



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKASLÄHTÖISEN PALVELUKONSEPTIN MALLINTAMINEN

Bistron ja sisustusliikkeen fuusio

Miitu Hokkanen

Oona Nikama

Opinnäytetyö
Lokakuu 2017
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminnan koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminnan koulutus
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

HOKKANEN MIITU & NIKAMA OONA:
Asiakaslähtöisen palvelukonseptin mallintaminen
Bistron ja sisustusliikkeen fuusio

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Lokakuu 2017

Opinnäytetyö syntyi opinnäytetyön tekijöiden innostuksesta ja kiinnostuksesta palvelualaa, visuaalista ja näyttävää ympäristöä, ruokaa, sisustamista sekä vaatteita kohtaan. Opinnäytetyön tekijöitä kiehtoi ajatus siitä, että tuotteet olisivat valmiiksi yhdisteltyinä ja saatavilla samasta paikasta. Tästä syntyi ajatus eri toimialoja yhdistävästä fuusioliikkeestä, jonka palvelukonseptia lähdettiin opinnäytetyössä kehittämään. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakaslähtöinen palvelukonsepti liiketoiminnalle. Työn tarkoituksena oli kehittää ja mallintaa toimiva suunnitelma palvelukonseptin käytäntöön viemisen tueksi.

Palvelukonseptin suunnittelussa käytettiin palvelumuotoilua, jonka avulla selvitettiin, millaista arvoa konseptin potentiaaliset asiakkaat haluavat kokea eli mitä heille tulisi tarjota. Tutkimuksen vaiheet mukailivat Juha Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin vaiheita, ja tutkimusmenetelminä käytettiin benchmarkkausta, asiakashaastatteluita, sähköpostikyselyä sekä asiantuntijahaastatteluita. Palvelukonseptin konkretisoimiseen käytettävä työmenetelmä oli Business Model Canvas, jossa keskityttiin ensisijaisesti asiakaslähtöisyyteen pohjaaviin osioihin.

Tehdyn tutkimuksen pohjalta kehitettävä konsepti muotoutui bistron ja sisustusliikkeen yhdistelmäksi. Kehitetyn palvelukonseptin ideaan voidaan tutkimuksen perusteella yhä luottaa. Vastaava konsepti on kaivattu ja toivottu lisä Tampereelle. Ruuan ja sisustustavarain yhdistäminen on asiakasnäkökulmasta ymmärrettävä, looginen ja kiinnostava kokonaisuus. Asiakkaat toivovat inspiroivaa ja viihtyisää miljöötä sekä laadukasta ja asiantuntevaa palvelua, jota palvelukonsepti edustaa. Nämä teemat on nostettu esille myös luodussa Business Model Canvasissa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Degree Programme in Hospitality Management
Entrepreneurship and Team Leadership

HOKKANEN MIITU & NIKAMA OONA:
Modelling of a Customer-oriented Service Concept
A Fusion of Bistro and Interior Design Store

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 7 pages
October 2017

This thesis arose out of the authors' interest in the service sector, visual environment, food, interior design and clothing. This led to the idea of a fusion store combining different industries.

The aim of this thesis was to create a customer-oriented service concept for the business. The purpose of the thesis was to develop and model a working plan to support the implementation of the service concept.

Service design was used in designing the service concept. The study followed the steps of Juha Tuulaniemi's service design process. Benchmarking, customer interviews, an e-mail survey and expert interviews were used as research methods. The work method used to materialize the service concept was Business Model Canvas, focusing primarily on customer-oriented sections.

The developed concept was formed into a combination of a bistro and an interior design store. Based on the study, the idea of the developed service concept is still reliable. Combining food and interior design is a comprehensible, logical and interesting aspect from the customer's perspective. Customers hope for an inspiring and comfortable atmosphere as well as quality service. These themes have also been highlighted in the Business Model Canvas.

