

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ann-Mari Karvinen

## **Enemmän kuin kahvila – Juhlal palvelukonseptin kehittäminen palvelumuotoilun avulla**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Ann-Mari Karvinen

Enemmän kuin kahvila – Juhlapalvelukonseptin kehittäminen palvelumuotoilun avulla, 58 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kahvilan juhlapalvelukonseptia palvelumuotoilun keinoin ja kuvata tätä kehittämisprosessia. Lisäksi pyrittiin selvittämään millaiset seikat olivat asiakkaalle merkityksellisiä ja tärkeitä juhlia järjestettäessä sekä millainen juhlapalvelukonsepti olisi sopiva kahvilaan. Aihe oli ajankohtainen ja hyödyllinen kohdeyritykselle koska kilpailu kahvila-asiakkaista oli erittäin kovaa yrityksen kotikaupungissa. Asiakasymmärryksen hankkimisesta ja sen hyödyntämisestä palvelujen kehittämisessä haettiin kilpailuetua, jonka avulla kahvila voisi säilyttää elinvoimaisuutensa muuttuvassa toimintaympäristössään.

Työn teoriaosuudessa tutkittiin matkailu- ja ravitsemisalan muuttuvaa ulkoista toimintaympäristöä sekä perehdyttiin palvelumuotoiluun ja sen prosesseihin. Kehittämistyössä toteutettiin palvelumuotoiluprosessin viisivaiheisesta mallista kolme ensimmäistä vaihetta: määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Tutkimusaineistoa kerättiin mm. kirjallisella eläytymismenetelmällä, haastattelulla ja havainnoinnilla, monipuolisesti palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen.

Kehittämistyön tutkimusaineistoa analysoitaessa esiin nousi tarve kehittää kahvilan sähköistä asiakaspalvelujärjestelmää. Tutkimusaineiston pohjalta ideoitiin sähköinen juhlapalvelukonsepti, jonka avulla voidaan tavoittaa uusi asiakassegmentti, digikuluttajat. Digikuluttajat ovat tottuneet etsimään tietoa yritysten nettisivuilta ja erilaisista sosiaalisen median kanavista ostopäätöstensä tueksi. Digikuluttajan ensimmäinen mielikuva yrityksestä syntyy siitä, mitä hän näkee sähköisen median välityksellä.

Asiasanat: toimintaympäristö, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys

## **Abstract**

Ann-Mari Karvinen

More than a coffee shop – Using service design for developing a catering concept,

58 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2016

Instructor: Mrs Heli Korpinen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The objective of the study was to develop a catering concept for a coffee shop by using service design methods and to describe this development process. The purpose of the study was also to find out what aspects are significant for the customers when arranging catering services and what kind of a catering concept would be suitable for the coffee shop.

In the theoretical framework, the variable operational environment and study of service design were explored. The information was gathered from literature and the Internet. The data for the empirical study of this thesis were collected by using versatile service design tools: written empathizing method, interview and observation for instance. The gathered data showed that digi consumers search for information via the Internet and social media to support their buying decisions.

Based on the findings, an electronic catering concept was composed. The electronic catering concept allows capturing new customer segment, digi consumers, who are used to finding information via the Internet and social media to support their buying decisions. The digi consumers create an image of the company through the company's webpages and social media channels.

Further study is required to develop an electronic concept structure for the coffee shop's webpages.

Keywords: operational environment, service design, customer understanding

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Raportin rakenne .....	7
1.3	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät.....	7
1.4	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	10
1.5	Keskeisiä käsitteitä .....	12
2	Muuttuva toimintaympäristö.....	14
2.1	Matkailu- ja ravitsemisalalan kehitys .....	14
2.2	Kilpailu .....	16
2.3	Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely .....	18
3	Palvelumuotoilu kilpailukeinona .....	19
3.1	Palvelumuotoilun määrittelyä .....	20
3.2	Palvelumuotoilun prosessi .....	21
3.3	Palvelumuotoilun keskeiset elementit .....	22
3.3.1	Palvelukokemus ja asiakasymmärrys.....	22
3.3.2	Asiakaskokemus ja arvo.....	23
3.3.3	Palvelupolku ja palvelutuokioid .....	24
3.3.4	Palvelupaketti ja palvelun konseptointi.....	25
4	Kehittämistyön eteneminen.....	26
4.1	Määrittely .....	27
4.1.1	Brief.....	27
4.1.2	Haastattelu ja SWOT-analyysi .....	28
4.1.3	Kirjallinen eläytymismenetelmä .....	30
4.1.4	Havainnointi .....	31
4.2	Tutkimus .....	31
4.2.1	Benchmarking .....	32
4.2.2	Samankaltaisuuskaaviot.....	33
4.3	Suunnittelu.....	34
4.3.1	Asiakasprofiilit .....	34
4.3.2	Palvelupolku .....	40
4.3.3	Business Model Canvas.....	41
5	Kehittämistyön yhteenveto ja johtopäätökset.....	45
6	Pohdintaa.....	48
	Kuvat.....	50
	Kuviot.....	51
	Taulukot.....	52
	Lähteet.....	53

Liite 1 Nykyisen juhlapalvelukonseptin SWOT-analyysin kysymykset

Liite 2 Kirjallisen eläytymismenetelmän kysymykset

Liite 3 Asiakkaiden vastaukset kirjalliseen eläytymismenetelmään

# 1 Johdanto

Asiakslähtöisyys on yksi tärkeimmistä kulmakivistä työskenneltäessä erilaisissa palveluliiketoiminnan tehtävissä ravintola-alalla. Asiakslähtöinen ja tulevaisuusorientoitunut lähestymistapa palvelujen kehittämiseen palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen on erinomainen mahdollisuus laajentaa omaa osaamista palvelualan ammattilaisena.

Amerikkalaisen Bain & Company tutkimusorganisaation tutkimuksen mukaan 80 % yrityksistä tuottaa mielestään ylivoimaista palvelua, mutta vain 8 % heidän asiakkaistaan kokee saaneensa ylivoimaista palvelua. Englantilaisessa University of Westminsterin tekemässä tutkimuksessa puolestaan todetaan, että lähes puolet yrityksistä tekee tuotekehitystä kysymättä asiakkailta mitä nämä todella haluaisivat tai tarvitsisivat. (Aunola & Heikkinen, 2014, 71.)

Kehittäminen liittyy nykyisin lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Kehittämistyön tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja muuttuvan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Yrityksen ketteryys, muutosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus vaikuttavat suoraan sen menestykseen, joten innovatiivisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti (Ojasalo ym. 2014, 11 - 13). Palvelumuotoilu (service design) tarjoaa monipuolisia työkaluja toiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilu on systemaattinen ja looginen toimintaketju, joka koostuu palvelujen tuotekehityksestä ja palveluliiketoiminnan innovoinnista. Palvelumuotoilussa yhdistyvät sekä asiakkaan että palveluntuottajan tarpeet. Mikäli palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, hän ei osta tuotetta uudelleen. Liiketoiminta puolestaan ei ole kannattavaa mikäli palvelun tuottamiseen kuluu enemmän rahaa kuin mitä asiakas siitä maksaa. (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki.)

Palvelumuotoilussa kehitetään palveluja asiakslähtöisesti ja tulevaisuusorientoituneesti. Avainasemassa ovat asiakasymmärryksen hankkiminen ja hyödyntäminen ennen kehittämisprosessin käynnistämistä. Ideat, joita kehittämisprosessissa syntyy, testataan asiakkailla. Tavoitteena on luoda palveluja, jotka aidosti tuottavat lisäarvoa asiakkaille. (Aunola & Heikkinen, 2014, 71.)

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva toimintaympäristö tuo mukanaan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, jotka vaativat yrityksiltä entistä nopeampaa ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Menestykseen ei enää riitä muutoksiin sopeutuminen. Parhaiten menestyvät yritykset, jotka ovat itse vieneet kehitystä eteenpäin ja toimineet kehityksen moottoreina. Todellisia menestystarinoita syntyy yrityksistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutuneita sekä tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitaan. (Ojasalo ym. 2014, 11 - 13.)

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset**

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja ideoida palvelumuotoilun viitekehityksessä kahvilan juhlapalvelukonseptia sekä kuvata tätä kehittämisprosessia. Opinnäytetyön aihe on yritykselle ajankohtainen ja hyödyllinen koska kilpailu kahvila-asiakkaista on tällä hetkellä kovaa yrityksen kotikaupungissa. Uusia kahviloita erilaisine liikeideoineen on ilmestynyt katukuvaan viimeisen parin vuoden aikana runsaasti ja lisää kahviloita on tulossa lähiaikoina yrityksen läheisyyteen. Asiakasymmärryksen hankkimisesta ja sen hyödyntämisestä palvelujen kehittämisessä voi tulla yrityksen kilpailuetu, jonka avulla se säilyttää elinvoimaisuutensa muuttuvassa toimintaympäristössään.

Opinnäytetyössä laaditaan kahvilalle kehittämissuunnitelmia, joiden avulla yrityksen juhlapalvelutoimintaa kehitetään asiakaskeskeisempään suuntaan palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään:

- Millaiset seikat ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja tärkeitä juhlia järjestettäessä?
- Millainen juhlapalvelukonsepti olisi sopiva kahvilaan?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään matkailu- ja ravitsemisalalan muuttuvaa ulkoista toimintaympäristöä sekä palvelumuotoilua kilpailukeinona. Kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoiluprosessia määrittelystä suunnitteluun.

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa käytetään monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätetään sisäisen toimintaympäristön tarkastelu sekä palvelumuotoiluprosessin vaiheista palvelutuotanto ja sen arviointi.

## **1.2 Raportin rakenne**

Raportin alussa esitellään opinnäytetyön taustaa, tutkimuksen tavoite ja rajaukset, kehittämistyössä käytettävät tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia. Seuraavaksi kerrotaan matkailu- ja ravitsemisalalan kehityksestä ja kehityksen vaikutuksista toimintaympäristöön. Lisäksi esitellään kohdeyritys ja kuvaillaan sen toimintaympäristöä. Sen jälkeen tarkastellaan palvelumuotoilun ja sen menetelmien teoreettista tietoperustaa, jonka jälkeen kerrotaan kehittämistyön etenemisestä määrittely- ja tutkimusvaiheineen sekä tutkimusvaiheessa kerätystä aineistosta ja sen analysoinnista. Suunnittelu- vaiheessa ideoidaan tutkimusaineiston pohjalta esiin nousseisiin kehittämiskoh-teisiin ratkaisuehdotuksia.

Raportin lopussa esitellään tutkimusaineiston pohjalta ideoitu sähköinen juhla-palvelukonsepti, jonka palveluprosessikuvaus esitetään Service Blueprintin eli palvelumallin avulla.

## **1.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen käytännössä. Tutkimusaihetta lähestytään palvelumuotoilulle tyypillisen eli laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Tutkimusstrategiasta löytyy sekä toimintatutkimuksen että kehittämistutkimuksen piirteitä. Tutkimusaineistoa kerätään mm. kirjallisella eläytymismenetelmällä, haastattelulla ja havainnoinnilla.

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan erilaisia luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä. Denzin ja Lincolnin (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen selkeä määrittely on vaikeaa koska sillä ei ole omaa teoriaa eikä täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2008, 9.) Kanasen (2015a, 34 - 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja etsitään

vastausta kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Aineistoa laadulliseen tutkimukseen kerätään havainnoiden ja haastatellen. Tavoitteena on saada tutkittavien avulla ymmärrys ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, jonka kautta pyritään luomaan ilmiöstä teorioita. Tutkimusprosessi on joustava, koska ilmiötä ei tunneta. Etukäteen ei voida määritellä tarvittavaa aineistomäärää, koska aineisto ohjaa tutkimusta. Aineistoista tehtävä tulkinta ja tulokset määrittelevät mahdollisen lisäaineiston tarpeen. (Kananen, 2015a, 34 - 35.) Metsämuuronen (2008) toteaa, että laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin kun tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voi järjestää kokeeksi ja joissa läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida (Metsämuuronen, 2008, 14).

Kehitystutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan sitä pidetään monimenetelmäisenä tutkimusstrategiana, jossa yhdistyvät tarpeen mukaan laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää myös pelkästään laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2015a, 33, 39.)

Perinteisessä tutkimuksessa tutkitaan teorian pohjalta, miten asiat ovat. Toimintatutkimuksessa puolestaan selvitetään käytännön näkökulmasta miten asiat voidaan tehdä paremmin. Toimintatutkimuksessa käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla pyritään löytämään tietoa käytännön kehittämiseen. Toimintatutkimuksella on kaksoistehtävä – toiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei eroteta toisistaan vaan käsitellään saman asian eri puolina. Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen vaan aktiivisesti osallistuva muutoksiin tähtääviä väliintuloja tekevä tutkija. (Heikkinen 2015, 204 - 205.) Usein katsotaan eduksi, että tutkija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa tai että hänellä on jonkinlainen kosketuspinta tieteellisen kohteensa reaali maailman kanssa (Kananen 2009, 13.) Toimintatutkimusta ei pidetä varsinaisena tutkimusmenetelmänä vaan lähestymistapana, jossa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus (Heikkinen 2015, 205). Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään toimintoja entistä paremmiksi (Heikkinen ym. 2006, 16).



Tutkimuskysymys tai –ongelma on yleensä perinteisen tutkimuksen keskeisin elementti: muotoillaan tarkka kysymys, johon tutkimuksessa etsitään vastauksia. Tutkimuskysymyksen muotoilun avulla tutkimus kohdennetaan tiettyyn tarkasti rajattuun ja huolellisesti käsitteellistettyyn teemaan. Perinteisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teoreettisesta intressistä eikä käytännön hyödyistä. Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymyksen määrittely alkaa tutkimuksen tehtävän määrittelystä koska toimintatutkimuksessa haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa erilaisten käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka asioiden tulisi olla, miten tavoiteltava asia-tila saadaan aikaiseksi ja millaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. Toimintatutkimuksessa ei tavoitella tietoa vain tietämisen vuoksi vaan tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytäntöjä. (Heikkinen 2015, 209.)

Kehittämistutkimuksessa on kyse uudenlaisesta suhtautumisesta teoriaan ja käytännön toteutukseen, joka alkaa ideoinnista ja päättyy useiden ideoiden kehittyvaiheen kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin (Ojasalo ym. 2014, 20). Toikon ja Rantasen mukaan kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhdetta voidaan määritellä siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa (Toikko & Rantanen, 2009, 19.) Kehittämistutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Tutkijan rooli on ulkopuolinen eikä hän itse ole toimijana tutkitavassa organisaatiossa. (Kananen, 2009 & 2015a, 39.) Kehittämistutkimuksessa korostuvat suunnittelu ja suunnitelman mukainen eteneminen, joka raportoidaan kuvaamalla kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin eteneminen sekä lopputulokset. Kehittämistutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat toiminnallisuus, parannusten hakeminen asioihin sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Yrityksissä tehdään jatkuvasti kehittämistyötä, mutta kaikenlainen muutosten aikaansaaminen ei ole kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimuksessa vaaditaan tutkimuksellista otetta ja tutkimusosiota. (Kananen, 2015a, 40.) Kehittämistutkimuksen lähtökohdana voi olla esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Kehittämistutkimuksessa ratkaistaan yleensä käytännön ongelmia ja tuotetaan sekä toteutetaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluja. Tarkoituksena ei ole vain kuvailla ja selittää asioita vaan etsiä niille

parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita käytännössä eteenpäin. Kehittämistutkimusta ohjaavat ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo ym. 2014, 19 - 20.)

