnattu. Konseptilla tulee olla asiakaslupaus, joka voi liittyä esimerkiksi tuotteiden tai palvelun laatuun tai yrityksen vastuullisuuteen. Mikäli konseptille luotu asiakaslupaus onnistuu, voi yritys saavuttaa sillä kilpailuedun. (Hukka 2005, 48.) ”Konseptointi on palvelun suuri kuva, jossa kuvataan palvelun keskeinen idea ja esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan” (Tuulaniemi 2011, 189).

3.3 Palvelukonseptin kehittämisprosessi

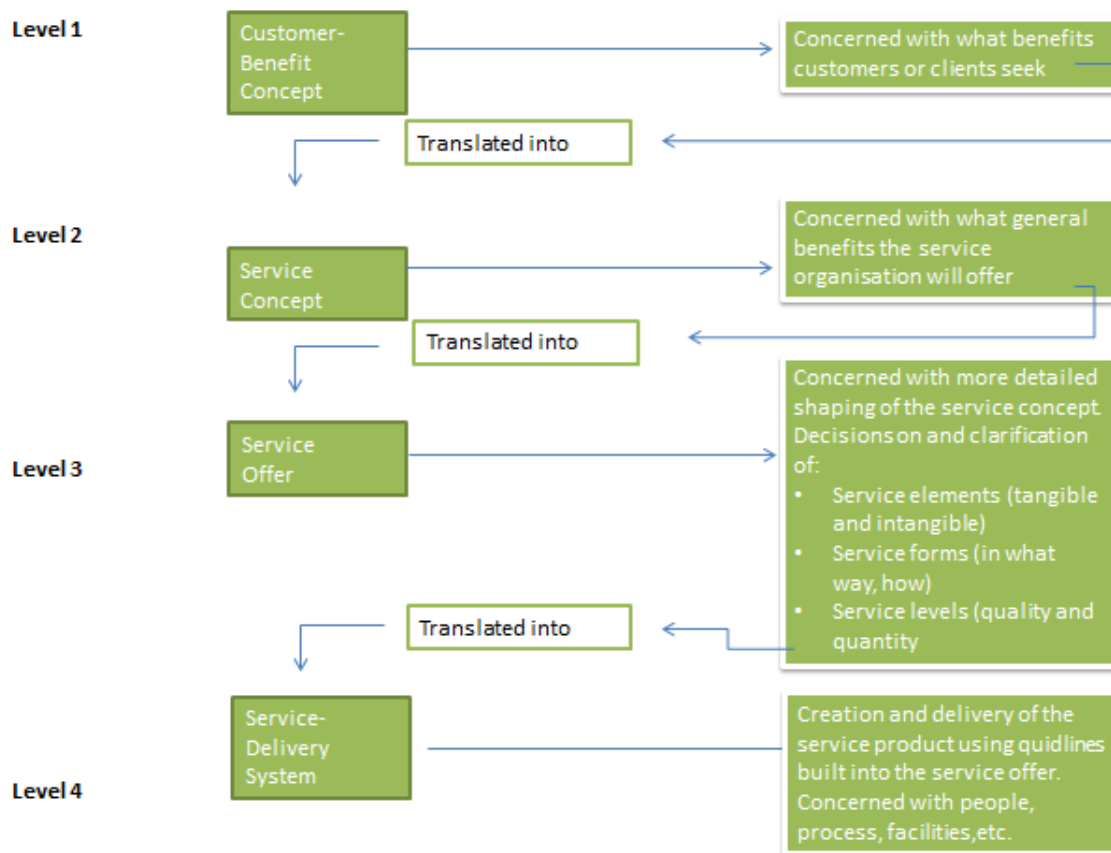
Palvelu on jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi. Tässä prosessissa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. (Grönroos 2009, 77.) Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja. Näitä ovat ihmiset sekä muut fyysiset resurssit kuten tieto, järjestelmät ja infrastruktuurit, jotka ovat yleensä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tällä pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Palvelujen ominaispiirteet johtuvat usein niiden prosessiluonteesta. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelukonseptin kehittämisprosessi voidaan jakaa osittain päällekkäisiin vaiheisiin. Näitä vaiheita ovat idea-vaihe, projektin muodostus-vaihe, suunnittelu-vaihe ja toteutus-vaihe. Idea-vaiheessa palveluidea tunnistetaan ja sitä arvioidaan ja verrataan yrityksen tavoitteisiin. Idea-vaiheessa päätetään markkinatutkimuksen ja asiakasanalyysin avulla, onko idea yrityksen näkökulmasta hyvä jatkokehitykseen. Kun idea koetaan hyväksi, alkaa jatkokehitys. Projektin muodostus-vaiheen tavoite on luoda pätevä ryhmä palvelun kehittämiseen. Tämän jälkeen siirrytään suunnittelu-vaiheeseen, jossa aikaisemmin mainitut kuvailtavat kolme vaihetta yhdistetään niin, että ne toimivat palveluiden perustana. Palvelun kehittämisen prosessi päättyy toteutus-vaiheeseen, jossa palvelu lanseerataan. Palvelun lanseeraaminen tapahtuu sekä yrityksen sisällä että ulkoisesti. (Gustafsson, Ekdahl & Edvardsson 1999, 345-346.)

Palveluprosessin toteutukseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. On ymmärrettävä, mitä tarkoitetaan palvelulla ja mitä prosessilla, jonka jälkeen päästään tarkastelemaan palveluprosessia kokonaisuutena. Palvelulla tarkoitetaan toimintaa, joka helpottaa ihmisten tekemistä ja on aineeton kokemus, jota ei voi kuluttaa loppuun ja jossa tuotteen omistajuus ei vaihdu (Tuulaniemi 2011, 59). Palvelu on usein aineetonta, mutta siihen saattaa liittyä myös erilaisia tuotteita. Palvelu kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan, joten palvelutapahtuma on aina ainutkertainen. Kulutus ja tuotanto kulkevat käsi kädessä. Palvelun tuottamiseen osallistuu aina useita ihmisiä, mistä johtuu palveluiden heterogeenisyys. (Lämsä & Uusitalo 2009, 17-19.)

Prosessit ovat toimintamalleja, joiden varaan palvelun tuottaminen rakennetaan. Yrityksen strategiassa luodaan pohja prosessien tuottamiselle ja kaikki prosessit perustuvat tähän ydinprosessiin. (Lämsä & Uusitalo 2009, 29.) Palvelun kuluttaminen tarkoittaa asiakkaalle prosessin kuluttamista. Käyttäjä kokee palveluprosessin tai sen tuotantoprosessin osaksi palvelun kulutusta. Kun asiakkaat kuluttavat palveluja, he osallistuvat palveluprosessiin. Palvelut erottuvat toisistaan juuri prosesseilla. Koska palveluprosessia ja palvelun kulutusta ei voida erottaa toisistaan, prosessia kutsutaan avoimeksi. Koska asiakas osallistuu itse palveluprosessiin, on hän luomassa lopputulosta yhdessä palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi palveluprosessin tulee olla toimiva niin asiakkaalle kuin yritykselle. Palveluyrityksen pitkän aikavälin menestys edellyttää asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. (Grönroos 2009, 86-88.)

Palvelukonseptin voidaan ajatella olevan palvelun tulos, joka sisältää palveluun vaikuttavat päätökset, valikoiman tarjottuja palveluita, palvelun laadun ja palvelutason. Palvelupaketti muodostuu henkilökunnasta, joka suorittaa palvelun (tekijä, joka on olennaista vain palvelulle), ja lisäksi fyysisestä tuotteesta, joka seuraa palvelua, sekä prosessista palvelun tarjoamiseksi. Hyödyllinen tapa muodostaa käsitys palvelukonseptista on esitetty kuviossa 4. (Hutt & Spech 2004, 338.)



Kuvio 4: Conceptualizing the service product (Hutt & Spech 2004, 339)

Hutt ja Spechin (2004, 338-340) mukaan palvelukonseptin kehittämisprosessissa on ensin selvítettävä, miten konsepti hyödyttää asiakasta sekä arvioida ja määritellä asiakkaan saamat hyödyt. Asiakasymmärrys on kaiken lähtökohta. Seuraava askel on kirjata konseptimäärittelykset ja konseptilupaukset. Tämän jälkeen määritellään tarkasti yksityiskohdat, miten palvelu tarjotaan; milloin, missä ja kenelle. Viimeinen vaihe palvelukonseptin prosessissa on määritellä, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle. Ensiarvoisen tärkeää hyvän palvelupaketin luomisessa on varmistaa, että asiakasta hyödyttävä konsepti tunnetaan, ymmärretään ja hyväksytään kaikkien sen tuottamiseen osallistuvien kesken. Lyhyesti sanottuna, palveluhenkilökunnan asenteilla, taidoilla, tiedolla ja käyttäytymisellä on kriittinen vaikutus asiakastyytyvyyden tasoon kun asiakas kuluttaa palvelun.