Key words: service concept, service design, Business Model Canvas

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta, tavoite ja tarkoitus.....	5
1.2	Raportin rakenne.....	6
2	ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA.....	7
2.1	Palveluliiketoiminta.....	7
2.2	Asiakaslähtöisyys.....	7
2.3	Arvon tuottaminen.....	8
2.4	Arvolupaus.....	9
3	PALVELUMUOTOILU.....	11
3.1	Palvelumuotoilun taustaa.....	11
3.2	Palvelumuotoilun elementit.....	11
3.3	Palvelumuotoiluprosessi.....	12
4	TUTKIMUS.....	18
4.1	Benchmarkkauksen toteutus.....	19
4.2	Benchmarkkauksen tulokset.....	20
4.3	Haastatteluiden toteutus.....	22
4.4	Haastatteluiden tulokset.....	26
4.5	Kyselyn toteutus.....	30
4.6	Kyselyn tulokset.....	32
4.7	Asiantuntijahaastatteluiden toteutus.....	34
4.8	Asiantuntijahaastatteluiden tulokset.....	35
4.9	Tutkimustulosten yhteenvedo.....	36
5	PALVELUKONSEPTIN MALLINTAMINEN.....	40
5.1	Business Model Canvas työkaluna.....	40
5.2	Palvelukonseptin Business Model Canvas.....	45
6	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET.....	53
	Liite 1. Benchmarkkauksen kysymyspatteristo.....	53
	Liite 2. Asiakashaastattelun haastattelurunko.....	54
	Liite 8. Sähköpostikysely.....	56
	Liite 9. Asiantuntijahaastattelun haastattelukysymykset.....	57
	Liite 10. Value Proposition Canvas.....	58
	Liitteet 3,4,5,6 & 7 on salattu.....	59

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus

Lähtökohtana opinnäytetyön aiheen muotoutumiselle on ollut opinnäytetyön tekijöiden innostus ja kiinnostus palvelualaa, visuaalista ja näyttävää ympäristöä, ruokaa, sisustamista sekä vaatteita kohtaan. Opinnäytetyön tekijöitä kiehoi ajatus siitä, että tuotteet olisivat valmiiksi yhdisteltyinä ja saatavilla samasta paikasta. Vastaavia eri toimialoja yhdistäviä *fuusioliikkeitä* löytyy muualta maailmasta ja Suomesta, esimerkiksi Helsingistä, mutta Tampereella ne ovat vielä harvassa. Opinnäytetyön tekijät kaipasivat tällaista uudenlaista paikkaa omaan vapaa-ajan viettoonsa, minkä lisäksi ajatus fuusioliikkeestä työpaikkana oli innostava. Fuusioliikkeet ovat olleet vahvasti esillä mediassa, ja monet mielipidevaikuttajat, kuten bloggaajat, ovat nostaneet tällaiset paikat trendikkäiksi. Opinnäytetyön tekijät uskovat vahvasti fuusioliikkeisiin, sillä niiden on mahdollista olla joustavia, reagoida muutoksiin ja tuottaa laadukasta ja henkilökohtaista asiakaspalvelua. Opinnäytetyön tekijöiden lähipiiristä ja ympäristöstä tullut kaipaus ja tarve vastaavalle fuusioliikkeelle kannusti opinnäytetyön tekemiseen.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään liiketoimintakonseptia, jossa yhdistyvät ruokatarjonta sekä kulutustavaran myyminen kivijalkamyymälässä. Konseptin ajatuksena on, että myymäläpuolen tarjonta linkittyy ruokapuoleen niin, että käytössä olevat astiat, huonekalut, vaatteet ja muu materiaali on myynnissä asiakkaille. Jos asiakas esimerkiksi saa tilaamansa ruoan tarjoiltuna tyylikkäältä lautaselta, on hänen mahdollista ostaa samanlainen lautanen paikan päältä. Konseptin ajatuksena on olla ympäristön, miljöön ja tuotteiden puolesta asiakasta inspiroiva ja innostava.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen palvelukonsepti liiketoiminnalle. Työn tarkoituksena on kehittää ja mallintaa toimiva suunnitelma palvelukonseptin käyttäntöön viemisen tueksi. Palvelukonseptin suunnittelussa käytetään palvelumuotoilua, jonka avulla selvitetään, millaista arvoa konseptin potentiaaliset asiakkaat haluavat kokea eli mitä heille tulisi tarjota. Palvelukonseptin konkretisoimiseen käytettävä työmenetelmä on Business Model Canvas, jonka avulla liiketoiminta on mahdollista viedä käytäntöön. Business Model Canvasissa keskitytään ensisijaisesti asiakaslähtöisyyteen pohjaaviin osioihin.

Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena on lähteä toteuttamaan suunniteltua liiketoimintaa käytännössä opinnäytetyön valmistuttua.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyön alussa käydään läpi työn teoriaosuudet. Ensimmäisenä esitellään asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa, johon kuuluu käsitteen määrittelyn lisäksi arvon tuottaminen sekä arvolupaus. Seuraavassa luvussa kuvaillaan opinnäytetyössä työmenetelmänä käytettyä palvelumuotoilua, sen elementtejä ja palvelumuotoiluprosessia. Neljännessä luvussa esitellään toteutetun tutkimuksen eri vaiheet: benchmarkkaus, haastattelut, kysely sekä asiantuntijahaastattelut. Tutkimuksessa on seurattu Juha Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita. Tutkimustulosten pohjalta on luotu Business Model Canvas, joka esitellään teorioineen viidennessä luvussa. Kuudennessa luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin kulkua ja onnistuneisuutta sekä opinnäytetyötä seuraavia jatkotoimenpiteitä.

2 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINTA

2.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelut muodostavat yrityksen arvon perustan. Palvelun tarjoaminen on usein yksittäinen itsenäisesti toimiva osa liiketoimintaa. Palveluliiketoiminta-termin synonyyminä käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010, 9.) Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan prosesseista. Palveluliiketoiminnan kehittäjällä on mahdollisuudet luoda asiakkaan osaamisesta ja uudentlaisista ideoista muodostunut pohja kannattavalle liiketoiminnalle. Asiakasymmärrys on äärimmäisen tärkeää palveluliiketoiminnan kannalta. (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010, 9; Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2009, 4.)

Palveluliiketoiminnan periaatteita käyttämällä myös ei niin perinteiset palvelualojen yritykset voivat kehittää toimintaansa. Palveluliiketoiminnan avulla voi esimerkiksi erottua kilpailijoista, sitouttaa asiakkaita, kilpailla hinnan sijaan laadulla ja kokonaisvaltaisilla palvelukokonaisuuksilla, tuottaa palveluita nopeammin ja tehokkaammin, sekä pitää palvelujen laatu tasaisena. Palveluliiketoiminta antaa pitkään toiminnassa olleille yrityksille työkaluja uudistua. (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus n.d.)

Palveluliiketoiminta vaatii toimiakseen palveluiden johtamista. Palvelujen johtajan on omaksuttava asiakaslähtöiset toimintatavat, joka tarkoittaa asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunnistamista. Palveluiden johtamisessa on isoksi osaksi kyse siitä, onko johtajalla uskallusta heittäytyä ja reagoida nopeasti asiakkailta saatuun informaatioon. (Räty 2017.)

2.2 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Innanen 2017). Asiakaslähtöinen yritys pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, muokkaamalla palveluitaan asiakkaille entistä paremmin sopiviksi (Pesonen 2017). Asiakkaan liiketoi-

minnan syvällinen ymmärtäminen luo mahdollisuudet pysyviin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus n.d. 41). Uudet palvelujen innovaatiot perustuvat asiakkaan arvon ja sitä tuottavien tekijöiden ymmärtämiseen. Palveluita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, aivan asiakasrajapinnasta käsin. Asiakkaiden osallistaminen yrityksen liiketoiminnan monipuoliseen kehittämiseen laajentaa yrityksen asiakasymmärrystä. (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus n.d. 22, 25.)

Asiakasymmärrystä kartoitetaan tutkimalla asiakkaan todellisia odotuksia, tavoitteita ja tarpeita (Tuulaniemi 2011, 142). Esitutkimuksista saadun tiedon pohjalta luodaan oletuksia, joita testataan esimerkiksi haastatteluiden ja kohderyhmän osallistamisen avulla (Tuulaniemi 2011, 146). Työtapoja asiakaslähtöiseen eli käyttäjälähtöiseen ajatteluun on monia. Asiakkailta voidaan kysyä suoraan mitä he haluavat ja tarvitsevat, heitä voidaan tarkkailla tutkimuskohdetta vastaavassa tilanteessa, tai tiedonhankintaan voidaan käyttää erilaisia hahmottamistyökaluja, kuten asiakkaan oman elämän dokumentointia, joiden pohjalta on mahdollista tehdä päätelmiä tarpeista, joita asiakas ei osaa sanoa itse kuvailulla. (Keinonen & Sutinen n.d.) Suomalaiset yritykset harvoin kilpailevat hinnalla, valikoimalla tai toimitusnopeudella, mutta asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden parantamisessa yrityksillä olisi mahdollisuus luoda kilpailuetu, jota on vaikea kopioida (Kiviluoma n.d.).