Tässä opinnäytetyössä on perusteltua käyttää laadullista tutkimusotetta koska tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä kohdeyrityksen asiakkaat pitävät merkityksellisinä ja tärkeinä asioina juhlia järjestäessään. Opinnäytetyö on osittain myös toimintatutkimus, jossa hyödynnetään tutkimuksessa saatuja tietoja käytäntöjen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Opinnäytetyössä tutkimusstrategiana korostuu kuitenkin kehittämistutkimus, jossa yhdistyvät käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Tutkimuksessa edetään suunnitelmallisesti palvelumuotoiluprosessin mukaisesti tuottaen ja toteuttaen uusia ideoita, tuotteita ja palveluja. Tässä opinnäytetyössä tutkijan rooli on kehittämistutkimukselle tyypillinen eli hän ei ole tutkittavan organisaation toimija vaan ulkopuolinen osallistuja.

Tiedonkeruumenetelmiä käytetään monipuolisesti palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Määrittelyvaiheessa tietoa kerätään kahvilan asiakkailta kirjallisen eläytymismenetelmän muodossa, havainnoimalla asiakkaita suoralla havainnoinnilla sekä haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja ravintolapäällikköä. Kyseessä on teemahaastattelu, jonka pohjana käytetään SWOT-analyysiä. Tutkimusvaiheessa tiedonkeruuta jatketaan osallistuvalla havainnoinnilla havainnoimalla asiakkaita ja työntekijöitä palvelutilanteessa sekä kartoittamalla kilpailutilannetta benchmarkingilla ja kilpailija-analyysillä. Suunnitteluvaiheessa aiemmin kerätyn tiedon perusteella luodaan asiakasprofiilit ja määritellään palvelupolku Business Model Canvasia käytetään kahvilan liiketoimintamallin kehittämistyökaluna. Opinnäytetyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja kehittämistyökalu esitellään tarkemmin luvussa 4, jossa kerrotaan kehittämistyön etenemisestä erilaisia palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen.

#### **1.4 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset**

Palvelumuotoilun viitekehukseen liittyviä tutkimuksia on tehty viime vuosina paljon. Pelkästään Theseuksen tietokannasta löytyy hakusanalla, palvelumuotoilu, 1733 opinnäytetyötä. Taulukkoon 1 on koottu esimerkkejä opinnäytetöistä, joissa

ravintola- tai kahvilapalveluja on kehitetty palvelumuotoilun menetelmin. Taulukossa on myös mainittu palvelumuotoilun nykytilaa ja tulevaisuutta käsittelevä väitöskirja.

<b>Tekijä (vuosi)</b>	<b>Aihe</b>	<b>Sisältö</b>
Von Schöneman, Marika (2016)	Golfravintolan palvelun kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä.  Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.	Palvelumuotoilun työkaluilla tehdään kehitysehdotus golfravintolan toiminnan kehittämiseksi.
Liaio, Tjhien (2016)	Storied Design: Narrative matters in design presentation.  Väitöskirja. Aalto-yliopisto.	Väitöstutkimuksessa esitetään muotoilukertomukselle (storied design) teoreettinen kehys ja annetaan päivitetty kuva tämän päivän vuorovaikutus- ja palvelumuotoilun trendeistä sekä haasteista.
Hotti, Sonja Annika (2015)	KOTI – Tervetuloa meille: kahvilan tarinalähtöinen palvelumuotoilukonsepti  Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.	Asiakasymmärryksen saavuttaminen palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen.
Katainen, Marjo (2015)	Vegaanien näkökulmasta palvelumuotoiltu asiakasystävällinen kahvilakonsepti	Asiakasystävällisen vegaanisen kahvilakonseptin luominen palvelumuotoilun keinoin.

	Opinnäytetyö. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu.	
Rantala, Anna-Mari (2014)	Kahvilakonseptin uudistaminen – Esimerkkinä Palmian Vihreä kahvila.  Opinnäytetyö. Laurean ammattikorkeakoulu.	Kahvilakonseptin uudistaminen palvelumuotoilun menetelmin.
Manninen, Paula (2014)	Ravintola- ja kahvilapalveluiden suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin.  Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.	Palvelumuotoiluoppaan suunnittelu ja laatiminen Juvenes-Yhtiöt Oy:n tuotekehitysorganisaatiolle.

**Taulukko 1. Esimerkkejä opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista.**

### 1.5 Keskeisiä käsitteitä

#### TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Organisaation toimintaympäristö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö muodostuu organisaation sisäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, esim. roolit ja vastuut, organisaation kulttuuri ja tietojärjestelmät. (Valtiovarainministeriö 2016.) Ulkoisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevia asioita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja jotka on huomioitava toimintaa suunniteltaessa. Ulkoinen toimintaympäristö muodostuu mm. toimialasta, kilpailusta ja kysynnästä sekä vallitsevista arvoista ja asenteista. (Yritystoiminta.)

## PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan käyttäjälähtöistä ja kaupallista palvelujen kehittämistä. Tavoitteena on käyttäjälähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen muotoilun menetelmiä hyödyntäen. (Kulmat.fi; Miettinen 2009.)

## PALVELUKOKEMUS

Palvelukokemus on asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhdessä muodostama kokonaisuus, joka rakentuu heidän välisestä vuorovaikutuksesta (Tuulaniemi 2013, 71).

## ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan tiedostettujen ja tiedostamattomien tarpeiden ymmärtämistä (Koivisto 2007, 72).

## PALVELUPOLKU

Palvelupolku tarkoittaa palvelukokonaisuuden kuvaamista vaiheittain asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta (Tuulaniemi 2013, 78).

## PALVELUKONSEPTI

Palvelukonsepti on kuvaus palveluideasta ja toimintamalli palvelun toteuttamiseen, jossa työntekijöiden tehtävät ja vastualueet on määritelty selkeästi (Tekes 2010; Flink ym. 2015, 70).

## JUHLAPALVELU

Juhlapalvelu on yksi ravitsemisalan liike- ja toimintaideoista, jolla tarkoitetaan asiakkaan tiloissa tai vuokratuissa tiloissa järjestettyä tilaustarjoilua (Määttä ym. 2008, 8).

## TILAUSTARJOILU

Tilaustarjoilulla tarkoitetaan asiakkaan kanssa ennakoon sovitun tarjoilun hoitamista (Hemmi ym. 2011).

## 2 Muuttuva toimintaympäristö

Yritysten on oltava entistä tietoisempia liiketoimintaympäristössään koko ajan tapahtuvista muutoksista. Muutosten seuraukset on ymmärrettävä ja oma toiminta on sopeutettava muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Liiketoimintaympäristön muutoksia tulkitsemalla tulevista mahdollisuuksista voidaan hyötyä ja ukiin varautua. (Yritystoiminta.)

### 2.1 Matkailu- ja ravitsemisalan kehitys

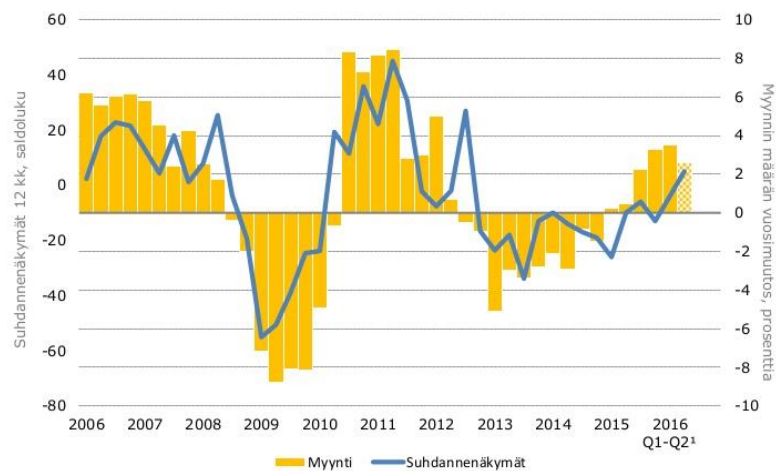
Matkailu- ja ravintola-ala on kansainvälinen ja kasvava toimiala, joka luo työpaikkoja sekä hyvinvointia Suomeen nyt ja tulevaisuudessa. Toimialaan osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 3,8 prosenttia. Matkailu- ja ravintola-alan tuottaa arvonlisäverotuloja puolitoista kertaa enemmän kuin elintarviketeollisuus ja kaksi kertaa enemmän kuin maatalous. Työvoiman määrä alalla kasvoi 37 prosenttia vuosina 1995 – 2015 samalla kun työpaikat perinteisillä toimialoilla vähenivät. Kuviossa 1. on havainnollistettu matkailu- ja ravitsemisalan merkittävyyttä lukuina. (Mara.)



Kuvio 1. Matkailu- ja ravintola-ala lukuina (Mara. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana).

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät ovat viimevuosina olleet heikot, mutta hidasta elpymistä on näkyvissä. Toukokuussa 2016 tehdyn suhdanne-tiedustelun mukaan yritysten suhdannenäkymät siirtyivät plussan puolelle ensimmäistä kertaa yli neljään vuoteen. Suhdannetilanne on jatkanut loivaa kohe-nemistaan, mutta on silti alle keskimääräisten arvojen. Lähikuukausien myynnin odotetaan kasvavan nopeammin ja kannattavuuden odotetaan vahvistuvan. Pit-källä tähtäimellä alan kehitysnäkymät ovat positiiviset. Kuviossa 2 kuvataan suh-dannenäkymiä ja myynnin kehitystä vuosien 2006 – 2016 aikana. Kuvio perustuu Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksiin ja ennusteisiin. (Mara.)

Suhdannenäkymät:  
**Kasvu jatkuu**  
 suhdannenäkymät ponnistivat plussalla



<sup>1</sup>Ennuste Q2

12

Lähde: Tilastokeskus, Elinkeinoelämän keskusliitto; Suhdannebarometri, MaRa



**Kuvio 2. Suhdannenäkymät matkailu- ja ravintola-alalla (Mara; Tilastokeskus, Elinkeinoelämän keskusliitto).**

Pitkään jatkunut talouden alamäki on vaikuttanut myös kohdeyrityksen toimintaympäristöön. Kotitalouksien ostovoiman väheneminen samoin kuin venäläisturistien katoaminen ruplan kurssin sukeltaessa on näkynyt kahvila-asiakkaiden

määrässä. Lähitulevaisuus näyttää kuitenkin valoisalta. Talous on piristymässä, samoin ruplan kurssi vahvistumassa. Näiden tekijöiden vaikutuksesta asiakasmääriin odotetaan kasvua.

## 2.2 Kilpailu

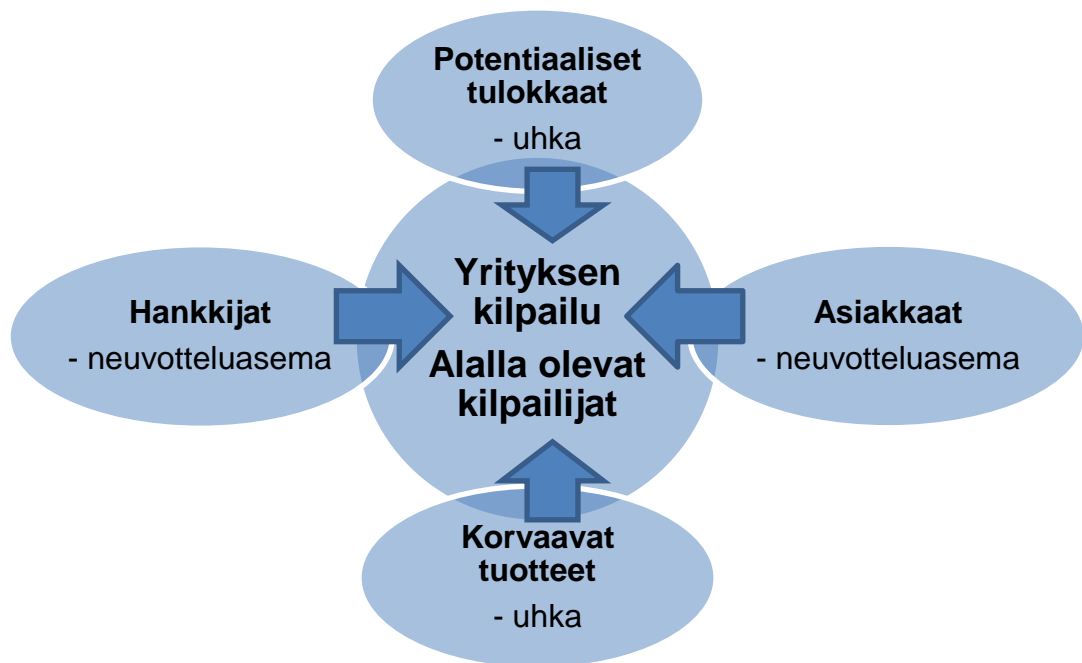
Markkinoilla on yleensä enemmän kuin yksi yritys. Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne määrittelee voimakkaasti yrityksen toimintaympäristöä. Kovassa kilpailussa selviää, mikäli kykenee eriyttämään liikeideaansa ja löytämään oman erikoistumisalueensa, joka tuo kilpailuetua muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Markkinoilta pyritään löytämään markkinarako eli niche, jota muut yritykset eivät vielä ole havainneet tai josta ne eivät ole kiinnostuneita. Tämän markkinoilla olevan asiakasryhmän tarpeisiin vastaamalla yritys voi saavuttaa huomattavan kilpailuedun. (Bergström & Leppänen 2015, 68.)

Yrityksen menestyminen markkinoilla riippuu paljon siitä, mitä kilpailevat yritykset tarjoavat sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia niillä on. Lisäksi yrityksen onnistuminen markkinoilla riippuu siitä, miten yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan, miten se täyttää asiakkaiden tarpeet sekä miten se käyttää osaamistaan ja resurssejaan tavoitteisiinsa pyrkiessään. Kilpailuedun tunnistaminen on yritykselle tärkeää. Vain ne edut, joita asiakkaat pitävät etuina ovat todellisia etuja. Asiakkaat vertaavat eri vaihtoehtojen hyötyjä ja päätyvät siihen, joka tuottaa heille eniten hyötyä tai arvoa. Tämän vuoksi yrityksen on tunnettava kilpailijansa sekä niiden tuotteet vahvuuksineen ja heikkouksineen. (Bergström & Leppänen 2015, 73.)

Yrityksellä on oltava asiakkaan kokemaa paremmuutta eli kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Kilpailuetu voi olla taloudellista, toiminnallista tai imagollista. Mikäli yritys pystyy kilpailemaan hinnalla, puhutaan taloudellisesta kilpailuedusta. Tämän kilpailuedun taustalla on alhaisemmat kustannukset, halvemmat ostot ja tehokkaampi toiminta kuin kilpailijoilla. Toiminnallisen kilpailuedun voi saavuttaa yritys, jonka tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ylivoimaisia, parempia kuin kilpailijoiden. Imagollinen kilpailuetu saavutetaan silloin kun ostajien mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista ovat korkealla. Tuotteen merkki, palvelu tai maine on etusijalla asiakkaiden valitessa tuotteita. (Bergström & Leppänen 2015, 73.)



Mikael E. Porterin kehittämän kilpailumallin ja kilpailuetuajattelun mukaan kilpailuedun perustana on kustannusjohtajuus tai erilaistaminen. Porterin mallissa (Kuvio 3) yrityksen kilpailuasemaan vaikuttaa toimialan rakenne ja siinä vaikuttavat kilpailuvoimat. Markkinoiden kilpailuvoimia ovat potentiaaliset tulokkaat, markkinoilla olevat korvaavat tuotteet, hankkijat ja asiakkaat. Porterin mallin mukaan alan kilpailuun vaikuttavat alalla mukana olevat yritykset, potentiaaliset uudet tulokkaat ja muiden alojen korvaavat tuotteet. (Bergström & Leppänen 2015, 73 – 74.)