4 Kahvilaliiketoiminta Suomessa

Suomalainen kahvilakulttuuri on kehittynyt monipuolisemmaksi viimeiseksi kuluneiden vuosien aikana. Kahviloiden historia alkaa samasta hetkestä, jolloin itse kahvi tuli maahan. Ensimmäi-

set kahvilat on perustettu Turkuun ja Poriin 1700 - luvulla ja niiden ensimmäisiä asiakkaita olivat miehet. He kävivät kahviloissa keskustelemassa toistensa kanssa, kun taas naiset nähtiin kahviloiden pitäjinä. (Uusisuomi 2012.)

Kahvilakulttuuri on muuttunut paljon tuosta ajasta tähän päivään. Kaksikymmentä vuotta sitten maassamme ei ollut paljon kahviloita, vaikka kahvia juotiin runsaasti. Kahviloissa myytiin tavallista kahvia mukista. Vielä kymmenen vuotta sitten kahviloita oli harvassa. Tilanne on tänä päivänä muuttunut aivan toisenlaiseksi. Monenlaisia kahviloita on tullut lisää kaupunkeihin ja taajamiin. (Uusisuomi 2012.)

Suomessa käytetään noin 10 kiloa kahvia vuodessa henkeä kohden. Tämän vuoksi Suomi kuuluu kahvinkulutuksen kärkimaihin. Terveelle ihmiselle suositeltava päiväannos on 4 - 5 kuppia. (MTV3 2011.) Kahvilat panostavat kahvilatuotteisiin, ulkonäköön ja viihtyvyyteen entistä enemmän. Kahviloissa vietetään aikaa ja nautitaan erilaisista erikoiskahveista. Kahvipavut jauhetaan kahviloissa usein itse, jolloin jauhamisen seurauksena syntyvä huumaava tuoksu luo osaltaan myös kivaa tunnelmaa. (Keski-suomalainen 2009.) Nykyaikaiset nettikahvilat jatkavat kaupunkikulttuuriin kuuluvaa kaksijakoisuutta. Toisaalta vaalitaan yksityisyyttä, mutta halutaan kuitenkin olla yhdessä muiden kanssa. Tietokoneella on laajempi ulottuvuus ja se korvaa kirjan ja sanomalehden, netissä kommunikoidaankin itsekseen ja itsensä välityksellä. Kahvilakulttuuri elää muutoksessa. Nuoret ovat tottuneet matkustelemaan ja omaksuvat vaikutteita ennakkoluulottomasti. Kahvila-ala elää rakenne-muutosta. Syntyy uudentyyppisiä kahviloita ja tämän myötä uudentyyppistä yrittäjyyttä. (Yle uutiset, 2011)

Kahvilaliiketoiminnan markkinoilla on kova kilpailu Suomessa. Varsinkin isoissa kaupungeissa on vaikea löytää hyvää ja toimivaa kahvilaa tai liiketilaa. Sopivan asiakaskunnan löytäminen oman liiketoiminnan varmistamiseksi on haasteellista, ihmisten vaatimustasot ovat hyvin erilaisia. Heikot palkat ja ylityöllistetty henkilökunta ei vastaa vaativille ja tietoisille asiakkaille suunnattua palvelun vaatimustasoa. Usein kahviloissa on liian vähän henkilökuntaa, kahvilan kannattavuuden etsiminen on johtanut itsepalveluun ja siihen, että palvelua ylipäätään on vaikea saada. Tehokas itsepalvelu ei sovi nykypäivän kahviloihin, joiden tehtävä on tarjota nautintoja. Hinnat ovat korkeita, joten palvelua on myös oltava. Kahvilaliiketoiminnan valttiina voidaan pitää helppoa ja nopeaa asiointia. Kahvilaliiketoiminnan menestykseen vaikuttaa myös sisustus ja tuotetarjonta sekä sijainti. Asiakkaiden viihtyvyydestä on pidettävä huoli. Hyvät tuotteet ja palvelu eivät yksinään riitä, on erotuttava niin tuotteilla kuin ympäristölläkin. Kahvilatoiminnassa on kuluttaja-asiakkaan tarpeet otettava huomioon. Hyvä ja ystävällinen palvelu, houkuttelevat ja tuoreet tuotteet, runsas dieettituotteiden, kuten esimerkiksi gluteenittomien tuotteiden valikoima sekä viihtyisät puitteet ja sujuva asiointi ovat asiakkaiden kannalta tärkeää. Kahvilayrittäjien on seurattava myös ruokatrendejä, jotka vaikuttavat kahvilatuotetarjontaan. Asiakkaat ovat tietoisempia ruokamaailmassa tapahtuvista muutoksista ja suuntauksista, ja osaavat näin ollen vaatia kahviloilta enemmän monipuolisempia tuotteita.

Ruokatrendien seuraaminen mahdollistaa ja edesauttaa tuotekehitystä sekä uusien tuotteiden syntymistä. Ruokatrendit myös haastavat kahviloita uudistumaan ja pysymään mukana ajan hermolla. On kyettävä muuttumaan nopeasti muuttuvan ajan ja asiakkaiden mukana. Markkinointi vaikuttaa myös oleellisesti kuluttaja-asiakkaan kahvilakäyttäytymiseen. Vahvan brändin luoma myönteinen odotusarvo on lunastettava tai asiakkaat eivät tule uudestaan. Huono palvelu ja tuotteet ja kalliit hinnat muuttavat positiiviset odotukset nopeasti negaatioiksi. (Uusisuomi 2012.)

Kahvilaliiketoiminnassa, kuten liiketoiminnassa yleensäkin, yritysasiakkaat odottavat palveluntarjoajalta luottamusta ja asianmukaista toimintaa suhteiden hoidossa, ei pelkästään hyvää hintaa, vaan myös arvoa asiakkaalle tuovaa toimintaa, uniikkia kilpailuetua tai palvelun räätälöintiä, kustannustehokkuutta, yksinkertaisuutta, toiminnan jatkuvuutta, hankintaketjujen integrointia, palvelujen monistettavuutta sekä strategista mahdollisuutta investointeihin mikäli se on mahdollista ja tarpeellista. (Woodburn & McDonald 2011, 90.)

5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Empiirisen aineiston hankinnassa on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta tutkimusongelmien selvittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedonkeruun työkaluina ja tarkoituksena on paljastaa havaittuja seikkoja. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään sekä tulkitsemaan vielä tuntemattomia ilmiöitä, ominaisuuksia tai merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan menetelmiä ovat mm. havainnointi ja haastattelut, joissa tutkittavien ääni ja näkökulma tulevat esiin sekä erilaisten dokumenttien kerääminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161-266.) Näiden käyttöön perustuu myös tämän opinnäytetyön tiedonhankinta. Alma-talon ravintolaan tehtiin myös koeasiakkuus keväällä 2013.

Opinnäytetyön tarkoituksena on raportoida kirjallisesti ja havainnollistavin kuvin, mistä kahvilakonseptin rakentamisen prosessi muodostuu sekä pohtia kahvilakonseptin kehittämisen asiantuntijoiden haastattelujen, havainnoinnin ja koeasiakkuuden tulosten avulla, miten kahvilakonseptia voisi tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön perustana käytetään Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisestä saatavilla olevaa Fazer Food Services Oy:n sisäistä kirjallista materiaalia ja teoriaa. Apuna käytetään erilaisia materiaaleja hankkeen suunnittelun ja rakentamisen eri vaiheista. Haastattelut on tehty Fazer Contract Catering -konseptia kehittämässä olleille henkilöille. Heitä ovat Fazer Food Services Oy:n konseptikehityspäällikkö Timo Paasonen ja valikoima-asiantuntija Jarmo Kaivo-oja.

Havainnointia tehtiin keväällä 2013 Alma-talon kahvilatoiminnan käynnistyttyä sekä syksyllä toiminnan vakiinnuttua. Keväällä havainnointia tehtiin lounasaikaan ja syksyllä iltapäivällä tyypilliseen iltapäivä-kahviaikaan. Koeasiakkuus kahvilassa suoritettiin keväällä 2013 lounasaikaan sekä kesällä 2013 tyypilliseen iltapäivä-kahviaikaan. Haastattelut tehtiin Fazer Food Services Oy:n pääkonttorilla joulukuussa 2012 opinnäytetyön alkuvaiheessa sekä kesällä 2013 toiminnan vakiinnuttua. Haastateltavina olivat Timo Paasonen ja Jarmo Kaivo-oja.

6 Empiiriset tulokset

Tässä luvussa perehdytään Fazer Contract Catering -konseptin suunnitteluprosessiin ja suunnitelman toteuttamiseen käytännössä, käsitellään havainnoinnin, varjostamisen ja koeasiakkuuden perusteella saatuja tuloksia sekä pohditaan, miten mm. haastattelujen perusteella kahvikonseptia voidaan tulevaisuudessa kehittää.