2.3 Arvon tuottaminen

Ihmisen toiminta suuntautuu aina kohti arvon saavuttamista (Salonen & Toikkanen 2015, 95). Arvolla tarkoitetaan hyötyä tai etua - mitä enemmän arvoa jokin asia tuottaa, sitä parempi se on suhteessa muihin vaihtoehtoihin (Salonen & Toikkanen 2015, 96). Arvo on aina suhteellista, sillä sen muodostuminen vaatii aiempia kokemuksia ja sen, että joku kokee asian tietyn arvoiseksi. Ei siis ole olemassa absoluuttista arvoa. (Salonen & Toikkanen 2015, 102; Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Arvonluonti tai arvon tuottaminen on yrityksen toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle arvoa esimerkiksi tuotteen tai palvelun muodossa (Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010, 8). Arvon tuottaminen asiakkaille on organisaatioiden perustehtävä – arvoa tuottamalla organisaatio saa myös itse tuottoa tulevaisuudessa (Jorgensen 2015; Tuulaniemi 2011, 30). Kun puhutaan arvosta, jota organisaatio tuottaa asiakkailleen, tarkoitetaan arvolla asiakkaan saaman hyödyn ja asiakkaan tekemän uhrauksen välistä suhdetta.

Ihminen kokee saavansa arvoa, jos hän pystyy palvelun tai tuotteen avulla ratkaisemaan ongelmansa tai saavuttamaan haluamansa. (Tuulaniemi 2011, 30-31.) Organisaation asiakkailleen tuottama arvo voi olla joko laadullista, kuten asiakaskokemus tai muotoilu, tai määrällistä arvoa, kuten tekninen laatu tai hinta (Tuulaniemi 2011, 32).

Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan aiemmista kokemuksista sekä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta ja kohtaamisista. Eri kohtaamiskanavia ovat esimerkiksi internet, asiakaspalvelu, ympäristöt, sekä tuotteet ja palvelut. Asiakkaan käsitys hänen saavuttamastaan arvosta muodostuu hyvin subjektiivisesti sen perusteella, mitä asiakas kokee uhranneensa ja tällä uhrauksella hyötyneensä. Seuraavat elementit vaikuttavat arvon muodostumiseen: brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo sekä riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2011, 33-37.)

2.4 Arvolupaus

Yrityksen asiakkailleen antama arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita (Tuulaniemi 2011, 33). Lyhyesti arvolupaus tarkoittaa sitä, että yritys lupaa asiakkaalle maksua vastaan jotain hyötyä eli arvoa (Tiensuu 2016). Arvolupaukseen kuvataan ja tiivistetään ne tuotteet ja palvelut, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Arvolupaus on syy asiakkaalle valita ensisijaisesti tietty yritys eli se määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoista. Arvolupaus voi olla ratkaisu ongelmaan tai tapa tyydyttää asiakkaan tarve. Arvolupaus on kokoelma niitä hyötyjä, joita yritys asiakkaalle tarjoaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22; Tiensuu 2016; Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvolupaukset voivat olla joko funktionaalisia tai emotionaalisia arvolupauksia. Funktionaalinen arvolupaus tarkoittaa jotain konkreettista, kuten tuoteominaisuutta, josta syntyy konkreettista hyötyä. Funktionaalisen arvolupauksen antaneet yritykset, joilla on alalla selkeä kilpailuetu, ovat yleensä markkinajohtajia. Funktionaalinen arvolupaus on kuitenkin helposti ja nopeasti kilpailijoiden kopioitavissa, joten se tuottaa ongelmia pitkällä aikavälillä. Emotionaalinen arvolupaus taas vetoaa tunteisiin. Emotionaaliset hyödyt eivät ole yhtä konkreettisia kuin funktionaaliset, mutta yleensä sitäkin tehokkaampia. Emotionaalinen arvolupaus on vaikeampi päihittää tai kopioida. Taitava yritys yhdistää arvolupaukseensa sekä emotionaaliset että funktionaaliset hyödyt. Tällöin asiakkaat saadaan

kiinnostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista tunnepuolen hyötyjen avulla, minkä jälkeen funktionaalisia hyötyjä käytetään ostopäätöksen perustelemiseen. (Tiensuu 2016.)