**Kuvio 3. Porterin kilpailumalli (Berström & Leppänen 2015, 74).**

Porterin määrittelemän kilpailustrategian mukaan yritys voi menestyä markkinoilla kustannusjohtajuuteen, markkinajohtajuuteen tai erilaistamiseen ja keskittymiseen perustuvalla kilpailuedulla. Yritys, joka noudattaa erilaistamisstrategiaa, tarjoaa markkinoille tuotteita, joiden ominaisuuksia tai luotettavuutta asiakkaat arvostavat ja ovat valmiita maksamaan siitä. Keskittymisstrategiaa noudattava yritys etsii kapean segmentin, jolle se myy yksilöllisiä tuotteita. Menestyvän yrityksen ei tarvitse hallita markkinoita, vaan tärkeintä on, että se löytää oman paremmutensa. Pienikin yritys voi menestyä esim. keskittymällä markkinoihin, jotka eivät kiinnosta kilpailijoita. Pieni yritys voi keskittyä hyvään tuotteeseen tai asiakkaaseen ja hoitaa ne tehokkaasti ja ammattitaitoisesti. (Bergström & Leppänen 2015, 74.)

Porterin mallissa viisi kilpailuvoimaa vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja markkinoilla. Mallia voidaan käyttää analyysityökaluna, joka keskittyy toimialalla vaikuttavaan viiteen kilpailuvoimaan. Porterin mallin avulla voidaan analysoida yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla ja sitä voi soveltaa niin pieniin kuin suuriin yrityksiin. (Beinhauer & Wenzel 2008, 11.)

Olemassa oleville yrityksille uudet tulokkaat on aina potentiaalinen uhka, joka vaikuttaa markkinaosuuksiin ja voi aiheuttaa hintojen laskua. Grantin (2002) mukaan olemassa olevien yritysten pitää puolustaa asemaansa markkinoilla. Vakiintunut yritys voi puolustaa asemaansa mm. tuotedifferoinnin avulla eli tarjoamalla jotakin muuta kuin kilpailijat. (Beinhauer & Wenzel 2008, 12.)

Yritysten välisessä kilpailussa kilpailijoiden määrän kasvaessa myös paineet kasvavat. Saman kokoiset yritysten kilpailu samanlaisilla resursseilla tekee markkinatilanteen epävakaaksi ja pienilläkin hinnanmuutoksilla on voimakkaita vaikutuksia kaikkiin yrityksiin. Toimialan hidas kasvu kiristää kilpailua entisestään. (Beinhauer & Wenzel 2008, 12.)

Korvaavat tuotteet ja palvelut voidaan nähdä uhkana silloin kun asiakas voi korvata ne kilpailijan vastaavalla tuotteella tai palvelulla. Yrityksen nostaessa hintoja, asiakas todennäköisemmin etsii vaihtoehtoisia ratkaisuja kilpailevilta yrityksiltä. (Beinhauer & Wenzel 2008, 12.)

Tavarantoimittajilla on neuvotteluvoima, koska yritykset ovat riippuvaisia raaka-ainesten laadusta ja toimitusajoista. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa ei kannata kyseenalaistaa. Asiakkaat äänestävät helposti jaloillaan, mikäli asiakkaan tarpeet ja odotukset eivät kohtaa yrityksen tuote- ja palvelutarjoaman kanssa. (Beinhauer & Wenzel 2008, 13.)

### **2.3 Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely**

Kohdeyritys on yksityisomistuksessa oleva kahvila, jonka henkilökunta muodostuu alalla jo pitkään toimineista moniosaajista. Monipuolinen ja laaja ammatillinen osaaminen alalta on yrityksen toiminnan kivijalka. Kahvilan tuotevalikoimaan sisältyy suolaisia ja makeita kahvilatuotteita sekä erikoiskahveja ja useita erilaisia

teevaihtoehtoja. Lisäksi arkisin on tarjolla lounasta ja a la carte annoksia. Kahvilassa on myös pieni valikoima alkoholijuomia.

Kahvila sijaitsee keskisuuren kaupungin ydinkeskustan tuntumassa. Alueella on neljä kauppakeskusta ja lukuisa määrä erilaisia kahvila- ja ravintola-alan yrityksiä, joiden tuotevalikoimasta löytyy samankaltaisuutta kohdeyrityksen tarjooman kanssa. Viimeisten kahden vuoden aikana kaupungin keskusta-alueella on tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet alueen yrittäjien liiketoimintaan. Keskusta-alueella on ollut jatkuvasti erilaisia rakennusprojekteja ja esimerkiksi liikennejärjestelyjä on muutettu rakennustöiden vuoksi. Useita katuosuuksia on tilapäisesti ja muutamia pysyvästi suljettu autoilta. Monet kaupat ovat siirtäneet liiketoimintansa ydinkeskustasta kauppakeskuksiin. Keskusta-alueen entiset parhaat liikepaikat ovat tyhjillään ja luovat ydinkeskustaan aavekaupungin tunnelmaa. Parkkipaikkojen vähentyminen ja kauppojen siirtyminen kauppakeskuksiin on siirtänyt asiakasvirrat pois ydinkeskustasta. Kilpailu asiakkaista on muuttunut entistä haastavammaksi.

Edellä mainitut tekijät ovat vaikuttaneet myös kohdeyrityksen toimintaan merkittävästi. Yrityksen läheisyydessä on ollut iso rakennusprojekti, joka on aiheuttanut muutoksia liikennejärjestelyissä ja parkkipaikkojen määrässä. Lisäksi tämä on vaikuttanut alueen vetovoimaan ja asiakasvirtoihin heikentävästi. Yritys on kuitenkin selvinnyt toimintaympäristön muutoksien tuomista haasteista keskittymällä laadukkaisiin tuotteisiin ja erinomaiseen asiakaspalveluun sekä lisäämällä juhlapalvelutoimintaansa. Juhlapalvelutoiminnan kehittämiseksi pyritään tekemään yrityksen kilpailuetu, jonka avulla se vahvistaa asemiaan alueen kahvila- ja ravintolaliiketoiminnassa.

### **3 Palvelumuotoilu kilpailukeinona**

Viime vuosina yrityksissä on ryhdytty käyttämään arvonluonnin uutena lähteenä käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. Palvelujen ja tuotteiden käyttäjät otetaan mukaan kehitysprosesseihin. Kehitystyössä käyttäjät ovat toisinaan aktiivisina osapuolina ja joskus heidän arkeaan tarkastellaan erilaisin menetelmin etäältä. Yhteisenä tavoitteena kuitenkin on tuottaa yhä enemmän arvoa käyttäjille

ja löytää uusia kilpailuetuja yrityksille. Palvelumuotoilu avaa uuden käyttäjälähtöisen näkökulman palvelujen kehittämiseen. (Lehto 2011, 10 - 11.)

Liiketoiminnassa, jossa taloudelliset paineet sekä asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat kasvaneet, ollaan siirtymässä teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Palvelumuotoilussa liiketoiminnan kovat ja pehmeät arvot nousevat tasavertaisiksi, koska lähestymistapa antaa loogisen toimintamallin, jossa liiketoiminnan ja organisaation tavoitteen yhdistyvät kiinteällä ja toimivalla tavalla asiakkaan näkökulmaan. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luoda strategisesti järkeviä, asiakkaalle arvoa luovia palveluja, sekä tunnistaa liiketoimintapaikkoja, joissa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvonmuodostusta. Menestyvän liiketoiminnan keskeinen osa on organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista. Menestyviä ovat ne organisaatiot, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä asiakkaiden todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi. Palvelumuotoilun avulla määritellään konkreettisesti asiakkaiden palvelutarpeet ja vastataan niihin. (Tuulaniemi 2013, 96.)

### **3.1 Palvelumuotoilun määrittelyä**

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen käyttäjälähtöistä ja kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena on sekä käyttäjän että palveluntarjoajan tarpeita vastaavan palvelukokemuksen luominen. (Palvelumuotoilu.) Moritzin (2005, 6) mukaan palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen monitieteellisyttä yhdistävä tieteenala, jonka avulla luodaan uusia tai kehitetään olemassa olevia palveluja.

Marc Stickdorfin mukaan palvelumuotoilua ei ole määritelty tarkkaan, eikä se ole rajattu osaamisalue vaan yleinen ajattelutapa, prosessi ja työkaluvalikoima, jonka pohjana on useita osaamisalueita. Hän jatkaa, että tätä jaettua ajatusmallia voidaan käyttää eri osaamisalueiden yhteisenä kielenä menestyviä palveluja kehitettäessä. (Tuulaniemi 2013, 60.)

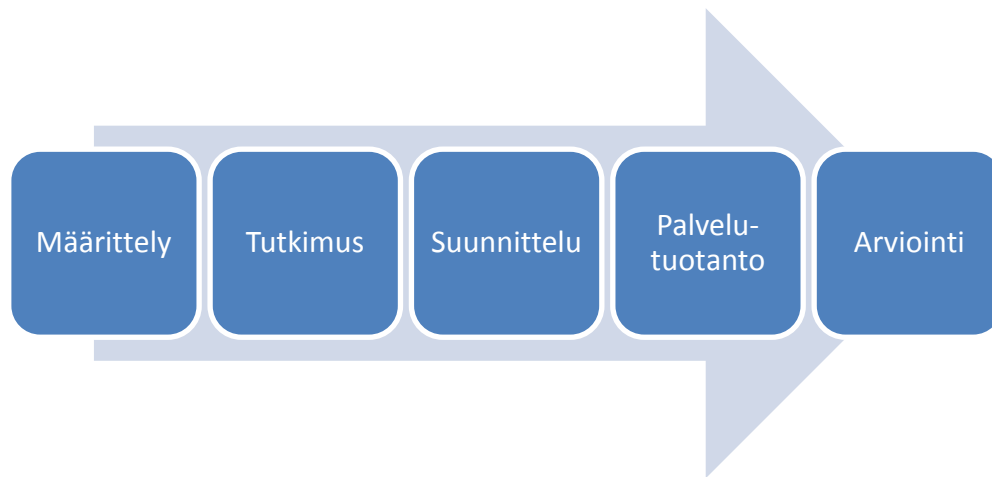
Tuulaniemen (2013) määritelmän mukaan palvelumuotoilussa lähestytään systemaattisesti palvelujen kehittämistä ja innovointia sekä analyyttisellä että intuitiivisella otteella. Analyyttisellä lähestymistavalla tarkoitetaan loogisen päättelyketjuun, faktoihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää tietoa. Intuitiivinen ote puolestaan tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä se, mitä ei ole vielä olemassa. (Tuulaniemi 2013, 10 – 11.) Hän jatkaa, että palvelumuotoilu on prosessi, jonka avulla organisaatio havaitsee missä, milloin ja miten organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi sekä asiakkailleen että itselleen (Tuulaniemi 2013, 96).

Palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapaino. Jos asiakas ei koe saavansa palvelusta riittävästi arvoa hän ei osta palvelua. On tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiveet ja haaveet, jotta voidaan ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta ollaan täyttämässä. Asiakkaita tutkimalla ja havainnoimalla luodaan tätä ymmärrystä. Jos palvelun tuottaminen ei tuo tarpeeksi arvoa palvelun tuottajalle, palvelu häviää nopeasti markkinoilta. Arvoa tuottamattoman palvelun tuottaminen ei kannata ja se vaarantaa yrityksen elinkelpoisuuden. Palvelumuotoilussa on oleellista tunnistaa palveluja tuottavan yrityksen nykytila, todellisuus ja tavoitetila, jotta voidaan suunnitella yrityksen menestymistä tukevia palveluja. (SDT Palvelumuotoilun työkalupakki.)

### **3.2 Palvelumuotoilun prosessi**

Miettisen (2011) mukaan ”*palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaiden tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia.*” Palvelumuotoilun kivijalka on asiakkaan ymmärtäminen. (Miettinen 2011, 18, 22.)

Palvelumuotoiluprosessissa noudatetaan luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Prosessissa toistuvat toiminnot etenevät loogisessa sarjassa. Tapahtumaketjujen kuvaaminen prosesseina säästää resursseja ja vapauttaa aikaa luovaan työhön. (Tuulaniemi 2013, 126.)



**Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128)**

Palvelun kehittäminen on aina ainutkertaista, uuden luomista. Tämän vuoksi ei ole olemassa vain yhtä ainoaa ja oikeaa sabluunaa prosessikuvaukseen, joka toimisi kaikissa tilanteissa ja kaikenlaisten palvelujen kehittämisessä. Kuviossa 4 on esitelty Tuulaniemen (2013, 126) määrittelemä yleinen palvelumuotoilun toimintarunko, jota voi soveltaa omien palvelujen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan Tuulaniemen esittelemän palvelumuotoiluprosessin kolme ensimmäistä vaihetta.

### **3.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit**

Keskeistä palvelumuotoilussa on asiakkaiden tarpeiden, arvojen ja toiminnan todellisten motiivien syvällinen ymmärrys. Palvelun kuluttava ihminen, asiakas, on palvelun ytimessä. Palvelumuotoilun avulla kohdistetaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. Kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilijat havainnoivat ja tutkivat sekä henkilökuntaa että asiakkaita, voidakseen paremmin ymmärtää heitä ja laittaakseen heidän tarpeensa suunnittelun keskiöön. (Tuulaniemi 2013, 97.)

#### **3.3.1 Palvelukokemus ja asiakasymmärrys**

Palvelun osapuolina ovat asiakasrajapinnassa toimiva asiakaspalvelija ja palvelujen keskiössä oleva palvelun käyttäjä eli asiakas. Minkäänlaista palvelua ei ole olemassa, jos ei ole asiakasta sitä kuluttamassa. Palvelukokemus on asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhdessä muodostama kokonaisuus, joka rakentuu heidän

välisestä vuorovaikutuksestaan. Palvelun kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää sekä asiakkaiden että asiakaspalvelijoiden tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi 2013, 71.)

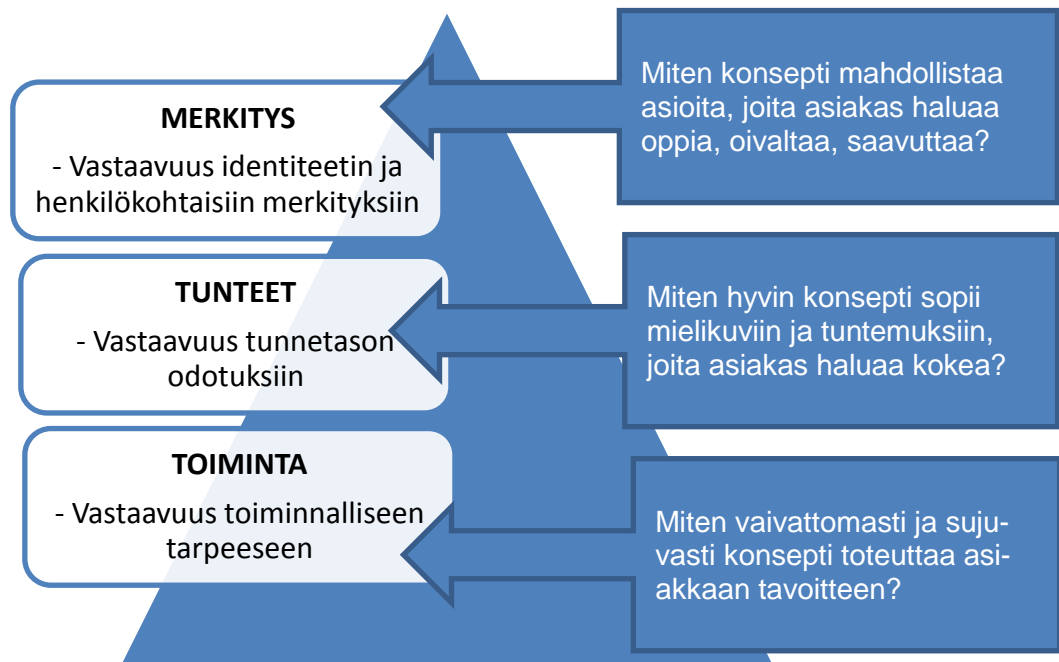
Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan arvomuodostuksen ymmärtämistä: ymmärretään mistä elementeistä arvo muodostuu asiakkaalle palvelussa. Yritysten on ymmärrettävä sitä todellisuutta, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat sekä tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, millaisiin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja millaisia tarpeita ja odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2013, 71.) Asiakasymmärrys syntyy kun ymmärretään mitä asiakas palvelulta odottaa ja mikä saa asiakkaan käyttämään palvelua uudestaan. Lisäksi on ymmärrettävä asiakkaan elämäntilanteen, tunteiden, toiveiden, odotusten ja haaveiden vaikutus palvelukokemukseen. (Maijala 2016.)