6.1 Fazer Contract Catering -konseptin kehittäminen prosessina

Konseptointi Fazer Food Services Oy:ssä on erilaisten ravintolapalveluiden, palvelumallien, toimintamallien, brändin eli ilmeen sekä valikoimien ja niiden sisällön kehittämistä. Fazer Contract Catering -konseptin kehitysprosessi alkoi elokuussa 2012. Projektia varten luotiin projektiryhmä, joka koostui Fazer Food Services Oy:n asiantuntijoista. Pää tavoite on ollut luoda uusi Fazer Contract Catering -konsepti Fazer Food Services Oy:lle. Pilotitiin valittiin Alma-taloon silloin vasta rakenteilla oleva ravintola, jossa avattiin Fazer Contract Catering -konseptin mukainen ravintola joulukuussa 2012. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Haastattelun (Paasonen 2013) mukaan kehitteillä olevalle konseptille laadittiin projektiryhmässä konseptikäsikirja, johon koottiin kaikki uuteen konseptiin liittyvät asiat. Tulevaisuudessa käsikirjaa voidaan käyttää apuna henkilökunnan perehdyttämisessä, oikeanlaisen toiminnan varmistamisessa, sekä uusien vastaavaan konseptiin kuuluvien ravintoloiden perustamisessa.

Tärkeä Fazer Contract Catering -konseptin kehittämisen perusta on ollut määritelty laatutaso. Tälle konseptille määriteltiin yrityksen sisällä korkea laatu, joka tässä tapauksessa tarkoittaa korkeaa laatua ruoassa, ammattitaitoisessa henkilökunnassa, vuorovaikutuksessa asiakkaisiin nähden, työn huolellisessa suunnittelussa, ympäristön huomioimisessa, hyvinvoinnissa, hankinnoissa, viestinnässä, ravitsemuksessa, valikoimassa ja asiakaspalvelussa. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

6.1.1 Brändikriteerit

Projektiryhmässä määriteltiin uuden Fazer Contract Catering -konseptin brändikriteerit. Kaikkien uusien Fazer Contract Catering -konseptiin kuuluvien ravintoloiden ja kahviloiden tulee täyttää nämä kriteerit (Kuva 2).



Kuva 2: Fazer brändikriteerit (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Kuuden brändikriteerien alle on koottu yksityiskohtaisesti keskeisimmät lupaukset korkeasta laadusta, huolellisesta ruoan valmistuksesta ja palvelun tuottamisesta, keskittymisestä asiakkaaseen, Fazer twistin merkityksestä, hyvinvoinnista ja vastuullisuudesta.

Korkea laatu tarkoittaa niin ruoka-annoksia, ruoan laatua, palvelun laatua sekä laadukasta ilmapiiriä. Kokit ovat esillä ravintolassa valmistamassa ruokaa, he ovat valmiina kohtaamaan asiakkaat ja keskustelemaan heidän kanssaan. Huomio on asiakkaassa, palvelu on yksilöllistä, asiakasta kohdellaan kuten Fazer-perheenjäsentä. Yhteistyö ja dialogi asiakkaan kanssa ovat tärkeitä. Koko ravintolan henkilökunnalta löytyy kokonaisvaltainen palveluasenne ja intohimo ja rakkaus ruokaan. Ravintolan tarjoama on huolella suunniteltua ja tietoa hyvinvoinnista on saatavilla. Houkutteleva ja innovatiivinen lähestyminen hyvinvointiin tarkoittaa luonnollisia makuja ja ravitsemuksellisesti tasapainoista tarjoomaa. Fazer twist tarkoittaa tarinaa, pohjoista perintöä, artesaanileipiä, Fazer-suklaata uudella tavalla, innovatiivisuutta, aitoutta ja sesonkeja. Vastuullisuus tarkoittaa vastuullisen liiketoiminnan lisäksi vastuuta ympäristöstä, vastuullisuutta hankinnoissa sekä laatu- ja elintarviketurvallisuudessa, pakkausmerkinnöissä,

ravitsemuksessa, terveellisyydessä, kuluttajaviestinnässä, sidosryhmäsuhteissa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa ja työskentelyolosuhteissa.

6.1.2 Konseptikuvaus

Projektiryhmä määritteli Fazer Contract Catering -konseptin konseptikuvaukseen huolellisesti konseptin liikeidean, joka koostuu palvelukonseptin kuvauksesta (Kuvio 5), kohderyhmästä, asiakaslupauksesta, tarjoomasta, palvelusta, miljööstä sekä palvelua täydentävistä ratkaisuisista (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013). Kaivo-ojan (2013) mukaan on tärkeää määrittää, kuinka Fazer Contract Catering -konseptin ravintola eroaa muista Fazer Food Services Oy:n ravintoloista.



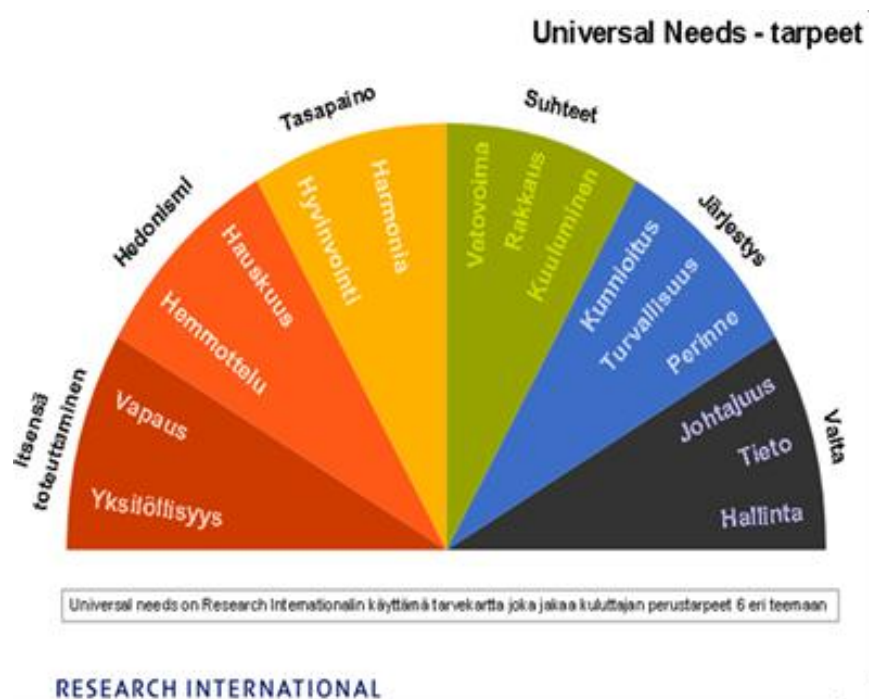
Kuvio 5: Fazer Contract Catering -konseptin palvelukonsepti (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Paasosen (2013) mukaan Fazer Contract Catering -konseptin ravintolassa olevan kahvilan rooli on vastaanottaa ravintolaan tulevat asiakkaat, olla ravintolan käyntikortti ulospäin sekä ensivaikutelman tekijä. Avainsanoja konseptille ovat kohtaamispaikka, kohtaamispaikka työpaikalla, latautumisaika, tuoreus, hyvinvointi, käsityö, yksilöllinen asiakaspalvelu ja ravintola sekä kahvila, jossa voi syödä silmillään. Ravintolan ja kahvilan pitää elää talon rytmin mukai-

sesti. Palvelukello tulee olla käytössä aamusta iltaan, tarjotaan aamupalaa, lounasta, iltapäiväkahvia ja työpäivän päätteeksi esimerkiksi ”etkot” ihmisille, jotka lähtevät jatkamaan iltaa kaupungille.

6.1.3 Kohderyhmä

Palvelukonsepteja suunniteltaessa on tärkeää huomioida erilaisten kuluttajien mieltymykset, toiveet ja tarpeet. Kuluttajatutkimuksessa yhdessä Research Internationalin kanssa Fazer Food Services Oy löysi kuusi erilaista lounasruokailun kuluttajasegmenttiä (Kuvio 6).



Kuvio 6: Kuusi lounasruokailun kuluttajasegmenttiä (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Kuudesta lödytystä kuluttajasegmentistä valittiin kolme, joita on käytetty Fazer Contract Catering - konseptin suunnitelman lähtökohtana. Pääkohderyhmä ovat asiakkaat, jotka arvostavat laatua ja hyvää makua jokapäiväisessä elämässä. Heidät voidaan jakaa päivän rytmittäjiin, laatu-tietoisiin nautiskelijoihin sekä ruuasta kiinnostuneisiin kuluttajiin, joille lounastauon sosiaalinen merkitys on tärkeää. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Asiakaskyselyllä tarkennettiin kuluttajaprofiileita ja toiveita työaikaista ruokailua koskien. Asiakaskyselyssä taustatietoina kysyttiin asiakkaan sukupuolta, ikää, ruokavaliota ja ammat-tiasemaa. Kyselyyn vastasi 297 asiakasta. Kyselyyn vastanneista oli naisia 62 % ja miehiä 38 %.