3 PALVELUMUOTOILU

3.1 Palvelumuotoilun taustaa

Palvelumuotoilu on palveluiden kehittämistä, suunnittelua ja innovointia niin, että palvelunkehitysprosessissa hyödynnetään muotoilun eri menetelmiä. Kehittämistyössä keskiössä ovat erilaiset kokeilut ja prototypoinnit. Palvelumuotoilulla pyritään lisäämään uusien palveluiden arvoa ja takaamaan asiakastyytyväisyys, sekä ymmärtämään asiakkaan syviä tarpeita, asenteita ja haluja empatian kautta. (Hirvonsalo 2017; Meroni & Sangiorgi 2012, 203; Tuulaniemi 2011, 10, 12-13.) Palvelun suunnittelussa huomion keskipisteenä on aina asiakas (Meroni & Sangiorgi 2012, 203). Palvelumuotoilun avulla voidaan joko innovoida uusia palveluja tai kehittää jo olemassa olevia (Kalliomäki 2014, 46).

Palvelumuotoilu on melko uusi osaamisala. Vaikka palveluja on suunniteltu aina, kun niitä on ollut, on palvelumuotoilu meidän tuntemassamme muodossa kehittynyt vasta 1990-luvun alussa. Palvelumuotoilun syntyyn ovat vaikuttaneet palvelualan merkittävä kasvu sekä teknologian ja internetin kehitys. (Tuulaniemi 2011, 61.) Tänä päivänä palvelu on yhä keskeisemmässä roolissa markkinoilla, minkä vuoksi palvelumuotoilun rooli kasvaa jatkuvasti. Palvelumuotoilussa on kyse maailmanlaajuisesta muutoksesta tavassa tehdä töitä. Jotta yritykset voivat tuottaa oikeasti toimivia palveluita, on myös työn muuttava. Tässä palvelumuotoilun periaatteet toimivat tärkeänä ohjenuorana ja helpotuksena. (Hirvonsalo 2017.)

3.2 Palvelumuotoilun elementit

Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle ajatuksesta, että palvelun keskiössä on aina ihminen eli palvelun käyttäjä. Tämä tekee selvän eron tuotemuotoilun ja palvelumuotoilun välille. Tuotemuotoilussa kehitetään tuotteita, kun taas palvelumuotoilussa keskitytään ihmiseen ja hänen tarpeisiinsa. Palvelu on olemassa vain silloin, kun ihminen eli asiakas kuluttaa sitä. (Tuulaniemi 2011, 66, 71.) Palvelumuotoilutoimisto Hellonin toimitusjohtaja Jaakko Wäänänen toteaa haastattelussaan (Simonen 2017), että palvelumuotoilun tarkoitus on suunnitella parempia asiakaskokemuksia ja auttaa organisaatioita kehittymään kohti asiakaskeskeisempää kulttuuria.