### **3.3.2 Asiakaskokemus ja arvo**

Asiakkaan kokemus palvelusta on palveluiden keskeinen elementti. Asiakkaan kokemus kattaa koko yrityksen toiminnan: kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaisten asiakaskokemusten tarjoamiseksi tarvitaan ymmärrystä siitä miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjoaman. (Tuulaniemi 2013, 74.) Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summasta, jotka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Asiakaskokemuksesta voidaan erottaa kolme tasoa: toiminta, tunne ja merkitys. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin mm. prosessien sujuvuuteen, palvelun saavutettavuuteen, käytettävyyteen ja monipuolisuuteen. Toiminnan tasoa kutsutaan myös hygieniatasoksi: tämän tason vaatimukset on täytyttävä, jotta palvelulla on mahdollisuus pysyä markkinoilla. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia mm. kokemuksen miellyttävyys, helppous, innostavuus, tunnelma ja kyky koskettaa aisteja. Ylin asiakaskokemuksen taso on merkittävyys, jolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia mm. unelmia, tarinoita, lupauksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta ja suhdetta

asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. Asiakaskokemuksen tapoja kuvataan arvon muodostumisen pyramidissa Kuviossa 5. (Tuulaniemi 2013, 74.)



**Kuvio 5. Arvon muodostumisen pyramidi (Mukaellen Tuulaniemi 2013, 75; Palmu Inc).**

Arvon tuottaminen asiakkaille on yksi yritysten perustehtävistä. Yritysten asiakkailleen tarjoamalla arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Asiakas kokee saavansa arvoa silloin kun hän palvelun tai tuotteen avulla saavuttaa haluamansa tai pystyy ratkaisemaan ongelmansa. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa, arvo on aina suhteellista ja se on suhteessa asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin sekä siihen mitä hän arvostaa. Asialla on arvoa vain silloin kun joku kokee sen arvokkaaksi. (Tuulaniemi 2013, 30 - 31.) Asiakkaan kokema arvo on tehtyjen uhrausten ja saatujen hyötyjen erotus. Yrityksen asiakkaalleen tuottamat kokemukset ovat hyötyjä ja uhraukseksi voidaan katoa asiakkaan maksama hinta tai asiakkaan menettämä aika. (Löytänä ja Korteso 2011, 54.)

### 3.3.3 Palvelupolku ja palvelutuokiot

Palvelupolku tarkoittaa palvelukokonaisuuden kuvaamista vaiheittain asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe valmis-



telee asiakkaan arvon muodostusta. Esipalveluvaiheessa asiakas on ollut yhteydessä yritykseen esim. puhelimitse tai internetin välityksellä. Varsinaisen arvon asiakas saa ydinpalveluvaiheessa. Jälkipalveluvaiheella tarkoitetaan asiakkaan kontaktia yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen esim. asiakaspalautteen muodossa. (Tuulaniemi 2013, 78 – 79.)

Palvelupolun vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi, jotka koostuvat useista kontaktipisteistä. Näiden kontaktipisteiden kautta asiakas on kaikilla aisteillaan kontaktissa palveluun. Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteillä pyritään puhuttelemaan asiakasta, mutta toisinaan ne välittävät väärää sanomaa asiakkaalle, tällöin kontaktipiste on palvelun heikko lenkki. Palvelu voi olla myös monen palveluntuottajan yhteinen tarjooma; esimerkiksi tietojärjestelmän tuottajana voi olla eri yritys kuin tilan ja asiakaspalvelun tuottaja. Asiakas näkee kuitenkin palvelun yhtenä kokonaisuutena, jonka tarjoaa asiakaspalvelun tuottava brändi. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös tietojärjestelmä toimii kontaktipisteenä yhteisen brändin mukaisesti. (Tuulaniemi 2013, 79 – 81.)

### **3.3.4 Palvelupaketti ja palvelun konseptointi**

Palvelupaketissa kuvataan palvelun lopputulos, eli se mitä asiakkaalle tarjotaan. Grönroosin (2000) mukaan palvelupaketissa määritellään mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla, jotta asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Grönroos (2000) jatkaa, että palvelupaketti jaetaan kahteen ulottuvuuteen: ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen, jonka ympärille muu palvelupaketti rakentuu. Liitännäispalvelut jaetaan avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat yleensä välttämättömiä, jotta ydintuotteita voidaan käyttää. Tukipalvelut puolestaan lisäävät palvelun arvoa ja tekevät palvelun käyttämisestä miellyttävämpää. Tukipalvelujen avulla yritys voi erottua kilpailijoiden tarjoomasta. (Koivisto 2011, 43 – 44.)

Palvelukonsepti kuvaa palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita kuten palvelutuokiota ja palvelupolkua. Näiden avulla voidaan konkretisoida palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet vaikka palvelua ei vielä ole olemassa. Konseptin

avulla kuvataan käyttäjien tarpeita ja tehdään niistä ymmärrettäviä. (Miettinen, Kalliomäki ja Ruuska 2011, 107.)

Palvelun konseptisuunnittelua voidaan lähestyä Morellin (2002) mukaan jakamalla konseptisuunnittelu kahteen vaiheeseen:

1. Tutkimusvaiheeseen, jossa tunnistetaan asiakkaiden tarpeita ja valitaan konsepti jota testataan.
2. Projektivaiheeseen, jossa määritellään ominaisuuksia, kehitetään vaihtoehtoisia konsepteja ja määritellään viimeinen konsepti. (Miettinen ym. 2011, 107 - 108.)

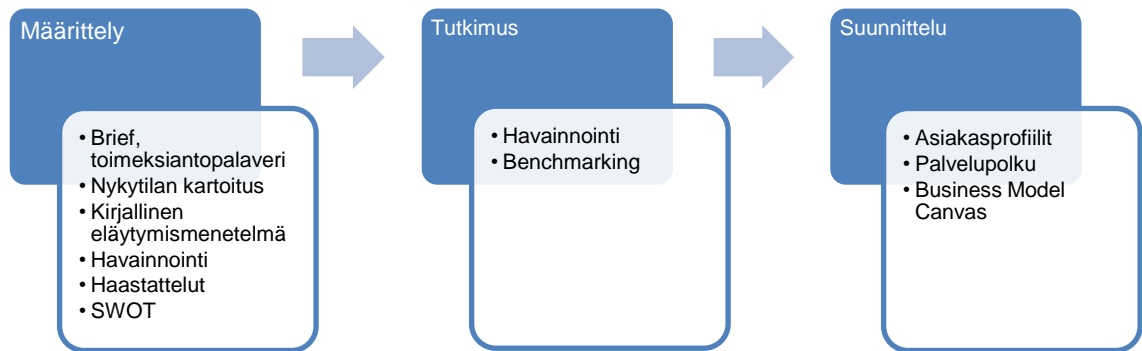
Ramaswamyn (1996) mukaan puolestaan koko palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa kahteen osaan:

1. Palvelun muotoiluvaiheeseen, jossa määritellään suunnitteluominaisuuksia, standardeja ja suorituskyky mittareita sekä luodaan ja arvioidaan mittareita sekä kehitetään yksityiskohtia
2. Palvelun johtamisvaiheeseen, jossa sovelletaan ja lanseerataan palvelua, arvioidaan suorituskykyä ja parannetaan sitä sekä arvioidaan tyytyväisyyttä. (Miettinen ym. 2011, 108.)

Olenneista palvelukonseptissa on kuitenkin se, että siinä kuvataan miten palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja miten palvelu tuottaa lisäarvoa yrityksille (Miettinen ym. 2011, 109).

## **4 Kehittämistyön eteneminen**

Liiketoiminnan kehittäminen on yritysten jokapäiväistä työtä, jota tehdään yrityksen kilpailukyvyä parantamiseksi (Kananen 2015a, 68.). Tässä opinnäytetyössä kehitetään olemassa olevaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi palvelumuotoilun keinoin, jotta varmistetaan yrityksen kilpailukyky markkinoilla ja kannattava liiketoiminta. Kehittämistyössä sovelletaan Tuulaniemen (2013) esittelemää palvelumuotoiluprosessimallia Kuviossa 6. Lisäksi kuviossa on kuvattu palvelumuotoiluprosessissa käytettyjä menetelmiä.



**Kuvio 6. Kehittämistyön etenemisprosessin ja menetelmien kuvaus.**

## 4.1 Määrittely

Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan määrittelyvaiheella, jossa selvitetään kehittämistyön tavoitteet palvelun tuottavan yrityksen kannalta. Määrittelyvaiheessa tutustutaan tarkasti palvelun tuottajan nykytilaan sekä tavoitteisiin. Lisäksi analysoidaan palvelun tuottajan toimintaympäristöä. Määrittelyvaiheen tavoitteena on luoda hyvä ymmärrys palvelun tuottavasta yrityksestä ja sen tavoitteista. Nykytilan kartoituksen, toimintaympäristön analysoinnin ja palvelun tuottajan tavoitteiden pohjalta määritellään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. (Tuulaniemi 2013, 129 – 130.)

### 4.1.1 Brief

Kehittämiprojektit käynnistyvät tehtävänannolla ja tavoitteiden määrittelyllä. Brieffissä kerrotaan suunta, jonne kehittämiprojektin avulla halutaan päästä, mutta tarkkaa lopputulosta siinä ei kerrota (Tuulaniemi 2013, 132).

Kehittämistyö käynnistyi tehtävänantopalaverilla, briefillä, jossa oli mukana kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja tutkija. Toimeksiantopalaverissa keskusteltiin johdon toiveista ja tarpeista kahvilan toiminnan kehittämiseksi sekä kartoitettiin kahvilan nykytilaa. Lisäksi keskusteltiin kahvilan liikevaihdosta ja eri tuoteryhmien myynnin jakautumisesta. Kehittämistyön tavoitteeksi määriteltiin yrityksen juhlapalvelutoiminnan kehittäminen ja kehittämismenetelmänä päätettiin hyödyntää palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoiluprosessiin päädyttiin sen muokattavuuden ja käytännöllisyyden vuoksi. Lisäksi palvelumuotoilun perusajatuksen,

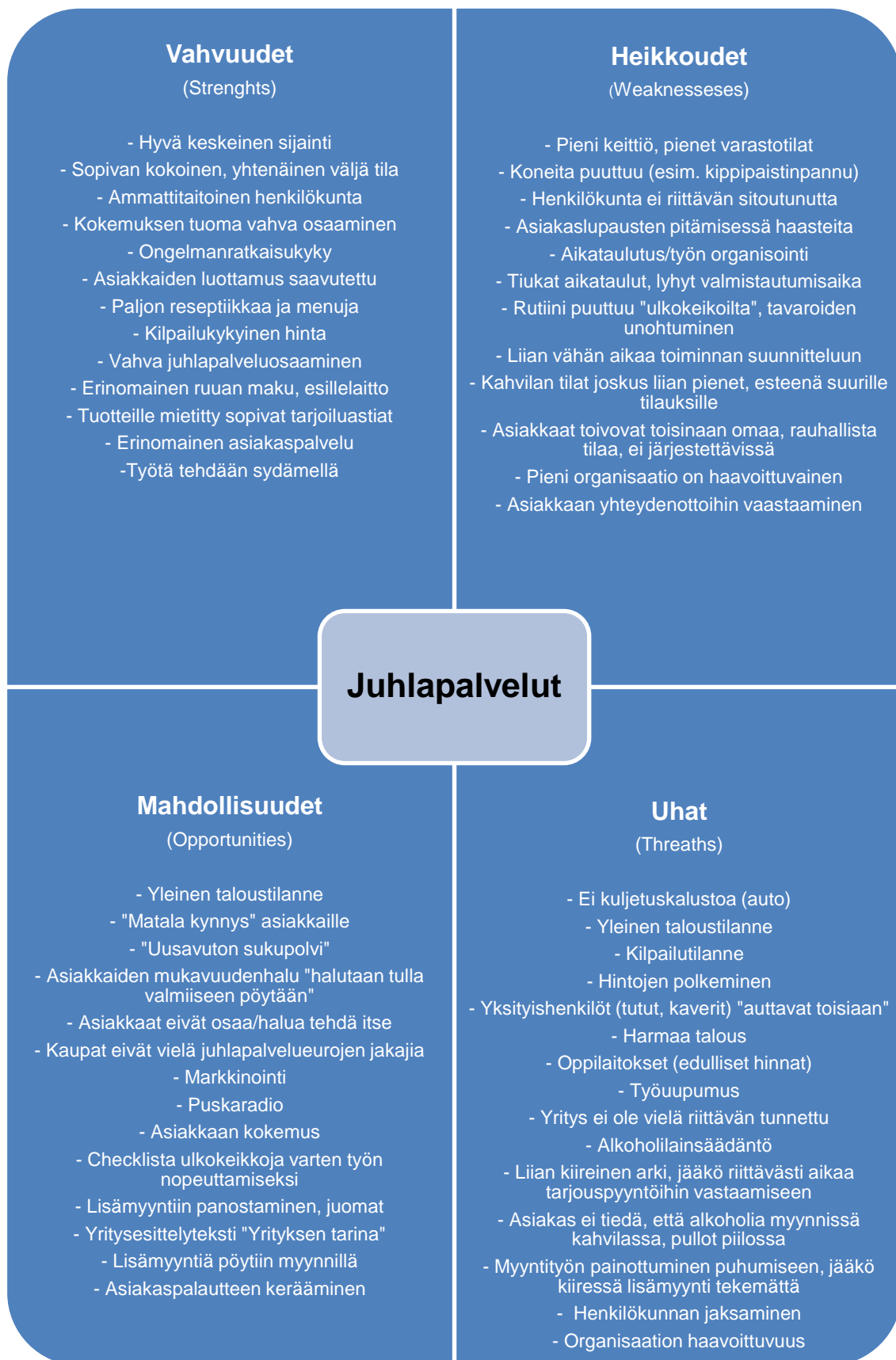
asiakasymmärryksen hyödyntäminen kehittämistyössä, todettiin tukevan erinomaisesti kohdeyrityksen arvoja ja strategiaa.

#### **4.1.2 Haastattelu ja SWOT-analyysi**

Haastattelun avulla saadaan aitoa tietoa kehittämistyön kohteesta. Tiedot auttavat ymmärtämään ilmiötä sekä ilmiön kanssa toimivia ihmisiä (Kananen, 2015a, 81). Haastattelua käytetään silloin kun ilmiötä ei tunneta tarkasti eikä ilmiöön liittyviä yksityiskohtaisia kysymyksiä voida esittää. Haastattelun avulla täydennetään ja varmistetaan havainnoinnilla kerättyä ainestoa ja sen tulkintaa. Haastattelu on menetelmänä joustava, koska tutkija voi tarvittaessa opastaa haastateltavaa ja tehdä tarvittaessa uusia kysymyksiä. (Kananen 2015b, 143.) Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joiden käsittely on kehittämistyön määrittelyn kannalta välttämätöntä (Vilkkä 2015, 123, 124.) Teemahaastattelussa tarkoituksena on, että samalla kun ilmiöön liittyvistä teemoista keskustellaan, nousee sieltä myös uusia asioita tai kysymyksiä keskusteltavaksi (Kananen 2015b, 148).