Tyypillisin asiakas asettui 30-39 ikävuoden haarukkaan. Ruokavaliota kysyttäessä 60 % asiakasta vastasi olevansa kaikkiruokaisia ja muita pienempiä ruokavalioryhmiä ovat kasvisruokailijat, vähähiilihydraattista, laktoositonta, gluteenitonta tai lihatonta ruokavaliota noudattavat. 98 % vastanneista oli toimestotyötä tekeviä henkilöitä. Asiakaskyselyssä selvitettiin, missä he useimmiten nauttivat lounaansa ja kuinka monta vaihtoehtoa heillä on siihen tarjolla, minkä tyyppiseen asiakassegmenttiin asiakas omasta mielestään kuuluu, minkälaisia kriteerejä asiakkaat asettavat lounaalleen, mitä ruokaa he mieluiten syövät, mikä on heille mieluisin tapa maksaa lounaansa, sekä mitä muita lisäpalveluita asiakkaat odottavat. Asiakaskyselyn jälkeen kaikille asiakkaille lähetettiin kirje, jossa kiitettiin tulevia asiakkaita yhteistyöstä. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Fazer Contract Catering -konseptin ravintolan tärkein kohderyhmä ovat Alma-talossa töissä olevien yritysten työntekijät sekä läheisten yritysten työntekijät. Nämä ovat niin kutsuttuja sopimusasiakkaita (Kuvio 7). Kohderyhmänä voidaan pitää myös ulkopuolisia (ei sopimusasiakkaita) asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan brändistä.

Kohderyhmä

Fazer



Kuvio 7: Fazer Contract Caterin ravintolan kohderyhmät (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Kohderyhmään kuluvat henkilöt arvostavat tauon sosiaalista merkitystä päivän aikana. He nauttivat hyvästä ruoasta ja kahvista sekä konstailemattomuudesta. Nämä asiakkaat pitävät autenttisuudesta, monipuolisesta vaihtuvasta tarjonnasta ja haluavat viihtyä. Kohderyhmään kuuluva asiakas arvostaa laatua ja hyvää makua jokapäiväisessä elämässä. (Paasonen 2013.)

6.1.4 Asiakaslupaus

Asiakaskeskeisyys-ajattelu ohjaa yrityksen toimintaa. Lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Yrityksen toiminta-ajatukseen kuuluu asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen. Perusedellytyksiä toiminnalle ovat asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla, vastuun ottaminen asiakkaiden tarpeista, toimintatapojen sopeuttaminen asiakastarpeiden mukaisesti, organisaation sitoutuminen pitkäjänteiseen kustannustietoiseen toimintaan sekä oman aseman tunnistaminen markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin. Palveluyrityksessä asiakaskeskeisyys ilmenee hyvänä palveluna ja palvelukulttuurina. Koko henkilöstöltä odotetaan kiinnostusta hyvään palveluun ja halua työskennellä asiakkaan parhaaksi. Käytännön toiminnassa se tarkoittaa, että asiakkaat ryhmitellään asiakkaiden samankaltaisuuksien mukaan niin, että heille voidaan suunnitella sopivia tuotteita. Asiakkaalle tuote on subjektiivinen kokemus. Yritys ei tuota pelkkää tuotetta, vaan yritys luo puitteet ja edellytykset tuotteen syntymiselle. Tavoitteena on asiakkaan kokema arvo ja hyöty jotka ovat subjektiivisia kokemuksia. Palvelutapahtuma ja siihen liittyvän tuotteen kokonaisuus ja saavuttaminen syntyy prosessina, jossa asiakas hyödyntää palveluyrityksen tarjoamaa palvelua ja tuotetta osallistumalla itse palvelun tuotantoon. (Komppula & Boxberg 2002, 20- 66.)

Ravintolan asiakaslupaus nimettiin lauseella ”Feeds Your Senses” -kaikilla aisteilla, ja se kirjattiin konseptikuvaukseen (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013). Paasosen (2013) mukaan Fazer Contract Catering - konseptia kehitettäessä kysyttiin tulevien asiakkaiden mielipiteitä jo konseptin kehittämisvaiheessa. Haastattelua tehtäessä oli jo suunnitteilla seuraavan vapaamuotoisen asiakkaiden haastattelun tekeminen. Tavoitteena on haastattelun mukaan edetä jatkuvan parantamisen mallilla, eli kysyä asiakkaan mielipiteitä ja tehdä sen mukaisia toimenpiteitä ja parantaa toimintaa. Näin voidaan sitouttaa asiakasta kehitykseen mukaan.

6.1.5 Tarjooma

Ravintolan tarjooma koostuu kasvispainotteisesta buffet-lounaasta, ”Just for You”-annoksista ”Chef’s Cornerista”, salaattibuffetista, keittoannoksista, tuoreesta itse leivotusta tai -paistetusta leivästä, ja jälkiruoasta, erityisruokavaliot huomioiden (Kuva 3). Omavalmisteisuus ja sesongin mukaiset raaka-aineet ovat tärkeässä roolissa ravintolassa.

Fazer Lunch mood board



Kuva 3: Fazer Lunch -mood board (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Kaivo-ojan (2013) mukaan tarjooman kehittämisessä oli haasteita, koska aikataulu oli tiukka. Varsinkin resursointi aiheutti haasteita. Tuotevalikoiman kehitys on tiukasti kytköksissä yrityksen tuotekehitykseen ja siellä tuotekehittäjiin ja heidän aikatauluihinsa. Alma-talon ravintolan tarjoomaa suunniteltaessa ja kehitettäessä ei ollut varattu tuotekehitysresursseja, tuotevalikoiman speksaus oli vaillinainen, haettiin omavalmisteisia tuotteita valikoimaan huomioimatta resurssien puuttumista. Myös valikoiman rakentamisessa oli haasteita, koska haettiin omavalmisteista tuotetta ja osittain se ”ui joitakin konseptimäärittäjiä vastavirtaan”. Tuoteryhmähallinnassa oli haasteita siinä, miten Fazer Twist näkyy valikoimassa. Tätä peilattiin muihin konsernin ravintoloihin ja kahviloihin ja siihen, mitä asiakkaat odottavat ja haluavat. Tehtiin hienovaraista määrittelyä järkevästä tuotevalikoimasta ja siitä, miten erottaudutaan aidosti valikoimalla brändeittäin yrityksen sisällä.

Kahvilan tarjooma kostuu pitkälle käsintehdyistä tuotteista, jotka ovat rustiikkisia ja autenttisia. Tuotteiden valmiusaste on määritelty, miten paljon on itse tehtyä ja mikä osa valmista tai puolivalmista. Tuotemielikuvaa helpottamaan konseptin rakennusvaiheessa kerättiin kuvakollaaseja omavalmisteisuudesta, rustiikkisuudesta ja autenttisuudesta sekä siitä, miten maailma tulee esille. Tämä tarkoittaa, että kahvilassa käytetään esimerkiksi omaa hapanleipäjuurta leivän leipomiseen ja pullat leivotaan Emilian anopin pullareseptillä. Itsevalmistus on trendi, joka näkyy kahvilassa. Alma-talon kahvilassa lähdetään näillä tuotteilla liikkeelle, ja tulevaisuudessa tätä kokemusta hyödynnetään ja hiotaan vastaavaan konseptiin tulevissa uu-

sisä kahviloissa. Tarjoomaan kuuluvat kylmät ja kuumat juomat ja lounasaikaan kahvilasta voi myös ostaa lounassalaattiannoksia tai keittoa. (Paasonen 2013.) Kaivo-ojan (2013) mukaan trendien kautta tulee paljon asioita ohjaavina tekijöinä. Tärkeää on, miten nämä otetaan suunnittelussa huomioon ja mitä pitää varmistaa henkilöstön rekrytoimisen ja osaamisen kannalta. Tänä päivänä henkilöstön käsin tekemisen osaamisen taito ei ole ihan itsestään selvää. Kahvilatuotteiden osalta kummasteltiin myös vahvasti itse valmistettavia tuotteita, mikä ei ole Fazerin normaali toimintatapa. Yleisesti konsernin kahviloissa on Fazerin omia tuotteita noin 95 %.

Kokouspalvelut hoidetaan sopimusasiakkaan tilauksesta ja lisäksi ravintolasta on myynnissä take away -tuotteita kysynnän mukaan, eli ruokaa ja leivonnaisia mukaan kotiin. Tuotteita voi myös tilata etukäteen.