Asiakaskokemus on keskeinen osa kaikkea palvelua. Jotta asiakkaille voidaan tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia, täytyy yrityksen ymmärtää, miten ja milloin yrityksen tarjoama kohdataan. Tarjoama kattaa kaikki kontaktipisteet yrityksen ja asiakkaan välillä aina mainonnasta käyttökokemukseen, ja asiakaskokemus määräytyy näiden kautta. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon sen mukaan, miten asiakaskokemus vaikuttaa arvon muodostumiseen. Toiminnan taso on palvelun kyky vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, kuten saavutettavuus tai käytettävyys. Tätä tasoa voidaan kutsua myös palvelun hygieniatasoksi, sillä ilman tämän tason täyttymistä palvelu ei voi pärjätä. Tunnetaso tarkoittaa niitä kokemuksia ja tunteita, joita asiakkaalle syntyy palvelun yhteydessä, kuten miellyttävyys ja innostavuus. Ylin taso eli merkitystaso tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyviä unelmia, mielikuvia ja kokemuksen henkilökohtaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakkaan kokema palvelua voidaan kuvata palvelupolun avulla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, jossa asiakkaan palvelun aikana kulkema polku jaetaan osiin niin, että eri palvelutuokiot ja niiden sisältämät kontaktipisteet ovat erotettavissa toisistaan. Tällöin yksittäisiin palvelun haasteisiin päästään paremmin käsiksi. Lisäksi palvelupolkua voidaan tarkastella asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Tällöin tarkastelun kohteena ovat esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun eri vaiheita ja näiden vaiheiden toimintoja voidaan kuvata palvelumuotoiluprosessina. Prosessissa toistuvia ja loogisesti eteneviä toimintoja laitetaan järjestykseen, ja tämä prosessi voidaan toistaa aina uudelleen ja uudelleen. Palvelumuotoilu on kuitenkin aina luonteeltaan ainutkertaista, eikä sitä voida toistaa tismalleen samanlaisena toistuvasti. (Tuulaniemi 2011, 126.) Seuraava palvelumuotoiluprosessin malli (kuvio 1) on Tuulaniemen (2011, 126) mukaan yleisluontoinen ja kuvaa palvelumuotoilun toimintarungon, jota soveltamalla siitä saadaan omien palveluiden kehittämiseen sopiva.



KUVIO 1. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130-131, muokattu)

Määrittely

Määrittelyvaiheeseen kuuluu prosessin aloittaminen ja esitutkimus. Organisaatio määrittelee työlle tarpeet ja tavoitteet, sekä käytettävissä olevan budjetin ja aikataulun. Lisäksi on tärkeää, että työn tuottava palvelumuotoilutoimisto saa selkeän kokonaiskuvan palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä siitä, mitä ongelmaa palvelumuotoilulla ollaan ratkaisemassa. Tässä vaiheessa hyödynnettävä menetelmä on esimerkiksi benchmarkkaus. (Tuulaniemi 2011, 128, 130, 132, 138, 140.)

Benchmarking-menetelmässä on tarkoituksena kerätä yrityksistä tietoja ja taitoja, joita voidaan soveltaa oman organisaation toimintoihin. Menetelmässä keskitytään yleensä johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen, jota halutaan kehittää, esimerkiksi asiakasarvoon. Benchmarking-menetelmässä valitaan kehitettävän osa-alueen valioluokkaa edustavia yrityksiä, joihin omaa vastaavaa toimintoa verrataan. Organisaatioilta opittuja hyviä toimintatapoja on benchmarking-menetelmän avulla mahdollista soveltaa omaa toimintaa kehittäviksi. Benchmarking-menetelmässä korostetaan organisaation jatkuvaa oppimista, jonka vuoksi termi on saanut rinnalleen käsitteen benchlearning. (Vuorinen T. 2013, 158, 159, 165.)

Tutkimus

Tutkimusvaiheessa keskitytään asiakasymmärryksen luomiseen sekä strategiseen suunnitteluun palveluntuottajan kannalta. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa laadullisella tutkimuksella, esimerkiksi haastatteluilla, ja luomalla asiakasprofiileja saadun tiedon pohjalta. Strateginen suunnittelu on vaihe, jonka aikana palveluntuottajan tavoitteita tarkennetaan asiakasymmärryksen avulla. (Tuulaniemi 2011, 128, 130, 142-143, 154, 174.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa suositaan ihmistä tiedon hankinnassa. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluna. Haastattelun metodeina suositaan työkaluja, joissa tarkoituksenmukaisesti valittujen

haastateltavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Suunnittelu

Suunnitteluvaiheen osia ovat ideointi ja konseptointi sekä prototypointi. Tässä vaiheessa ideana on kehittää mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan, sekä testata niitä nopeasti asiakkaiden kanssa. Palvelun kohderyhmä otetaan mukaan kehitystyöhön, ja testauksen jälkeen toimivaksi todettuja ideoita lähdetään jatkojalostamaan. Lisäksi palvelun tuottamiselle määritellään mittarit. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 182, 196.)