SWOT-analyysi (strengths, weakness, opportunity, threats) tarkoittaa nelikenttäanalyysiä, jota käytetään yritystoiminnan analysointimenetelmänä. Sen avulla voidaan selvittää yrityksen nykytilaa analysoimalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuutta analysoimalla yrityksen uhkia ja mahdollisuuksia. (Suomen riskienhallintayhdistys.) SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen olemassaoloa ja tunnistetaan yrityksen heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia nelikentässä (Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki).

Tässä kehittämistyössä kahvilan juhlapalvelutoimintaa analysointiin SWOT-analyysin avulla. Analysointiin osallistui yrityksen toimitusjohtaja ja ravintolapäällikkö, joita haastateltiin henkilökohtaisesti. Molempien haastattelujen pohjana käytettiin SWOT-nelikenttäanalyysiä, jossa pyydettiin arvioimaan kahvilan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia juhlapalvelun osalta. SWOT-analyysin kysymykset liitteessä 1. Kuviossa 7 yhteenveto SWOT-analyyseista.

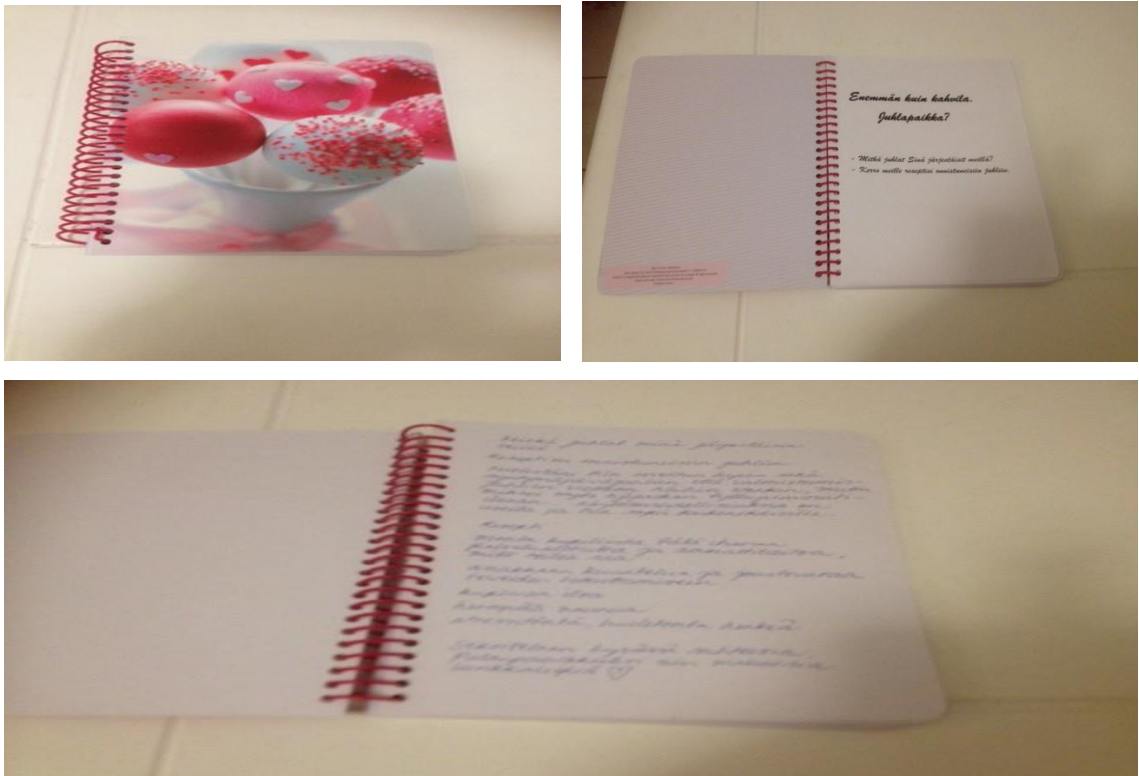


**Kuvio 7. SWOT-analyysien yhteenveto.**

### 4.1.3 Kirjallinen eläytymismenetelmä

Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan kirjallista eläytymismenetelmää käytetään aineiston hankinnan menetelmänä, jossa vastaajat kirjoittavat pienen tekstin tai tarinan tutkijan laatimaan kehyskertomukseen tai johdatukseen (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto a).

Kehittämistyön määrittelyvaiheessa kerättiin tietoa myös asiakkailta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kirjallista eläytymismenetelmää. Tiedonkeruu toteutettiin siten, että kahvilaan laitettiin kirja, johon asiakkaat saivat kirjoittaa onnistuneiden juhlien reseptin sekä kertoa siitä millaiset juhlat he haluaisivat järjestää kahvilassa. Kirjan ensimmäiselle sivulle kirjoitettiin lyhyt johdatus aiheeseen (Liite 2). Kirjaa pidettiin esillä, näkyvällä paikalla kahvilassa kahden viikon ajan. Henkilökuntaa ohjeistettiin kertomaan kaikille asiakkaille tästä kirjasta ja kannustamaan asiakkaita kirjoittamaan kirjaan. Kaikille kahvilassa asioiville asiakkaille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa millaisia elementtejä tarvitaan onnistuneisiin juhliin ja samalla haluttiin myös kerätä tietoa siitä, millaisten juhlien pitopaikkana he näkivät kahvilan. Asiakkaiden vastaukset litteroituna liitteessä 3.



Kuva 1. Kirjallinen eläytymismenetelmä tiedonkeruuvälineenä.

#### **4.1.4 Havainnointi**

Havainnointi on laadullisen aineiston keruumenetelmä, jonka tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen. Havainnointimuoto valitaan tutkittavan ilmiön mukaan. Eri-laisia havainnoinnin muotoja ovat esimerkiksi tekninen havainnointi (videotallenteet, internet), suora havainnointi ja osallistava havainnointi. Havainnointi dokumentoidaan kirjoittamalla ylös havainnoinnin tulokset. Mikäli etukäteen ei tarkasti tiedetä, mihin havainnointikohteessa erityisesti pitäisi kiinnittää huomiota, kirja-taan havainnoinnista mahdollisimman paljon tietoja ylös ilmiön ymmärtämiseksi. (Kananen 2015a, 78 – 79.) Osallistuvan havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa (Vilkkä 2015, 143). Suoraa havainnointia eli ei-osallistuvaa havainnointia käytetään sil-loin kun tarkkaillaan tilannetta tutkittavien tietämättä. Tutkija havainnoi tilannetta täysin ulkopuolisena ja objektiivisena. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto b.)

Asiakasymmärryksen kasvattamiseksi tiedonkeruumenetelmänä tässä kehittä-mistyössä käytettiin myös havainnointia. Tutkija tarkkaili kahvilan asiakkaita lou-nasaikaan heidän tietämättään saadakseen käsityksen siitä millaisia asiakasryh-miä kahvilassa käy ja millaisia tuotteita he ostavat. Lisäksi tutkijalla oli mahdolli-suus havainnoida palvelutilannetta sekä asiakkaiden kokemusta palvelutilanteen sujuvuudesta. Tutkija taltioi havainnointitilannetta tekemällä muistiinpanoja. Ha-vainnointitilanteessa tehtyjä huomioita hyödynnetään asiakasprofiilien luomisessa sekä palvelukonseptin suunnittelussa.

#### **4.2 Tutkimus**

Tutkimusvaiheessa kerätään ja analysoidaan asiakastietoa eli selvitetään kohde-ryhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Tietoa asiakkaiden tarpeista ja motii-veista hyödynnetään palvelujen suunnittelussa, jotta palvelutuote vastaisi mah-dollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin ja menestyisi markkinoilla. Tutkimusvai-heen tavoitteena on asiakasymmärryksen kasvattaminen. (Tuulaniemi 2013, 142 – 143.)

Tämän kehittämistyön tutkimusvaiheessa tutkija jatkoi tiedonkeruuta osallistu-valla havainnoinnilla. Tutkija osallistui kohdeyrityksen järjestämän juhlatilaisuu-

den toteuttamiseen olemalla yksi asiakaspalveluhenkilö muiden joukossa. Juhlatilaisuuteen osallistuvat asiakkaat tai juhlien järjestäjä eivät olleet tietoisia tutkijan kaksoisroolista tilaisuudessa. Osallistuva havainnointi mahdollisti tutkijalle luontevan vuorovaikutusympäristön, jossa hänellä oli mahdollisuus havainnoida asiakkaiden tuntemuksia ja kokemuksia juhlapalvelutilanteen eri vaiheissa. Hänellä oli myös mahdollisuus keskustella juhlien tilaajan sekä päiväsankarin kanssa ja saada tietoa heidän palvelukokemuksestaan sekä yksityiskohdista, jotka tuottivat lisäarvoa heille. Tutkijalla oli myös erinomainen tilaisuus havainnoida kohdeyrityksen tapaa kohdata asiakas sekä nähdä konkreettisesti miten he toteuttavat arvolupaustaan. Havainnointitilanne dokumentoitiin muistiinpanoja tekemällä. Havainnointitilanteesta saatuja tietoja hyödynnettiin palvelukonseptin suunnittelussa sekä asiakasprofiilien luomisessa.

#### **4.2.1 Benchmarking**

Benchmarkingin avulla pyritään selvittämään miten kilpailijat toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa tutkimuksen kohteena on menestyvä organisaatio, jonka menestyksen syitä selvitetään ja niitä pyritään hyödyntämään omassa toiminnassa ottamalla käyttöön muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Benchmarkingin tavoitteena on oman toiminnan kehittäminen ja kilpailijoilta oppiminen. Sitä voidaan toteuttaa tutkimalla, havainnoimalla, vertailemalla ja arvioimalla muiden toimintaa. Perustietoja voi hankkia internetistä tutkimalla kilpailijan kotisivuja. Syvällisempää markkinatietoa löytyy erilaisten etujärjestöjen, yritysrekisterien ym. sivuilta. (Tuulaniemi 2013, 139.)

Kehittämistyön tiedonkeruuta jatkettiin benchmarkingilla, jossa tarkastelukohdeeksi valikoitui palvelun saavutettavuus. Palvelun saavutettavuutta tarkasteltiin sähköisen asioinnin helppouden näkökulmasta tutustuen erilaisiin sähköisiin yhteydenottotapoihin, joita yrityksillä on käytössään. Lisäksi tarkastelun kohteena olivat sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa ja yrityksen tunnettuuden lisäämisessä.

Tutkija kartoitti kohdeyrityksen kovimmat kilpailijat ja ryhmään valikoitui kuusi kahvila- ja juhlapalveluyritystä. Tutkija tutki yritysten internet-sivuja sekä sosiaa-



lisen median kanavia. Sähköinen tarjouspyyntölomake löytyi kolmen yrityksen sivuilta, mutta vain yhdellä yrityksellä oli käytössä sähköinen palautejärjestelmä. Facebook oli suosituin sosiaalisen media väline, joka löytyi neljältä yritykseltä. Näistä yrityksistä sosiaalisen median hyödyntämisen edelläkävijäksi osoittautui yritys, joka on vakiinnuttanut asemansa monipuolisena juhlapalvelujen tuottajana paikkakunnalla ja saavuttanut suurta suosiota niin yksityishenkilöiden kuin yritystenkin keskuudessa. Kyseinen yritys on panostanut sähköiseen markkinointiin ja sosiaalisen mediaan hyödyntäen monipuolisesti eri kanavia: Facebook, Twitter, Instagram ja Youtube.

Alla poimintoja kilpailijoiden Facebook-sivuilta:

*"Onkohan tässä kaupungin suurimmat voisilmät? Halkaisija on. 7 senttiä 😄"*

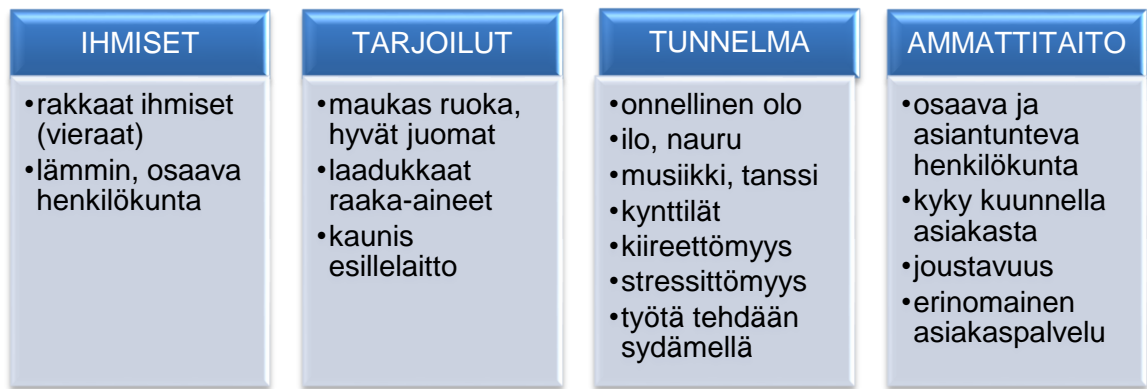
*"Myö ollaan päästy blogiin! Ootko sie jo käynyt meillä maistamassa omenatorttua ja vaniljakastiketta?"*

*"Nyt on tupa täynnä! Lavalla Silvennoinen&Maijanen Band. Upea tunnelma"*

#### **4.2.2 Samankaltaisuuskaaviot**

Samankaltaisuuskaavioiden avulla voidaan jäsenellä tutkimustietoa etsimällä samankaltaisuuksia ja ryhmittelemällä ne yhteisten teemojen alle, jotka järjestellään aiheittain. Ryhmittelyn avulla saadaan selville käyttäjille olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2013, 154.)

Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tutkija jäsenteli määrittelyvaiheessa kerättyä tutkimustietoa samankaltaisuuskaavioiden avulla. Tutkimustiedoista etsittiin toisiinsa liittyviä teemoja ja aiheita, jotka ryhmiteltiin ja järjesteltiin aiheittain. Ryhmittelyn tuloksena asiakkaille merkityksellisiksi asioiksi nousivat ihmiset, tarjoilut, tunnelma ja henkilökunnan ammattitaito. Samankaltaisuuskaaviossa esiin nousseet merkitykselliset aiheet on esitetty kuviossa 8.



**Kuvio 8. Samankaltaisuuskaavion kootut merkitykselliset aiheet.**

### 4.3 Suunnittelu

Asiakastutkimuksia tehdään suunnittelutyön tueksi ja niiden avulla pyritään löytämään kohderyhmälle merkityksellisiä asioita sekä ymmärtämään heidän toimintansa todellisia motiiveja. Suunnittelutyötä tehdään jo tutkimusvaiheen aikana kirjaamalla kehitysideoita muistiin ja antamalla esiin nousevien asioiden ohjata tutkimuksen toteuttamista. (Tuulaniemi 2013, 153.)

Asiakastutkimuksista saadaan paljon eri muodoissa olevaa tietoa tutkittavista. Tietoa täytyy analysoida ja tulkita perusteellisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen perustana. Materiaalista täytyy löytää asiat, jotka ovat merkittäviä useimmille asiakkaille. Kerättyä tietoa on osattava tulkita mielekkäällä tavalla ja yhdistää muihin tietoihin. (Tuulaniemi 2013, 154.)

#### 4.3.1 Asiakasprofiilit

Asiakastutkimuksissa saatu tieto tiivistetään asiakasprofiileihin. Asiakasprofiileissa asiakkaan käyttäytymismallit, toiminnan motiivit, hallitsevat arvot ja toimintaa ohjaavat pelot sekä esteet muodostavat asiakasprofiilin, joka ohjaa suunnittelua ja lisää ymmärrystä siitä kenelle ja miksi palveluja kehitetään. (Tuulaniemi 2013, 156.)