Havainnointien perusteella voidaan todeta, että kahvilan vitriini on pieni, joten valikoima ei ole suuri. Samaan vitriiniin on laitettu esille sekä itsetehdyt tuotteet että valmiina ostetut ja erikseen pakatut tuotteet. Lounasaikaan tehtyjen havainnointien perusteella ravintolan puolella oli paljon lounasasiakkaita, mutta kahvila oli hiljainen. Kahvilassa oli tarjolla keittoa, salaattia ja täytettyjä leipiä, mutta asiakkaat eivät käyttäneet tätä vaihtoehtoa hyväkseen. Asiakkaat saattoivat kokea, että nämä tuotteet eivät vastanneet heidän käsitystään lounaasta tai lounasaikaan nautittavista korvaavista tuotteista. Kevyet lounaat olivat myös huomaamattomasti esillä. Tullessaan ravintolaan asiakkaat kävelivät kahvilan ohi lounaspuolelle, joten huomaamaton lounastuotteiden esillelaitto saattaa vaikuttaa heidän lounasvalintoihinsa. Tyyppilliseen iltapäiväkahviaikaan kahvilassa oli enemmän asiakkaita. Ostokset keskittyivät tuolloin pääosin makeaan kahvileipään ja erilaisiin kahvijuomiin.

6.1.6 Palvelu

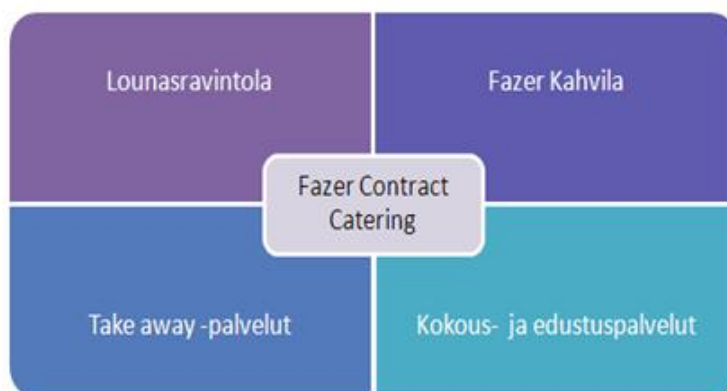
Palvelu muodostuu palvelukokonaisuudesta (Kuvio 8), jonka kivijalkana on lainsäädäntö ja ravitsemussuosituksat. Toiminta perustuu lisäksi myös yrityksen kokemuksiin sekä yrityksessä todettuihin parhaisiin käytäntöihin. Konseptielementit ja konseptin ominaispiirteet ovat oleellinen osa palvelua rakennettaessa. Loppu koostuu tarjoomasta ja ravintolan omista ratkaisuksista Fazer-laatu huomioiden.

Ravintolan palvelukokonaisuuden rakentuminen



Kuvio 8: Ravintolan palvelukokonaisuuden rakentuminen (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)

Ravintolapalvelut jaettiin neljään osa-alueeseen: lounasravintolaan, kahvilaan, take away - palveluun ja kokous- ja edustuspalveluun (Kuvio 9). Jokaiselle palvelulle määriteltiin tietty taso, jolla palvelu tulee toteuttaa ravintolassa. Paasosen (2013) mukaan lähtökohta kahvilan kehittämiseksi oli palvelu.



Kuvio 9: Ravintolapalveluiden osa-alueet

Projektiryhmässä määriteltiin myös erikseen kahvilan tarjoaman ja palvelun pääpainot. Ravintolasta ja kahvilasta saa henkilökohtaista palvelua ja kaikki ruokatuotteet ovat erityisellä huolella valmistettuja ja esille laitettuja. Kaiken kruunaa suklaa sekä baristan valmistamat erikoiskahvit. Tätä tapaa kutsutaan Fazerilla nimellä ”Fazer twist”. Havainnointien mukaan kahvilaa pidetään työaikana selvästi myös kollegoiden kesken rentona tapaamispaikkana työpäivän aikana tai sen jälkeen. Vaikka kahvila on avoin kaikille ohikulkeville ihmisille, siellä käy pääosin Alma-talossa töissä käyviä ihmisiä. Kahvilan näkyvyys ulospäin talosta on pieni. Ulkopuoliset asiakkaat eivät löydä ”vahingossa” tietään kahvilaan.

Koko ravintolan henkilökunnan on oltava valmiina kohtaamaan asiakkaat ja keskustelemaan heidän kanssaan. Kuten brändikriteereissä jo aikaisemmin todettiin, huomio on asiakkaassa, palvelu on yksilöllistä ja asiakasta kohdellaan kuten Fazer-perheenjäsentä. Alma-talon ravintolalle laadittiin palvelukuvaus, joka sisältää lähtökohtatiedot, kuvauksen lounas- ja kahvilapalveluista, vierastarjoiluista, muusta ravintolatoiminnasta ja laitehuolloista. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

6.1.7 Miljöö

Miljööön suunnittelussa käytettiin apuna arkkitehdin pohjapiirustuksia sekä erilaisia tietokoneella suunniteltuja kuvakollaaseja tulevasta ravintolasta (Kuva 4). Fazer Contract Catering -konseptille laadittiin Design-manuaali. Design-manuaalissa määriteltiin brändielementit miljööön osalta sekä niiden käyttö. Manuaali koostuu Fazer-brändielementeistä, joita käytetään Fazer-ravintoloissa sopimusruokailussa.



Kuva 4: Kuvakollaasi tulevasta ravintolasta

6.1.8 Markkinointi

Ravintolaa markkinoidaan aktiivisesti Alma-talossa yrityksen sisällä, mutta myös ulospäin. Markkinointi pohjautuu kausi- ja sesonkiajatteluun. Teemoja ja kampanjoita toteutetaan myös sesongin mukaisesti. Ravintolassa ja kahvilassa on käytössä kaikki yrityksen yhteisesti määritellyt ja käytössä olevat markkinointimenetelmät ja -materiaalit ja -kanavat. Markkinoinnillisesti tärkeässä roolissa on Fazer Food Services Oy:n online ja Web-sivut. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

6.2 Kahvilakonseptin kehittäminen prosessina osana Fazer Contract Catering -konseptia

Fazer Food Services Oy:n sisäisestä materiaalista selviää, miten kahvilakonseptin kehittämisprosessi suunniteltiin. Prosessia mallintamaan suunniteltiin kuvio (Kuvio 10). Prosessin perustana käytettiin ajattelumallia plan - do - check - act. Tätä mallia kutsutaan jatkuvan parantamisen malliksi.

PDCA-ongelmanratkaisumenetelmä eli PDCA. Kirjaimet tulevat sanoista plan, do, check ja act. Suomeksi menetelmä (suunnittele, toimi, tarkista, kehitä) tarkoittaa klassista ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen mallia. Sitä kutsutaan Demingin tai Shewhartin kehittämissyöryksi. (Laatuakatemia 2010.)



Kuvio 10: Kahvilakonseptin kehittämisprosessi

Paasosen (2013) mukaan kahvilakonseptin rakentaminen eteni mallin mukaan vaihe vaiheelta. Määrittelyvaihe alkoi 2012 keväällä. Puolen vuoden ajan tehtiin esitutkimusta ja strategista suunnittelua ja ideointia uutta konseptia varten. Konseptia alettiin pilotoimaan joulukuussa 2012 prototyyppointivaiheella, josta siirryttiin luontevasti pilotointiin Alma-taloon. Lanseeraus tapahtui osittain pilotoinnin kanssa päällekkäin tammikuussa 2013. Alkuvaiheessa tehtiin strateginen suunnittelu, ideointi kahvilaa ja käytettiin hyväksi prototyyppointia rakennettaessa kahvilatoiminnan runkoa, jonka jälkeen pilotoitiin.

6.2.1 Määrittely- ja tutkimusvaihe

Kahvilan kehittämisen prosessi alkoi aloitusvaiheella ja esitutkimuksella. Paasosen (2013) mukaan esitutkimusta tehtiin perehtymällä useisiin erilaisiin Open Market- ja euromonitoritutkimuksiin. Canvas Business Modell -mallia on käytetty määrittelyssä liikeideavaiheessa apuna.

Tärkeää on tutkia, mitä tapahtuu markkinoilla kaiken kaikkiaan. Selviä trendejä kahvilaliiketoiminnassa ovat autenttisuus ja tarinat liiketoiminnan taustalla. Joka paikasta maailmalta

nousee autenttisuus: roisia, rustiikkia, kotona tehtyä, ei missään tapauksessa klinistä. Tämä trendi näkyy todella. Halutaan ehdottomasti olla myös läpinäkyviä ja kutsua asiakkaita keittiöön katsomaan, esimerkiksi miten meillä leivotaan, tai näyttääksemme, että näin meillä tehdään. Kutsutut voivat olla blogin pitäjiä ja muita henkilöitä, jotka ovat merkittäviä markkinoinnillisesta näkökulmasta, he voivat kertoa toiminnastamme eteenpäin. Voidaan tehdä lyhyitä videoita, joita voidaan näyttää asiakkaille ja erilaisille sidosryhmille. ”Suusta suuhun kerrottu” tai näytetty työskentelymalli on yrityksen näkökulmasta kuitenkin parempi tapa. Videoissa on kääntöpuolena se, että asiakkaat voivat aina luulla niiden olevan lavastettuja. (Paasonen 2013.)