Asiakasprofiilit ovat fiktiivisiä henkilökuvia, jotka on rakennettu asiakkaista kerätyn tiedon pohjalta ja ne kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita jne. Kuvitteellinen asiakas kuvataan visuaalisesti, piirroksena tai valoku-

vana. Hänelle luodaan taustatiedot, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. Lisäksi hänelle annetaan nimi, ikä ja tyypillinen motto sitaateissa, joka kuvaa hänen arvomaailmaa. (Ojasalo ym. 2014, 77.)

Tämän kehittämistyön asiakasprofiilit on luotu määrittely- ja tutkimusvaiheen asiakastietojen pohjalta analysoimalla haastatteluista, havainnoinneista sekä kirjallisesta eläytymismenetelmästä saatuja tietoja. Asiakasprofiileiksi muotoutui trenditietoinen sosiaalisen median suurkuluttaja Jenna, aktiivinen ja energinen eläkeläinen Helmi, perhekeskeistä elämää viettävä Lindholmin perhe sekä elämänsä parasta aikaa elävä Johanna, joka mielellään järjestää juhlia niin vapaa-ajalla kuin työnsä puolesta.



**Kuva 2. Jenna, trenditietoinen nautiskelija ja innokas somettaja**

Jenna (kuva 2) on parisuhteessa ja työskentelee mainostoimistossa. Hän rakastaa kaikkea kaunista ja nauttii elämästään. Hänen intohimonsa on kodin sisustaminen ja urheilu. Hän huolehtii itsestään ja panostaa ulkonäköönsä sekä vaatteisiin. Hän on innokas sosiaalisen median käyttäjä, joka päivittää somea jatkuvasti. Hän kuvaa elämäänsä ja jakaa siitä pieniä palasia ja tunnelmia seuraajilleen. Hän seuraa aktiivisesti myös muiden somettajien päivityksiä ja trendejä maailmalta odottaen aina jotakin uutta ja mieleenpainuvaa elämystä.

Jenna tapaa ystäviään kahviloissa ja hän suosittelee mielellään hyväksi havaitsemiaan paikkoja. Juhlia järjestäessään hän on mukavuudenhaluinen ja järjestää ne mieluummin jossakin muualla kuin pienessä ja sievässä kodissaan, koska hänellä ei ole aikaa eikä oikeastaan osaamistakaan haluamansa laadukkaan kokonaisuuden luomiseen.



**Kuva 3. Helmi, elämän ehtoovuosista nauttiva hyväntuulinen eläkeläinen**

Helmi (kuva 3) on jäänyt leskeksi kymmenen vuotta sitten. Hänellä on kolme lasta ja viisi lastenlasta sekä yksi lapsenlapsenlapsi, joista kukaan ei asu Helmin kotipaikkakunnalla. Hän teki aikanaan pitkän työuran opettajana ja rakastaa matkustelua sekä erilaisia kulttuuririentoja.

Helmi on mukana aktiivisesti senioreiden järjestötoiminnassa. Ystävät ovat hänelle tärkeitä ja hän hemmottelee mielellään läheisiään hyvällä ruualla ja hyvällä juomalla. Hänen juhlissaan on aina musiikkia, runon lausuntaa tai muuta kulttuuriin liittyvää. Helmin mukaan elämässä on aina aihetta juhlaan. Aiemmin hän järjesti juhlia kotonaan, mutta nyt iän karttuessa ja voimien vähentyessä hän käyttää energiansa mieluummin harrastuksiinsa ja tuo vieraansa valmiiseen pöytään.



**Kuva 4. Perhe Lindholm, ruuhkavuosien kynnyksellä oleva perhekeskeistä elämää arvostava perhe.**

Perhe Lindholmiin (kuva 4) kuuluu isä Petri, äiti Maria ja tytär Ellen. Perhe asuu suositulla uudella omakotitaloalueella. Maria on vielä hoitovapaalla kotona hoitamassa tyttärtään Elleniä, mutta töihin paluu vakuutusyhtiön esimiestehtäviin on edessä muutaman kuukauden kuluttua.

Petri työskentelee kansainvälisessä teollisuusyrityksessä keskijohdon tehtävissä. Petri ja Maria ovat kulinaristeja, he harrastavat viinejä ja nauttivat hyvästä ruuasta. He mielellään valmistavat ruokaa pitkän kaavan mukaan kotona ja kutsuvat ystäviään illanistujaisiin, mutta tällä hetkellä lapsiperheen arki ja kiireinen työelämä vievät mennessään eikä rakkaalle harrastukselle löydy riittävästi aikaa.

Maria on löytänyt monta ihanaa kahvilaa osallistuessaan muiden äitien kanssa vaunutreffeille. Hän arvostaa kahviloissa kaunista, ajanhengen mukaista sisustusta, laadukkaita tuotteita ja väljyyttä, jotta Ellenin vaunuilla pääsee mukavasti kahvilaan sisään. Juhlia ja ystävien tapaamisia hän nykyään järjestää mielellään hyviksi havaitsemissaan kahviloissa, joissa hänen mielestään on lupa nauttia aitoja makuja. Petri puolestaan arvostaa kahviloita, joissa saa samalla rahalla enemmän.



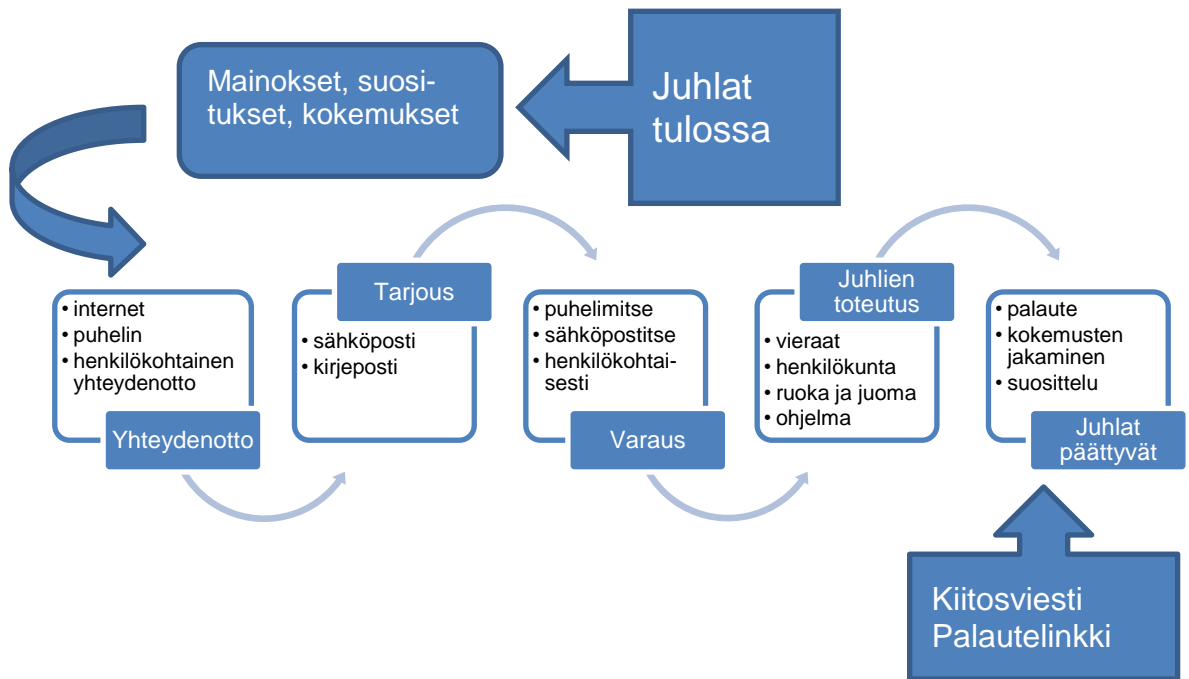
**Kuva 5. Johanna, nainen parhaassa iässä, joka rakastaa yllätyksiä ja elämyksiä.**

Johanna (kuva 5) on tällä hetkellä sinkku, joka nauttii uudesta elämäntilanteestaan. Lapset ovat jo aikuisuuden kynnyksellä ja hänellä on pitkää aikaa taas aikaa itselleen. Johanna työskentelee kaupungin virkamiehenä ja järjestää paljon edustustilaisuuksia jo työnsä puolesta. Hän arvostaa hyvistä raaka-aineista valmistettua maukasta ruokaa, jossa on mukana jotakin uutta twistiä.

Laadukkaita tuotteet ja ammattitaitoinen, joustava asiakaspalvelu ovat avainasemassa hänen valitessaan juhlapaikkaa. Valikoimilta hän toivoo vaihtelevuutta ja jotakin sellaista mitä muut eivät ole vielä oivaltaneet. Hän yllättää mielellään vieransa ja hänen järjestämiin tilaisuuksiin tullaan mielellään, koska siellä on aina tarjolla jotakin uutta. Löytäessään hyvän ja laadukkaan juhlapaikan, hän asioi mielellään samassa yrityksessä niin työ kuin vapaa-ajallaankin. Perheen juhlia hän on aiemmin järjestänyt kotona, mutta uusi elämäntilanne vaatii puolueettoman maaperän niin rippi- kuin ylioppilasjuhliinkin.

### 4.3.2 Palvelupolku

Asiakkaan kokema palvelukokonaisuus voidaan kuvata palvelupolun avulla vaihe vaiheelta, jotta sitä voidaan analysoida. Palvelupolku jakautuu eri vaiheisiin eli palvelutuokioihin. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kaikilla aisteillaan kontaktissa palveluun Ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat ovat kontaktipisteitä. Palvelun eri kontaktipisteissä voidaan asiakkaaseen pyrkiä vaikuttamaan kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä, äänillä, valoilla, väreillä, tuoksuilla ja mauilla erilaisten tunnelmien luomiseksi. Kontaktipisteillä pyritään puhuttelemaan asiakasta, mutta toisinaan ne välittävät väärää sanomaa. Asiakkaan palvelukokemusta tarkasteltaessa määritellään tarkasti, mikä osa palvelupolusta otetaan tarkastelun kohteeksi. (Tuulaniemi 2013, 78 – 81.)



**Kuvio 9. Juhlapalveluasiakkaan palvelutuokioita ja kontaktipisteitä palvelupolulla.**

Kuviossa 9 kuvataan juhlapalveluasiakkaan palvelupolkua kohdeyrityksessä. Juhlapalveluasiakkaan palvelupolku alkaa juhlien järjestämisen tarpeesta. Juhlapaikan kartoitusvaiheessa ärsykkeinä voi toimia esim. juhlapalveluyrityksen mainos, ystävän suositus tai asiakkaan oma aiempi palvelukokemus yrityksessä. Tämän jälkeen asiakas ottaa yhteyttä valitsemaansa yritykseen puhelimitse, henki-



lökohtaisesti paikan päälle menemällä, sähköpostitse tai täyttämällä yrityksen kotisivuilla yhteydenottolomakkeen. Hän keskustelee yrityksen edustajan kanssa tilaisuuteensa yksityiskohdista, tarvittaessa käy katsomassa juhlatilan ja pyytää yritykseltä tarjouksen tilaisuutensa järjestämisestä. Juhlapalveluyrityksen edustaja lähettää asiakkaalle tarjouksen sähköpostitse tai tavallisena kirjepostina.

Tarjouksen saatuaan asiakas punnitsee ja vertailee eri vaihtoehtoja. Päätöksen tehtyään hän varaa juhlapaikan ja sopii tilaisuuden yksityiskohdista. Juhlapäivänä juhlapalveluyrityksen henkilökunta järjestee juhlatilan asiakkaan toivomalla tavalla (pöytämuodot, kattaukset, somistukset jne.) ja valmistelee juhlien ruoka- ja juomatarjoilut. Asiakas saapuu paikalle vastaanottamaan vieraitaan. Hän ja vieraat nauttivat kauniista juhlapaikasta, herkullisesta ruuasta, ruokaan sopivasta juomasta, iloisesta puheensorinasta, hersyvistä naurusta, yhdessäolosta ja henkilökunnan palvelualltiudesta sekä ammattitaidosta.

Juhlien päättyessä asiakas hyvästelee vieraansa ja keskustelee henkilökunnan kanssa juhlien onnistumisesta. Asiakas poistuu juhlapaikalta ja henkilökunta jatkaa työskentelyään juhlatilan ja keittiön jälkitöiden parissa. Seuraavana päivänä juhlapalveluyrityksen edustaja lähettää asiakkaalle kiitosviestin sähköpostilla ja kiittää siitä, että yritys sai järjestää asiakkaan juhlat sekä pyytää asiakasta antamaan palautetta palvelukokemuksestaan palautelinkin kautta.

### **4.3.3 Business Model Canvas**

Business Model Canvas on työkalu, jota käytetään olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin ja uuden mallin innovointiin. Perusajatuksena on hahmotella yhdeksästä osasta muodostuva liiketoimintamalli, jossa kuvataan miten yritys tuottaa ja välittää asiakkaalle arvoa. Useiden vaihtoehtoisten mallien luominen on tärkeä osa suunnittelua. Lopullinen liiketoimintamalli syntyy vertailemalla vaihtoehtoja ja yhdistelemällä mallien parhaita osia. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Business Model Canvasiin kuuluu yhdeksän osaa: asiakassegmentit, arvopauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. Muuttamalla liiketoimintamallin yhtä tai useampaa osaa, voi ideoida, kehittää ja arvioida muutosten vaikutuksia ja määrittää parhaan vaihtoehdon liiketoimintamallille. (Tuulaniemi 2013, 178 – 181).

KUMPPA-NUUDET	YDIN-PROSESSIT	ARVO-LUPAUS	ASIAKAS-SUHDE	ASIAKAS-SEGMENTIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tukkuliikkeet</li> <li>- Kukkakaupat</li> <li>- Laitetoimittajat</li> <li>- Huolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasneuvottelut</li> <li>- Uudistaminen</li> <li>- Kehittäminen</li> <li>- Tuotekehitys</li> <li>- Reseptiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilöllisiä ratkaisuja</li> <li>- Ammattitaitoista asiakaspalvelua asiakasta kuunnellen</li> <li>- Erinomainen ruuan maku</li> <li>- Mummolan makuja uudella twistillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökohtainen palvelu</li> <li>- -Asiakasta kuunnellaan herkällä korvalla</li> <li>- Asiakkaiden luottamus saavutettu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksityisasiakkaat</li> <li>* perheet</li> <li>* seniorit</li> <li>- Yrityisasiakkaat</li> <li>* edustus</li> <li>* työyhteisöt</li> <li>-</li> </ul>
<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lisää kumppanuuksia</li> <li>* verkostot</li> <li>* paikalliset yrittäjäjärjestöt</li> <li>- Yhteistyötä bloggaajien kanssa</li> </ul>	<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoon</li> <li>* sähköinen tarjouspyyntö</li> <li>* valmiita juhla-menuja yrityksen kotisivuille</li> </ul>	<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aina on aihetta juhlaan</li> </ul>	<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sähköinen palvelu</li> <li>* sähköinen tarjouspyyntö</li> <li>* sähköinen palaute</li> <li>- sosiaalinen media aktiivisesti käyttöön</li> </ul>	<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuoret aikuiset</li> <li>- Seurat, järjestöt, yhdistykset</li> </ul>
	<b>RESURSSIT</b>	<b>OMAINAISPIIRTEET</b>	<b>ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoinen henkilökunta</li> <li>- Vahva juhlapalveluosaaminen</li> <li>- Sitoutunut henkilökunta</li> <li>- Joustava, yksilöllinen palvelukokonaisuus</li> <li>- Yhtenäinen, väljä tila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luotettava juhlien järjestäjä</li> <li>- Kyky ja halu uudistua</li> <li>- Ammattitaitoisen henkilökunnan arvostaminen</li> <li>- Asiakkaiden arvostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puskaradio</li> <li>- Kotisivut</li> </ul>	
<b>KULURAKENNE</b>		<b>ANSAINNAMALLI</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttuvat ja kiinteät kustannukset korkeat</li> <li>- Pieni keskikate</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samalla rahalla enemmän</li> <li>- Hyvä hinta-laatusuhde</li> <li>- Kohtuulliset hinnat</li> <li>- Neuvotteluun perustuva hinnoittelu</li> </ul>		
<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <p>Parempikatteisten tuotteiden lisämyynnin tehostaminen</p>		<p><b>KEHITYSIDEOITA</b></p> <p>Erilaisia palvelupaketteja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* täyden palvelun paketti sis. myös yhteistyökumppaneiden palveluja</li> <li>* pelkkä menu noudettuna</li> </ul>		

**Taulukko 2. Business Model Canvas – Kahvilan juhlapalvelun liiketoimintamalli ja kehitysajat (Tuulaniemi 2013, 181 mukaellen).**

Taulukossa 2 kuvataan kahvilan nykyistä liiketoimintamallin toteutumista ja kehittämisideoita liiketoimintamallin kehittämiseksi. Tärkeimmiksi asiakassegmenteiksi on määritelty yksityisasiakkaat ja yritysasiakkaat. Nuoret aikuiset sekä seuramat, järjestöt ja yhdistykset ovat asiakassegmenttejä, joita kannattaa tavoitella aktiivisemmin tulevaisuudessa. Nuorilla aikuisilla on monenlaisia juhlia edessään: ylioppilasjuhlat, valmistujaisjuhlat, kihlajaiset, polttarit, häät, ristiäiset, syntymäpäiväjuhlat jne. Nykyisin myös erilaiset seuramat, järjestöt ja yhdistykset ovat erittäin haluttuja asiakasryhmiä, koska ne järjestävät paljon kokouksia, juhlatilaisuuksia ja muita tapahtumia ympäri vuoden, toistuvasti vuodesta toiseen. Näistä asiakassegmenteistä on mahdollisuus luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Arvolupauksen mukaan kahvila tarjoaa asiakkailleen yksilöllisiä ratkaisuja ja ammattitaitoista asiakaspalvelua sekä mummolan makuja, uudella twistillä. Arvolupauksessa voisi tuoda esille myös sen, että aina löytyy aihetta juhlaan. Elämän tähtihetket ovat jokaiselle erilaisia, mutta asiakasta kuunnellen ja luomalla yksilöllisiä palvelukokonaisuuksia pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Arvolupauksen jakelukanavissa kerrotaan että asiakassegmenttejä saavutetaan puskaradion ja kahvilan kotisivujen kautta. Sosiaalista mediaa ja sen valtavaa potentiaalia pitäisi hyödyntää enemmän yrityksen tunnettavuuden lisäämisessä. Sosiaalisen median kautta tietoisuus yrityksen olemassaolosta leviää nopeasti ja potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen helpommin. Nykypäivän puskaradio toimii myös sosiaalisessa mediassa ja sillä on valtava vaikutus ihmisten valintoihin. Sosiaalisessa mediassa yritystä voidaan hehkuttaa sanoin ja kuvin, suositella ja tykäten. Olisi tärkeää, että kahvilan juhlista leviäisi paljon tietoa ja kuvia sosiaalisen median välityksellä.

Asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa korostuu henkilökohtainen palvelu sekä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kuuntelu. Sähköinen palvelu toisi tähän kokonaisuuteen kuitenkin vielä puuttuvan palasen. Asiakkaiden palvelu onnistuisi myös varsinaisten palveluaikojen ulkopuolella, mikäli asiakkailla olisi mahdollisuus jättää kahvilan kotisivuille sähköinen tarjouspyyntö tai antaa palautetta sähköisen palautejärjestelmän kautta.

Kahvilan asiakassuhteissa korostuu henkilökohtainen palvelu. Asiakkaita arvostetaan ja heidän toiveitaan kuunnellaan herkällä korvalla, jotta heidän tarpeisiinsa löydettäisiin sopivia ratkaisuja. Kahvila henkilökuntineen on saavuttanut asiakkaiden luottamuksen. Henkilökohtainen palvelu on tärkeää, mutta siihen rinnalle olisi hyvä kehittää toimiva sähköinen palvelu, jotta asiakkaat voisivat jättää tarjouspyyntöjä ja asiakaspalautteita vuorokauden ajasta riippumatta. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä asiakassuhteisiin saataisiin uusi ulottuvuus. Kuvat kahvilan tuotteista, kattauksista ja juhlista lisäävät kahvilan houkuttelevuutta. Satunnaisista kahvilakävijöistä voisi tulla vakioasiakkaita niin arjessa kuin juhlassakin heidän päästessään toistuvasti kurkistamaan kahvilan maailmaan.

Ydinprosessit, resurssit ja ominaispiirteet nivoutuvat kahvilan toiminnassa yhteen. Jatkuva toiminnan kehittäminen ja toiminnan uudistaminen mm. tuotekehityksen ja reseptiikan luomisen osalta kertoo vahvasta uudistumisenhalusta ja -kyvystä. Ammattitaitoisen henkilökunnan ja asiakkaiden arvostaminen näkyy mm. henkilökunnan sitoutuneisuutena yritykseen. Ammattitaitoinen henkilökunta ja vahva juhlapalveluosaaminen vahvistavat kahvilan ominaispiirrettä luotettavana juhlien järjestäjänä. Henkilökohtaiset asiakasneuvottelut mahdollistavat joustavien ja yksilöllisten palvelukokemusten syntymisen, yrityksen yhtenäistä ja väljää tilaa hyödyntäen. Henkilökohtaisen palvelun rinnalle olisi hyvä kuitenkin kehittää toimiva sähköinen palvelukonsepti, jossa asiakas voisi halutessaan valita tilaisuutensa sopivan menun ja kattauksen väriteemoineen sekä mahdollisine lisäpalveluineen.

Kahvilalla on toimivaa kumppanuus tukkujen ja muiden tavarantoimittajien kanssa. Yhteistyötä on myös käynnistetty paikallisten kukkakauppojen ja hautaustoimistojen kanssa. Kukkakaupat ja hautaustoimistot suosittelevat omille asiakkailleen yhteistyöyrityksen juhlapalvelua mm. muistotilaisuuksien järjestäjänä. Yhteistyökumppanuuksien solmiminen on erinomainen tapa ohjata asiakkaita ostamaan tuotteita ja palveluja yhteistyöyrityksiltä. Tämä voidaan nähdä myös konkreettisesti asiakaspalveluna, jossa asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta helppoon ja vaivattomaan asiointiin ns, yhdeltä luukulta.

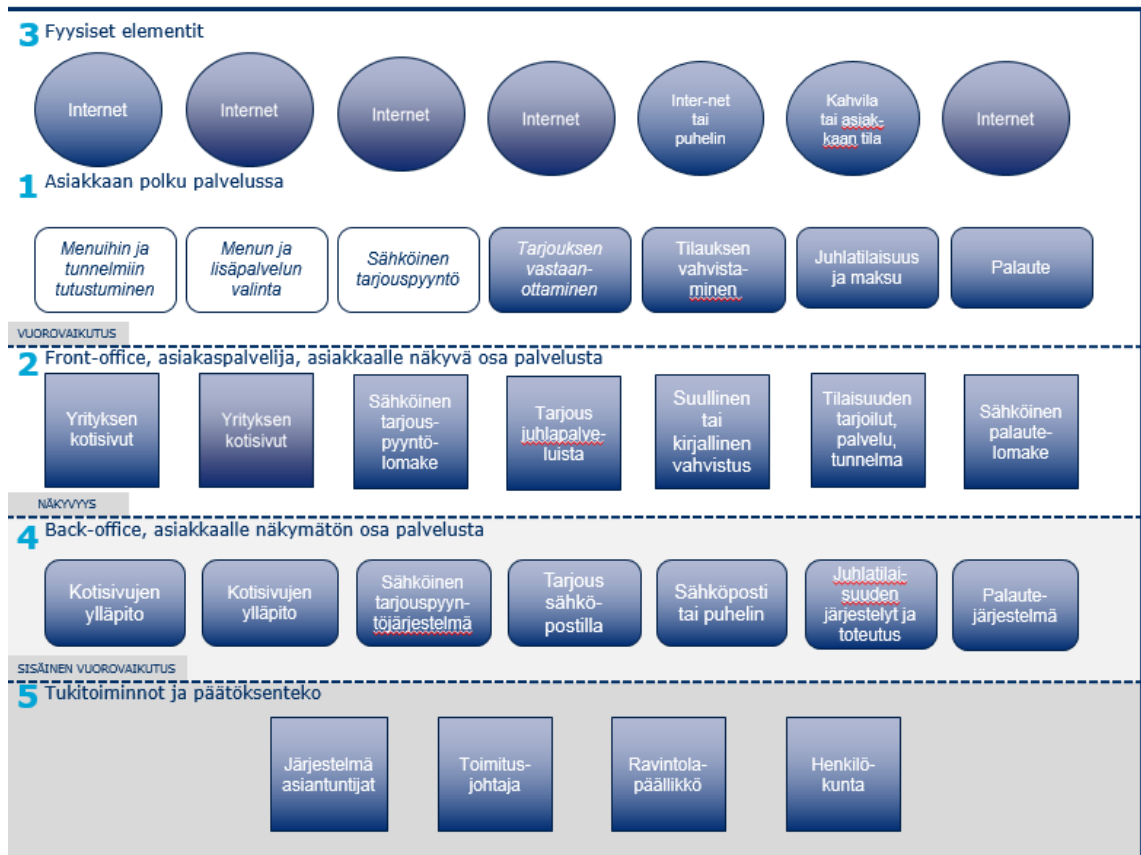
Uusia yhteistyökumppanuuksia voisi tavoitella verkostoitumalla mm. paikallisten yritysten kanssa yli toimialarajojen sekä osallistumalla paikallisten yritysjärjestöjen toimintaan. Lisämausteen kumppanuuksiin ja lisää näkyvyyttä voisi tuoda yhteistyö paikallisten menestyvien urheiluseurojen kanssa. Kyseinen yhteistyön muoto on selkeä trendi paikkakunnalla. Useat eri alojen yritykset haluavat olla mukana tukemassa paikallista urheilujoukkuetta menestykseen, saaden samalla itselleen positiivista näkyvyyttä kuulumalla yhteisöön, joka lisää yhteisöllisyyttä paikkakunnalla.

Toimialalle tyypillinen kulurakenne, korkeat muuttuvat ja korkeat kiinteät kustannukset vaikuttavat siihen, että kahvilan tuotteiden ja palvelujen keskikate jää pieneksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää panostaa entistä enemmän parempikatteisten tuotteiden, kuten alkoholijuomien myyntiin.

Kahvilan pyrkii hinnoittelussaan kohtuulliseen hintatasoon ja hyvään hinta-laatusuhteeseen. Kahvilassa on vakiohintoja ja neuvotteluun perustuvia hintoja. Ansaintamallia voisi kehittää tarjoamalla erilaisia palvelupaketteja asiakkaille ja sitä kautta selvittää mistä he ovat valmiita maksamaan. Yksinkertaisimmillaan pakettiin kuuluisi vain menu noudettuna. Täyden palvelun pakettiin puolestaan kuuluisi menun ja teeman mukaisen kattauksen lisäksi myös yhteistyökumppaneiden palveluja esim. kukkasomistus tai musiikkiesitys.

## **5 Kehittämistyön yhteenveto ja johtopäätökset**

Kehittämistyön tutkimusaineiston pohjalta ideoitiin kahvilalle sähköinen juhlapalvelukonsepti, jota esitellään kuviossa 10 Service Blueprintin eli palvelumallin avulla. Tuulaniemen (2013, 212) mukaan Service Blueprint on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, tuottamiseen vaadittavista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta ilmenee asiakkaan kokemat asiat sekä palvelun tuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla. Service Blueprintiä käytetään mm. uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna. (Tuulaniemi 2013, 212.)



**Kuvio 10. Service Blueprint kahvilan sähköisestä juhlapalvelukonseptista (mukaellen Innokylä).**

Kehittämistyön tutkimusaineistoa analysoitaessa esiin nousi tarve kehittää kahvilan sähköistä asiakaspalvelujärjestelmää. Sähköisen asiakaspalvelujärjestelmän kehittäminen toimivaksi voisi tuoda kahvilan juhlapalvelujen käyttäjiksi uusia asiakkaita, jotka eivät esim. opiskelun tai työn vuoksi voi asioida juhlapalveluasi-oissa kahvilan normaalin aukioloajan (ma – pe klo 10.00 – 16.00) puitteissa.

Sähköisen juhlapalvelukonseptin tavoitteena on tehdä juhlien suunnittelu ja tilaaminen asiakkaille houkuttelevaksi, helpoksi ja vaivattomaksi. Asiakas voi rauhassa suunnitella omia juhliaan, silloin kun hänelle parhaiten sopii, ja valita kahvilan valmiiksi mietityistä laadukkaista kokonaisuuksista itselleen sopivimman vaihtoehdon ja pyytää siitä tarjouksen.

Tässä konseptissa kahvilan nettisivuille kootaan teemojen alle (esim. syntymäpäivät, ristiäiset, rippijuhlat, yo-juhlat, väitöskaronkat, cocktail-tilaisuudet ja tee-

majuhlat) esimerkkimenuja sekä kuvia kauniisti esille laitetuista ruuista ja menuun sopivasta kattauksesta sekä somistuksesta. Asiakkaan nähdessä ammattilaisten ammattitaidolla suunnitteleman kokonaisuuden hän luottaa heidän asiantuntijuuteen ja on valmis ostamaan juhlat. Tavoitteena on myydä asiakkaille mielikuvia ja tunnelmia kuvien ja menujen välityksellä. Onnistuneet juhlat ovat vain muutaman klikkauksen päässä.

Asiakkaalla on mahdollisuus valita juhliinsa myös haluamansa palveluaste täydenpalvelunpaketista nouda ja nauti-pakettiin. Nettisivuilla esiteltävissä vaihtoehdoissa ei ole hintoja, koska kokonaisuuden hintaan vaikuttaa tilaisuuden kesto ja tilausmäärä. Lisäksi pienistä tilauksista veloitetaan pientoimituslisä.

Kahvilan toiminnan kannalta valmiiden menukokonaisuuksien myyminen on järkevää, koska silloin voidaan päättää sesongeittain myytävien menujen määrä ja suunnitella perusraaka-ainepohja monipuolisesti käytettäväksi erilaisia reseptejä hyödyntäen. Raaka-aineiden käyttö on taloudellista ja hävikin määrä voi parhaimmillaan pienentyä lähes olemattomaksi. Tarkalla menusuunnittelulla voidaan myös varmistua siitä, että myytävissä menuissa toteutuvat kahvilan katetavoitteet.

Sähköinen järjestelmä hyödyttää myös tarjousprosessia ja mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden yhteydenottoihin. Kahvilan vastaanottaessa tarjouspyynnön sähköisen järjestelmän kautta he saavat tarjouksen tekemistä varten tarvitsemansa tiedot ja pystyvät nopeasti reagoimaan asiakkaan tarjouspyyntöön. Menujen perushinnoittelu tehdään jo suunnitteluvaiheessa ja siihen lisätään asiakkaan haluamien komponenttien hinnat sekä mahdolliset tarjoilukustannukset.

Tarjousprosessi etenee nopeasti asiakkaan tekemään tilauksen vahvistamiseen ja juhlien toteuttamiseen. Juhlien jälkeen asiakkaalle lähetetään sähköpostilla kiitosviesti, jonka liitteenä on sähköinen palautelomake. Sähköinen palautelomake lisätään myös yrityksen nettisivuille, jotta asiakkaiden antaman kirjallisen palautteen antaminen helpottuisi. Lisäksi asiakkaita kannustetaan antamaan palautetta ja lisäämään kuvia kahvilan toteuttamista juhlapalveluista yrityksen Facebook-sivuille.