Miljööön kuvaamiseksi projektiryhmässä suunniteltiin myös kahvilan moodboard eli kuvakollaasi (Kuva 5) helpottamaan mielikuvaa siitä, millainen on brändikriteerien ja konseptimääritysten mukainen kahvila. Kuvakollaasiin kerättiin kaikki liikeidean komponentit, joka koostuu konseptikuvauksesta, kohderyhmästä, asiakaslupauksesta, tarjoomasta, palvelusta ja miljööstä. Miljöö on ravintolamainen, moderni ja tyylikäs. Asiakkaan viihtyvyyteen kiinnitetään huomiota sisustuksessa ja kalustuksessa mm. pöytäryhmät sekä isoille että pienille ryhmille. Ravintolan ”lay out” mahdollistaa rentouttavan ja virkistävän ruokahetken. Tarjoilutapana on yhden lautasen malli, joka tarkoittaa, että asiakas kerää ravintolan tarjoomasta kaiken ruoan yhdelle lautaselle. Ravintolan pöydissä on valmiiksi ruokailuvälineet, juomakannut, lasit ja servietit. (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.)

Fazer

Cafe MoodBoard



Kuva 5: Fazer kahvilan Mood board

Paasosen (2013) mukaan kahvilan kehittämiseen valittiin iteratiivinen lähestymistapa. Asiakasymmärrys oli kaiken lähtökohtana. Kaivo-ojan (2013) mukaan asiakasymmärrykseen pitää palata säännöllisesti ja syventää sitä kaiken aikaa, kun toiminta on käynnissä.

Haastattelujen mukaan tutkimusvaiheessa kerättiin paljon taustatietoa kahvilaliiketoiminnasta ja trendeistä. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan asiakkaat etsivät juuri tällä hetkellä kaikkea luonnollista mutta erilaista, mistä he ovat valmiita maksamaan. Suositaan paikallisia yksittäisiä kahviloita ja uniikkeja tuotteita. (Paasonen 2013.)

6.2.2 Suunnitteluvaihe

Fazer Contract Catering -konsepti on nimenomaan palvelukonsepti. Tässä vaiheessa Paasosen (2013) mukaan kaikki ravintolan ja kahvilan tuoteryhmät määriteltiin. Lisäksi määriteltiin myös se, miten palvelu toteutuu eri tuoteryhmissä, eli mitkä elementit valikoimassa ovat palvelua, esimerkiksi kaikki kahvilan erikoiskahvit valmistaa barista. Konsepti määrittelee myös valikoiman rakentamista, millaiset tuotteet ovat juuri tälle konseptille ominaisia.

Ensimmäistä tuotevalikoimaa lähdettiin suunnittelemaan yhdessä tuotekehityksen ja osan ravintolan ja kahvilan henkilökunnan kanssa. Valikoiman suunnitteluvaiheessa lähdettiin liikkeelle erilaisista ideakuvista. Tästä saatiin hyviä kokemuksia. Näin myös sitoutettiin henkilökuntaa ja saatiin henkilökunnan osaamistaso ja ammattitaito otettua huomioon. Tuotekehityksessä valikoimaa ideoitiin päivä ja toisena päivänä rakennettiin valikoiman runko ja valikoima tuotteistettiin. Kokonaisuudessaan kahvilan valikoiman tuotteiden tuotekehitystyöhön käytettiin viikko aikaa. Osa ravintolan ja kahvilan henkilökunnasta olivat mukana ideatasolla ja osa ideoista lähti myös henkilökunnasta.

Prototypointivaiheessa Kaivo-ojan (2013) mukaan mallinnettiin henkilökunnalle kokonaisuus ravintolan ja kahvilan tarjoomasta ennen avaamista. Heidän kanssaan käytiin läpi tuotteet, hinnat ja valikoimat. ”Mallinnus olisi pitänyt tapahtua yksityiskohtaisemmin koko toiminnan prosessista”, toteaa Kaivo-oja (2013). Sille olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Henkilökunta joutui hieman kylmiltään palveluprosessin eteen ravintolan avautuessa.

6.2.3 Palvelun tuotantovaihe

Paasosen (2013) mukaan pilotointivaiheessa Alma-talossa lähdettiin tarjoamaan sekä lounasta että kahvilapalveluita samaan aikaan. Lounaan tuotannon ja valikoiman suunnittelu vei suurimman osan käytettävissä olevasta ajasta ja kahvilan tarjooman kanssa tuli lopulta kiire. Lounastarjoomaa suunniteltiin ja kehitettiin tiiviissä yhteistyössä Fazer Food Services Oy:n tuotekehityksen kanssa. Kahvilan tuotteistus jouduttiin suunnittelemaan pitkälle jo olemassa

olevan reseptiikan ja tuotteiden pohjalta, koska aikaa uusille kahvilan tuotteiden kehittämiseksi jäi vähän.

Pilotointi oli haasteellista kahvilassa, sillä tilat olivat pienet. Kahvilatilaan oli määritelty yksi tietyn kokoinen kylmävitriini. Kuluttajat halusivat sinne tuotteita enemmän kuin vitriiniin mahtuu. Tilan puutteen vuoksi kahvilassa jouduttiin laittamaan itse tehdyille tuotteille tarkoitettuun kylmävitriiniin myös teolliset ja valmiiksi pakatut tuotteet. Arkkitehdin piirustuksissa ei ollut suunniteltu kylmäkalustetta myöskään kylmille juomille. Tämä asetti lisää haastetta tuotteiden sijoittelulle. Pilotoinnista saatujen kokemusten perusteella kahvilaan on tulossa myöhemmin kylmäkaluste, joka koteloidaan ympäristöön sulautuvaksi ja sinne laitetaan tuotteet, jotka ovat valmiiksi pakattuja, joten kylmävitriini jää itse valmistetuille tuotteille. (Kaivo-oja 2013.)

Kaivo-ojan (2013) mukaan lanseerausvaiheessa pohdittiin, ovatko brändikriteerit ristiriidassa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Kuluttajan toiveiden mukaiset tuotteet ja pienet tilat, johon kaikki on saatava esille, on haaste.

6.2.4 Arviointivaihe

Kaivo-ojan (2013) kokemusten mukaan olisi tärkeää, että palvelun tuotanto- ja kehittämisvaiheessa tulisi olla henkilökunta joka vaiheessa mukana. Näin henkilökunta saa kokonaiskuvan toiminnasta, pääsee itse vaikuttamaan toimintaan ja samalla sitouttaa heitä toteuttamaan suunnitelmia. Tämä ei kokonaan toteutunut Alma-talon kahvilaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että valikoimaa olisi pitänyt alkaa kehittää jo ideointivaiheessa, tuotekehitys olisi pitänyt valjastaa töihin jo huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa. Myös tuleva ravintolan henkilökunta olisi pitänyt ottaa tiiviimmin mukaan suunnitteluun ja tuotevalikoiman kehittämiseen. Kaivo-ojan (2013) mukaan ravintolan toiminnassa on kuitenkin löydetty toiminnan käynnistyttyä nk. punainen lanka. Tuotekehitys ja tuotespeksaus ovat konkretisoituneet pilotin aikana. Ravintolahenkilöstön kytkeminen prosessiin kahvilan toiminnan käynnistyttyä on ollut tärkeää tuotannon kehittämisen näkökulmasta.

Kahvilan toimintaa arvioitaessa voidaan todeta, että siinä on onnistuttu kokonaisuudessaan suhteellisen hyvin. Kun kahvila on ollut toiminnassa puoli vuotta, voidaan taloudellisia tunnuslukuja ja tilannetta arvioida. Faktana voidaan todeta, että raaka-ainekustannusten hallinnassa pitäminen on haaste. Todella tärkeää onkin pitää jatkossa huoli tuotannon suunnittelusta ja tuotannon suunnittelua ohjaavista työkaluista, että ne tukevat loogista ja kustannustehokasta suunnittelua. Kahvilan osalta hyvä valikoiman ja toiminnan ohjaus sekä hyvä johtaminen ovat tuottaneet jo kohtuullista tulosta. (Kaivo-oja 2013; Paasonen 2013.)

Toiminnan arvioimisen ja kehittämisen kannalta toiminnan seuraaminen ja säännölliset palaverit ovat tärkeitä. Toiminnalle on asetettava oikeanlaisia mittareita, joita säännöllisesti seuraamalla voidaan jatkuvasti analysoida ja kehittää toimintaa. Kehityspalaveriinkin tulisi osallistua konseptipäällikön, operatiivisen päällikön sekä valikoimasuunnittelijan lisäksi ravintolasta ravintolapäällikkö sekä keittiön toiminnasta vastaava henkilö.

Koeasiakkuuden perusteella voitiin havaita, että molemmilla kerroilla kahvila oli hiljainen. Lounasaikaan kahvilassa ei ollut henkilökuntaa paikalla. Hetken odottelun jälkeen ravintolan puolelta siirtyi henkilö kahvilan tiskin taakse. Iltapäiväkahvin aikaan kahvilassa oli henkilö tiskin takana. Kahvilan tuotevalikoima on harkitun suppea, mutta vaihtoehtoja löytyi kaikista tuoteryhmistä muutama. Kylmät juomat olivat houkuttelevasti esillä ja erikoiskahvit selkeästi tilattavissa. Kahvilassa asiointi oli ystävällistä ja sujuvaa. Palvelu ja tuotevalikoima vastasivat kuitenkin kahvilalle asetettuja kriteereitä.

6.3 Valmiin kahvilakonseptin arviointi

Paasosen (2013) ja Kaivo-ojan (2013) mukaan uudessa kahvilassa on pystytty lunastamaan Fazer Contract Catering -konseptin mukaiset asetetut lupaukset. Toiminnan kannalta oleellinen osaaminen on olemassa. Konseptia arvioitaessa voidaan todeta, että kokonaisuus tuotteistuksen ja palvelun osalta olisi voinut olla koko projektiryhmän sekä ravintola- ja kahvilahenkilökunnan hallinnassa hieman aikaisemmassa vaiheessa ennen ravintolan ja kahvilan avaamista. On ollut todettavissa, että oikeanlaisen rekrytoinnin merkitys on ollut suuri. Oleellisinta palvelussa on henkilöstö ja sen osaaminen. Henkilöstön osaamisen vaikutukset näkyvät myös miljöössä ja markkinointilupausten lunastuksessa.

Paasosen (2013) mukaan kahvilassa tuotteiden omavalmisteisuusaste tarjoaa yritykselle liikumavaran ja kilpailuedun, lisäksi tapa on joustava malli toiminnalle. Valikoimaa arvioitaessa voidaan todeta, että kahvilan luokittelu tiettyyn laatutasoon nk. ”Premium”-tasoon valikoimassa ja tuotteissa on onnistunut. Brändikriteerien lupauksen mukaan huomioidaan kaikkia asiakkaita. Kun kahvila on ”Premium”-tasolla, ei etsitä helpointa tietä tai nk. ”valmista munkkia” vaan munkkia, joka on tehty itse. Valikoima on persoonallista ”päivän tuotetta”. Vaikka valikoima on ollut suppea, ovat asiakkaat olleet tyytyväisiä. On todettu, että on otettava rohkeitakin loikkia hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Kaivo-ojan (2013) mukaan toiminnan käynnistyttyä on myös todettu tarve perustaa kahvilan tuotevalikoiman kehittämistä varten kahvilavalikoimaryhmä, jossa kerätään ideoita ja lähdetään tekemään tuotekehitystä.

6.4 Kahvilan rooli ja merkitys uudessa Fazer Contract Catering-ravintolassa

Haastattelujen mukaan kahvilan liikevaihdolla on iso merkitys koko liikevaihdolle. Koko ravintolan raaka-ainekäyttö ja henkilöstökustannukset ovat ravintolassa alkuvaiheessa olleet suuria ja kate ei alkuvaiheessa yllä suunnitellulle tasolle. Tilan vuokra on myös korkea maantieteellisestä sijainnista johtuen. Kahvilamyyni on kuitenkin toteutunut paljon suunniteltua suurempana. Tämän mukaan kahvilaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen panostaminen kannattaa. (Paasonen 2013.)

Alma-talon kahvila on nk. prototyyppi tulevaisuudessa uusille Fazer Contract Catering -konseptiin kuuluville kahviloille. Kahvila on tehty sellaiseen ympäristöön, että se kestää aikaa ja myös tuotteet kestävät aikaa, kun ne ovat hyviä. Fazer-brändin näkyvyys Alma-talon kahvilassa rajoittuu henkilökunnan nimeulojen ja vaatetuksen brodeerauksen lisäksi yhteen Fazer -seinäkylttiin kahvilassa. Fazer-kyltti kuvaa koko ravintolaa, mutta on kahvilan seinällä ja tuo asiakkaan mieleen ajatuksen, että tämä on Fazerin kahvila. Päätös Fazer-brändin vähäisestä näkyvyydestä on ollut hyvin pitkän keskustelun tulos. Päätös on tehty Fazer-konsernin johtoryhmässä. Kyltin paikka kahvilassa on myös harkiten päätetty. Kahvilan tuotteissa Fazer-brändi näkyy joissain Fazerin omissa myytävissä tuotteissa. (Paasonen 2013.)

7 Johtopäätökset

Fazer Food Services Oy:n uuden Fazer Contract Catering -konseptin mukainen kahvilakonsepti on kehitetty loogisesti ja suunnitelmallisesti. Kehitysprosessista on tehty huolellinen suunnitelma. Suunnitelma prosessista on myös kirjattu huolellisesti. Prosessin etenemisestä ei sitä vastoin ole ollut tätä opinnäytetyötä tehdessä saatavilla tarkkoja dokumentteja.

Paasonen (2013) mukaan Alma-talon kahvilaa alettiin kehittää alusta asti hyvinkin tyhjältä pohjalta. Saadun kokemuksen mukaan seuraavien vastaavaan konseptiin tulevien uusien kahviloiden kehitys tulee lähtemään jo paljon pidemmältä, tämän kehitystyön tuloksien pohjalta suunniteltuna ja toteutettuna.

Uuden kahvila-konseptin kehittämisessä ehdottomasti suurimmaksi haasteeksi muodostui aikataulu. Varsinkin tuotevalikoimaa olisi pitänyt työstää aikaisemmassa vaiheessa. Kokonaisvaltainen valikoiman hallinta ajoissa vaikuttaa paljon hyvään toiminnalliseen lopputulokseen. Opit Alma-talosta on otettava käyttöön tulevaisuudessa. Valikoima ja tuotteet on oltava valmiina aikaisemmassa vaiheessa. Näin voidaan mallintaa henkilökunnalle kokonaisuus ravintolan ja kahvilan tarjoomasta hyvissä ajoin ennen avaamista.

Tärkeää on myös riittävän ketterä ja tarkka huomio rekrytointiin. On haasteellista onnistua löytämään ja valitsemaan henkilökunta, joka ei ole kangistunut minkäänlaisiin vanhoihin toimintatapoihin, vaan heillä on kyky kerätä tietoa ja havainnoiteja ympäristöstään. Trendit on kyettävä viemään käytäntöön nopeasti. Henkilökuntaa haettaessa onkin osattava muotoilla

tarvittava osaaminen ja vaadittavat taidot oikein. On myös pohdittava, olisiko hyödyllistä hankkia osaajia lisäksi ulkopuolelta, ei ainoastaan jo yrityksessä ennestään työskenteleviä ja talon tapoihin tottuneita ja rutinoituneita henkilöitä.

Konseptin valmistuttua on tärkeää tutkia, vastaako yrityksen konseptille luoma sisältö asiakkaiden ja kuluttajien odotuksia. Paineet konseptin sisällölle tulevat osittain yrityksestä sisältäpäin brändikriteerien ja laatumäärittysten muodossa. Asiakaskyselyllä kahvilassa käyvälle asiakaskunnalle voitaisiin selvittää, vastaako kahvilassa tarjottu palvelu ja valikoima asiakkaiden odotuksia.

Uusi kahvilakonsepti on kokonaisuutena onnistunut. Kahvila näyttelee merkittävää roolia uudessa Fazer Contract Catering -konseptin mukaisessa ravintolassa, juuri niin kuin konseptin liikeideassa alun perin oli tarkoituskin. Kahvilan myynti on merkittävä osa liikevaihdosta, siihen sisältyvine aamu- ja välipalamyynteineen.

Haastateltujen Paasosen (2013) ja Kaivo-ojan (2013) mukaan opinnäytetyöstä on tulevaisuudessa hyötyä uusien konseptien mukaisten kahviloiden kehittämiseen sekä Fazer-brändille. Kuvaus kahvilan kehittämisen prosessista ja sen haasteista helpottaa uusien kahviloiden kehittämisessä huomioon otettavien asioiden hahmottamisessa. Paasosen (2013) ja Kaivo-ojan (2013) mukaan jo nyt Alma-talon kahvilan kehitysprosessissa kerättyjä kokemuksia on käytetty hyödyksi juuri avatussa uudessa Fazer Food Services Oy:n liiketoiminnan piiriin kuuluvassa Sanomatalon kahvilassa Helsingissä.