Tässä konseptissa toteutuvat kehittämistyön tutkimusaineistosta esiin nousseet asiakkaiden tärkeiksi ja merkityksellisiksi kokemista neljästä teemasta kolme, joihin juhlapalveluja järjestävä yritys voi vaikuttaa: laadukkaista raaka-aineista valmistettu maukas, kauniisti esille laitettu ruoka ja ruokaan sopivat juomat, kiireetön, stressitön ja lämmin tunnelma sekä ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta, joka tekee työtään sydämellä. Yksi asiakkaiden kokemista merkityksellisistä asioista, joihin juhlapalveluyritys ei voi vaikuttaa, on juhliin kutsuttavat vieraat. Siihen voi vaikuttaa vain juhlien järjestäjä itse.

Konseptin suunnittelussa huomioitiin myös nopeasti muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomia mahdollisuuksia digikuluttajia palveltaessa. Digikuluttajat ovat tottuneet etsimään tietoa yritysten nettisivuilta ja erilaisista sosiaalisen median kanavista ostopäätöstensä tueksi ja tehdessään valintoja esim. juhlapaikan osalta. Digikuluttajan päätöksiin vaikuttavat yrityksen nettisivut ja sosiaalisessa mediassa julkaistut kuvat sekä muiden asiakkaiden kommentit ja suositukset. Digiaika mahdollistaa asiakkaiden surffailun netissä ja erilaisten vaihtoehtojen vertailun. Tämän vuoksi yrityksen nettisivujen ja sosiaalisen median materiaaliin kannattaa panostaa. Digiasiakkaan ensimmäinen mielikuva yrityksestä syntyy siitä, mitä hän näkee sähköisen median välityksellä.

## **6 Pohdintaa**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen kahvilan juhlapalvelua ja kuvata sen kehittämisprosessia. Lopputuloksena syntyi sähköinen juhlapalvelukonsepti, joka tekee juhlien suunnittelusta vaivatonta ja mukavaa asiakkaille ja mahdollistaa kahvilan nopean reagoinnin tarjouspyyntöihin. Sähköinen juhlapalvelukonsepti voi lisätä yrityksen kilpailuetua muihin paikkakunnan juhlapalveluyrityksiin verrattuna, koska se tarjoaa asiakkaille sähköisen työkalun juhlien suunnitteluun. Asiakkaiden käyttäessä tätä sähköistä työkalua, yrityksen asiakasymmärrys lisääntyy, koska he saavat työkalun avulla tietoa siitä millaista menuista ja palveluasteesta eri asiakassegmentit ovat kiinnostuneet. Tätä tietoa he voivat hyödyntää toimintaa kehittäessään.

Kahvilalla on hyvä maine ja sen laadukkaita tuotteita sekä ammattitaitoista, osavaa ja palveluultista henkilökuntaa arvostetaan. Paikkakunnalla on kuitenkin vielä



monia, jotka eivät ole koskaan kuulleetkaan kyseisestä yrityksestä, saati asioineet siellä. Yrityksen tunnettavuutta voisi helposti lisätä sähköisen median välityksellä. Yrityksen jo olemassa olevaa Facebook-sivustoa voisi hyödyntää juhlapalvelujen markkinoinnissa ja tehdä kahvilasta kuvien ja kommenttien avulla tunnelmallisen ja halutun juhlapaikan, joka houkuttelisi juhlimaan. Sosiaalisen median välityksellä on mahdollisuus saada nostetta aikaiseksi ihmisten tykätessä ja hehkuttaessa jonkun paikan erinomaisuutta.

Lisää näkyvyyttä kahvila saisi myös bloggajien avulla. Blogien kirjoittaminen kasvattaa jatkuvasti suosiotaan ja suosituilla bloggareilla on paljon seuraajia. Olisi hyvä jos joku blogin kirjoittaja järjestäisi juhlat kahvilassa tai hän osallistuisi kahvilassa järjestettäviin juhliin, joista sitten kirjoittaisi blogissaan ja lämpimästi suosittelee paikkaa muillekin juhlien järjestäjille.

Tässä kehittämistyössä on käytetty monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä. Monimenetelmällisyyttä pidetään tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Hyödyntämällä palvelumuotoilun erilaisia työkaluja saatiin kehittämistyöhön sekä asiakkaiden että kahvilan johdon näkökulmia. Näin ollen palvelumuotoilun perusajatus asiakasymmärryksen hyödyntämisestä liiketaloudellista näkökulmaa unohtumatta toteutui.

Kehittämistyössä ideoitua sähköistä juhlapalvelukonseptia voi käyttää erilaisissa kahviloissa tai ravintoloissa, koska se voidaan muokata jokaisen käyttäjäyrityksen tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Sähköinen työkalu tekisi niin asiakkaan kuin yrityksen tarjousprosessista nopeamman ja vaivattomamman.

Seuraava vaihe kohdeyrityksen kehittämistyössä on sähköisen juhlapalvelukonseptijärjestelmän luominen kahvilan nettisivuille, jonka jälkeen sitä päästään testaamaan käytännössä ja arvioimaan sen toimivuutta. Arviointivaiheessa on hyvä kerätä asiakkailta käyttäjäkokemuksia, jotta järjestelmää voidaan kehittää käyttäjäystävällisemmäksi.

## Kuvat

Kuva 1. Kirjallinen eläytymismenetelmä tiedonkeruuvälineenä, s. 30

Kuva 2. Jenna, trenditietoinen nautiskelija ja innokas somettaja, s. 36

Kuva 3. Helmi, elämän ehtoovuosista nauttiva hyväntuulinen eläkeläinen, s. 37

Kuva 4. Perhe Lindholm, ruuhkavuosien kynnyksellä oleva perhekeskeistä elämää arvostava perhe, s. 38

Kuva 5. Johanna, nainen parhaassa iässä, joka rakastaa yllätyksiä ja elämyksiä, s. 39

## Kuviot

Kuvio 1. Matkailu- ja ravintola-ala lukuina (Mara. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana), s. 14

Kuvio 2. Suhdannenäkymät matkailu- ja ravintola-alalla (Mara tilastoja ja tutkimuksia; Tilastokeskus, Elinkeinoelämän keskusliitto), s. 15

Kuvio 3. Porterin kilpailumalli (Berström & Leppänen 2015, 74), s. 17

Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128), s. 22

Kuvio 5. Arvon muodostumisen pyramidi (Mukaellen Tuulaniemi 2013, 75; Palmu Inc), s. 24

Kuvio 6. Kehittämistyön eteneminen, s. 27

Kuvio 7. SWOT-analyysien yhteenveto, s. 29

Kuvio 8. Samankaltaisuuskaavioon kootut merkitykselliset aiheet, s.34

Kuvio 9. Juhlapalveluasiakkaan palvelutuokioita ja kontaktipisteitä palvelupolulla, s. 40

Kuvio 10. Service Blueprint kahvilan sähköisestä juhlapalvelukonseptista (mukaellen Innokylä), s. 46

## **Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkkejä opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista, s. 11

Taulukko 2. Business Model Canvas – Kahvilan juhlapalvelun nykyinen liiketoimintamalli ja kehitysideat (Tuulaniemi 2013, 181 mukaellen), s. 42

## Lähteet

Arantola, H. ja Simonen, K. 2009. Palvelemisesta liikepalvelutoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu 6.11.2016.

Aunola, E. & Heikkinen, V.A. 2014. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. Helsinki: Haaga-Helia.

Beinhauer, R. & Wenzel, R. Strategy Train. 2008. Small Enterprise Strategic Development Training. Ulkoinen ympäristö. [http://st.merig.eu/uploads/media/Download\\_Luku\\_2.pdf](http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Luku_2.pdf). Luettu.18.11.2016.

Bergström, S. ja Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. ja Rautio, V. 2015 Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistus-seura.

Hemmi, M., Häkkinen, U. ja Lahdenkauppi, M. 2011. Avec – Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOYpro OY.

Innokylä <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>. Luettu 19.11.2016.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin lopputyö. <http://docplayer.fi/1431725-Mita-on-palvelumuotoilu.html>. Luettu 6.11.2016.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kulmat.fi. Tutkimustietoa. Palvelumuotoilu. <http://www.kulmat.fi/tutkimustietoa/palvelumuotoilu>. Luettu 6.11.2016.

Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Löytänä, J. ja Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Maijala, R. 2016. Puhu asiakasta. <http://www.palvelupolkuja.fi/>. Luettu 24.9.2016.

Mara. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. <http://www.mara.fi/toimiala>. Luettu 1.10.2016.

Mara. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>. Luettu 1.10.2016.

Mara. Tilastoja ja tutkimuksia. <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/ennusteet/liikevaihtoennuste>. Luettu 1.10.2016.

Mara. Tilastoja ja tutkimuksia. <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/suhdanteet/suhdannebarometri-2>. Luettu 1.10.2016.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy:

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. <http://www.slideshare.net/samiitti/johdatus-palvelumuotoiluun>. Luettu 6.11.2016.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. ja Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical access to an evolving field. KISD: Köln International School of Design.

Määttä, S., Nuutila, J. ja Saranpää, T. 2008. Juhlapalvelu – Suunnittele ja toteuta. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Palvelumuotoilu – Kulmat.fi. <http://www.kulmat.fi/tutkimustietoa/palvelumuotoilu>. Luettu 3.9.2016.

PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Nykytilakartoitus. Swot-analyysi. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu 13.11.2016.

SDT Palvelumuotoilun työkalupakki. Mitä on palvelumuotoilu? [http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html). Luettu 3.9.2016.

SDT Palvelumuotoilun työkalupakki. Miksi hyödyntäisin palvelumuotoilua. [http://sdt.fi/miksi\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/miksi_palvelumuotoilu.html). Luettu 2.8.2016.

Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH-Riskienhallinta. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu 19.11.2016.

Tekes – Teknologian ja Innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto – Vocabulary of Service Business. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf). Luettu 5.11.2016.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Yritystoiminta. Liiketoimintaympäristö. <https://sites.google.com/site/yritystietoa/liiketoimintaympaeristoe>. Luettu 3.9.2016.

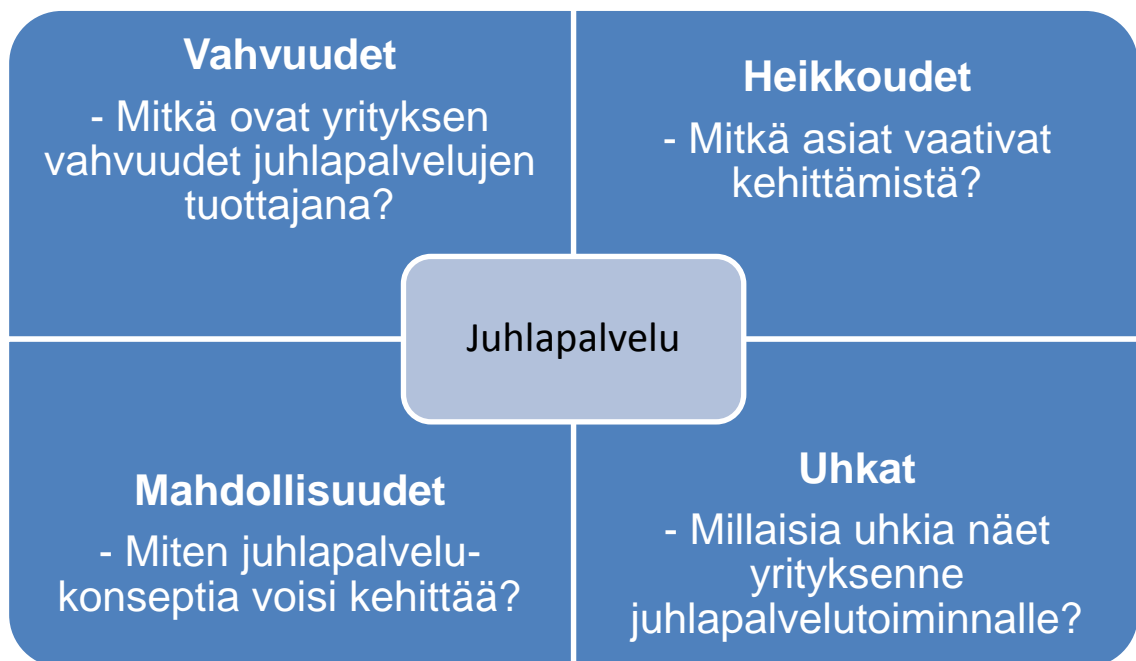
Valtiovarainministeriö. 2016. Vahtiohjeet. Organisaation toimintaympäristö. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/4-organisaation-toimintaymparisto>. Luettu 5.11.2016..

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto a. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvali-MOTV. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_5.html). Luettu 13.11.2016.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto b. Menetelmäopetuksen tietovaranta. Kvali-MOTV. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_1.html). Luettu 18.11.2016.

Nykyisen juhlapalvelukonseptin SWOT-analyysin kysymykset





Kirjallisen eläytymismenetelmän kysymykset

*Enemmän kuin kahvila.*

*Juhlapaikka?*

- Mitkä juhlat Sinä järjestäisit meillä?*
- Kerro meille reseptisi onnistuneisiin juhliin.*

## Asiakkaiden vastaukset kirjallisen eläytymismenetelmän kysymyksiin

*"Resepti onnistuneille juhlille:*

*Hyppysellinen rakkaita ihmisiä  
Loraus (reilu) hyvää viiniä  
1 kokonainen mangotuorejuustokakku  
Kourallinen huonoja vitsejä ja paljon kynttilöitä*

*Sekoitetaan kaikki ainesosat yhteen ja annetaan muhia pikkutunneille asti.*

*Hyvät jutut täällä:*

*peittelemätön hyvien raaka-aineiden maku  
kaunista mutta helposti syötävää  
talonväen rohkeus suositella sitä, minkä hyväksi tietävät."*

*"Mielestäni tila soveltuu hyvin sekä syntymäpäiväjuhliin että valmistumisjuhlien viettoon. Näihin etenkin, mutta miksei myös työpaikan työhyvinvointi-iltaan...Käyttömahdollisuuksia on useita ja tila sopii kaikenikäisille."*

*"Resepti*

*Monta kupillista tätä ihanaa palvelualttiutta ja ammattitaitoa, mitä teiltä saa.  
Asiakkaan kuuntelua ja joustovaraa toiveiden toteuttamiseen.  
Kuplivaa iloa.  
Hersyvää naurua.  
Stressitöntä, huoletonta henkeä.*

*Sekoitetaan hyvässä suhteessa. Palanpainikkeeksi niin makoisia lusikkaleipiä."*

*"Piano pitää olla!"*

*"Hyvä juhlapaikka. On tilaa, ilmaa ympärillä.  
Sopiva paikka tällaisille kokoontumisille."*

*"Ihana kokous ja ruoka."*

*"Tosi hieno tapaaminen, aika vain loppui kesken."*

*"Tosi hyvä tapaaminen."*

*"Tulen uudestaan! Kiitos."*

*"Kiitos, että sain olla mukana."*

*"Kiitos loistavasta palvelusta."*

*"Syntymäpäiväjuhlat olisi erittäin hienoa täällä viettää! Avara tila liikkua – vaikka tanssahdella, täytyisi tietysti saada musiikkia tänne. Leikkiäkin mahtuisi. Juhlalla voisi olla jokin teema minkä mukaan toteutettaisiin koristelut ja tarjoilu ja vieraiden pukeutuminenkin liittyisi juhlan teemaan! Laulua hyvää tuulta, herkkuja ja kaikille onnellista oloa..."*