8 Pohdinta

Fazer Food Services Oy:ssä kaiken uuden kehittämisen pohjalla on Fazer-laatu. Kaikkien liiketoimienkonseptien tulee täyttää sille määritelty laatutaso. Kaikille asiakkaille tulee tarjota laadukasta palvelua sekä tuotteita koko palvelutuokion alusta loppuun. Konseptin kehittämisprosessi pohjautuu yrityksessä pitkälti olemassa olevien brändikriteerien ympärille. Näihin kriteereihin lisätään uusia näkökulmia ja kriteereitä kulloinkin kehitteillä olevan konseptin ominaispiirteiden mukaan.

Opinnäytetyöhön on kerätty Fazer Food Services Oy:n sisäisen tiedon ja faktojen lisäksi myös hiljaista tietoa yrityksen asiantuntijoilta. Tutkimusongelmiin oli haastavaa löytää täysin oikeita vastauksia, koska yrityksessä toiminta kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Vanhojen toimintamallien rinnalle ja tilalle tulee nopealla tahdilla kokemusten karttuessa uusia toimintamalleja. Uusien konseptien kehittäminen on tänä päivänä kiinteä, jokapäiväinen osa yrityksen toimintaa. Paine uusien konseptien kehittämiseen jatkuvasti tulee vallitsevista ja nopeasti muuttuvista trendeistä sekä asiakkaiden kasvavasta vaatimustasosta ja tietoisuudesta.

Uskon, että tämä opinnäytetyö on toteuttanut sille asetetut tavoitteet ja odotukset. Kahvila-konseptin kehittämisen prosessi Fazer Food Services Oy:llä on noudatellut tarkasti tässä opin-
näytetyössä esiteltyä konseptin kehittämisen teoriaa. Opinnäytetyössä kuvataan kirjallisesti
kahvilakonseptin kehittämisen prosessin vaiheet. Prosessissa kehitettäviä kohtia löydettiin ja
vastauksia niihin pohdittiin. Kahvilakonseptin kehittämisessä osana Fazer Contract Catering -
konseptia olisi voitu ottaa paremmin aikataulu huomioon. Ajanpuutteen vuoksi osa prosessin
vaiheista työstettiin nopeasti ja testaaminen jäi vähäiseksi. Myös kahvilan henkilökunnan pe-
rehdyttämiseksi ei ollut tarpeeksi aikaa. Paine uuden konseptin lanseeraamiselle oli kova. Ai-
kataulut laadittiin alun perin tiukoiksi, eikä niiden puitteissa ollut aikaa pysähtyä ongelmiin
tarpeeksi pitkäksi aikaa.

Asiakkaat eivät odota konseptia. Nykyisessä kovassa kilpailutilanteessa on yrityksen pystyttävä
nopeasti vastaamaan kysynnän haasteisiin, vaikka heillä ei olisi suoraan tarjota valmista pal-
velutuotetta. Tämä aiheuttaa paineita konseptikehitykselle ja käsi kädessä sen kanssa kulke-
valle yrityksen tuotekehitykselle.

Lähteet

Artikkelit

Gottfridsson, P. 2012. Joint service development - the creations of the prerequisite for the service development. *Managing Service Quality*, 22(1), 21 - 37.

Gustafsson, A., Ekdahl, F. & Edvardsson, B. 1999. Customer focused service development in practice - A case study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 344 - 358.

Teokset

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Helsinki: WSOY.

Annacchino, M. A. 2007. *The pursuit of new product development: the business development process*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Grönroos, K. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hukka, M. 2005. *Ketjuuntumisesta kilpailuetu - ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa*. Edita. Helsinki.

Hutt, M. & Speh, T. 2004. *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Vantaa: Dark Oy.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Meristö, T., Piira, S. & Sääskilahti, M. 2005. *Visioiva tuotekonsepti. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen*. Salpausselän kirjapaino Oy.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita Prima.

Lipiäinen, T. 2000. *Liiketoiminta uudella vuosituhaanalla. Liiketoiminnan suunnittelu markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhaanalla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima.

McKinsey & Company. 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi*. Porvoo: WSOY.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key account management, the definitive guide. 3th edition. Great Britain: Wiley.

Opinnäytetyöt

Drude, T. 2012. Ravintolakonseptin kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Filppa, M. & Kotilainen, R. 2012. Kylmävalmistus ruoantuotantomenetelmänä - Esimerkkinä Tuusulan kunnan kylmävalmistusprosessin kehittäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Lahdensalo, S. 2009. Kiitotielle - kahvilakonseptin lähtöselvitys. Kohti asiakaslähtöistä, houkuttelevaa ja kannattavaa ketjupalvelua. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Leinonen, L. & Hiltunen, J. 2012. Eat & Joy Maatilatori shop in shop -konseptin toimivuus Kannelmäen Prismassa. Haaga - Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mäenpää, M. & Peltomäki, S. 2012. Tallikahvilan tuotteiden ja toiminnan kehittäminen Kauha-joen ruokamessuilla 2012. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sassi-Valente, L. 2013. Kansakoulusta Joenvarren Seurahuoneeksi - Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Silvan, A. 2010. Kotiateriapalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Vanhanen, A. 2012. Ravintolakonseptointi Suomen luontokeskus Haltialle. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sähköiset lähteet

Fazer. 2013. Keksien valmistus pyörahti kayntiin fazerilassa. <http://news.cision.com/fi/fazer-group/r/keksien-valmistus-pyorahti-kayntiin-fazerilassa,c9330305>, Fazer-konserni. <http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/>

Fazer Intranet. 2013. Yritysesitys 2012. Luettu 11.2.2013.

<http://fazernet.kf.karlfazer.com/templates/InformationPage.aspx?id=46256>

Karhu, K. 2008. Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. Luettu 11.2.2013. http://www.syfo.fi/forum/julkaisut/lts_ja_konseptointi.pdf

Keskisuomalainen. 2019. Kahvilakulttuuri muutti suomalaista kahvinjuontia. Julkaistu 28.6.2009. Luettu 22.9.2012. <http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/kahvilakulttuuri-muutti-suomalaisten-kahvinjuontia/807310>

Laatuakatemia. 2010. Luettu 13.10.2013. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

MTV3. 2011. Näin kahvi tuli Suomeen. Julkaistu 10.9.2011. Luettu 22.9.2013. <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/nain-kahvi-tuli-suomeen/2011/09/1387978>

Uusisuomi. 2012. Kahvilakulttuuri on eurooppalaistunut. Julkaistu 26.3.2012. Luettu 22.9.2013. <http://amgs.vapaavuoro.uusisuomi.fi/vapaa-aika/101532-kahvilakulttuuri-on-eurooppalaistunut>

Yle uutiset. 2011. 120-vuotias Fazerin kahvila pitää yllä eurooppalaista kahvilakulttuuria. Julkaistu 4.2.2011. Luettu 22.9.2013. http://yle.fi/uutiset/120-vuotias_fazerin_kahvila_pitaa_ylla_eurooppalaista_kahvilakulttuuria/2341465

Julkaisemattomat lähteet

Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013. Luettu 7.2.2013.

Kaivo-oja, J. 2013. Valikoimasuunnittelijan haastattelu 19.6.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Paasonen, T. 2013. Konseptikehityspäällikön haastattelu 19.6.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Kuvat

| | |
|---|----|
| Kuva 1: Fazer Contract Catering -mood board (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.) | 15 |
| Kuva 2: Fazer brändikriteerit (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013)..... | 23 |
| Kuva 3: Fazer Lunch -mood board (Fazer Food Services Oy:n sisäiset materiaalit 2013.) .. | 28 |
| Kuva 4: : Kuvakollaasi tulevasta ravintolasta | 32 |
| Kuva 5: Fazer kahvilan Mood board..... | 34 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Fazer-konserni | 12 |
| Kuvio 2: Fazer Contract Catering - konsepti | 13 |
| Kuvio 3: Fazer Contract Catering -konseptin projektiryhmä | 14 |
| Kuvio 4: Conceptualizing the service product | 19 |
| Kuvio 5: Fazer Contract Catering - konseptin..... | 24 |
| Kuvio 6: Kuusi lounasruokailun | 25 |
| Kuvio 7: Fazer Contract Caterin ravintolan | 26 |
| Kuvio 8: Ravintolan palvelukokonaisuuden rakentuminen..... | 30 |
| Kuvio 9: Ravintolapalveluiden osa-alueet | 30 |
| Kuvio 10: Kahvilakonseptin kehittämisprosessi | 33 |

Taulukot

| | |
|--|---|
| Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt aihealueesta | 9 |
|--|---|