Konsepti tarkoittaa palvelun suurta kuvaa, jossa tulee esiin palvelun keskeinen idea (Tuulaniemi 2011, 189). Konseptin avulla on mahdollista kuvata asiakkaan tarpeet ja tehdä niistä ymmärrettäviä ja yrityksen päätöksen tekoa tukevia. Konseptin avulla voidaan tutkia tulevaisuutta sekä tarkastella yrityksen brändiä ja tulevaa strategiaa. Konseptointiin kuuluu kaksi vaihetta, tutkimus- ja projektivaihe. (Miettinen 2011.)

Palvelukonsepti esittää palvelun suurimmat linjat ilman yksityiskohtia. Palvelukonseptista tulee ilmi, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan ja miten vastataan asiakastarpeisiin, sekä mitä palvelu vaatii palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 189.) Niiden avulla on mahdollista konkretisoida palvelun tuotantotavat, päävaiheet ja rakenne, ilman että palvelua on vielä edes olemassa. Palvelukonseptiin kuuluu vahvasti visuaaliset esittämistavat, joiden avulla kehittävään keskusteluun on mahdollista osallistaa suurempi tiimi. (Miettinen 2011.)

Prototyppoinnilla tarkoitetaan suunnittelun ja kehittämisen avuksi rakennettavaa testattavaa mallia. Palveluiden keskuudessa prototyppoinnilla siis testataan palvelua. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä palvelun toimivuudesta. Prototyppointi on nopea ja edullinen tapa testata kehitettyjä konsepteja. (Tuulaniemi 2011, 194.) Käytännössä prototyppoinnilla voidaan testata:

- onko palvelu toimiva
- onko palvelu asiakkaalle kiinnostava ja haluttava
- onko palvelu helppokäyttöinen
- onko palvelu strategisesti sopiva palvelun tuottavalle yritykselle
- onko palvelu taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen palvelun tarjoajan näkökulmasta (Tuulaniemi 2011, 195).

Palvelukonseptin konkretisoimisen avulla pystytään hahmottamaan palvelu asiakkaan näkökulmasta, jolloin on helpompi nähdä palvelu kokonaisuutena ja huomata virheet (Mantere 2016).

Palvelutuotanto

Palvelutuotantoon kuuluvat pilotointi sekä lanseeraus. Pilotointivaiheessa palvelu testataan markkinoilla, jonka jälkeen sitä lähdetään kehittämään saadun asiakaspalautteen perusteella. Tämän jälkeen palvelu lanseerataan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tavoitteena on antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille kunnollinen kuva palvelun toteuttamisen vaatimista resursseista. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 232.)

Arviointi

Arvioinnilla pyritään varmistamaan, että palvelu on ja pysyy kilpailukykyisenä. Arviointivaiheessa asiakaspalautteen keräämiseen voidaan käyttää esimerkiksi suositteluun perustuvaa NPS -menetelmää. Palvelu vaatii jatkuvaa kehittämistä, minkä takia palautteen keräämistä ja markkinoiden tutkimista on jatkettava aktiivisesti myös palvelumuotoilu-prosessin nimellisen päättymisen jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 128, 131, 241-245.)

Palvelumuotoiluprosessien vertailu

Palvelumuotoiluprosesseja on kuvattu monessa eri lähteessä hieman eri tavoin. Asiat harvoin eroavat eri lähteissä mutta järjestys ja prosessin avuksi esitellyt työkalut saattavat erota hieman toisistaan. Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessipohjaa, jonka rinnalle vertailtavaksi on nostettu Espoon sivistystoimen

luoma palvelumuotoiluprosessin malli (Espoon kaupungin sivistystoimi n.d.) osoittamaan, että myös täysin toisenlaiseen kontekstiin sovellettu palvelumuotoiluprosessi lopulta on pääpiirteissään samanlainen. Tuulaniemen malli soveltuu nyt tehtävään kehitystyöhön paremmin sen yksinkertaisuuden, yleisluontoisuuden ja muokattavuuden takia.

Työkalupakki palvelumuotoiluun on Espoon kaupungin sivistystoimen julkaisema ohje, jonka tarkoitus on esitellä palvelumuotoilun prosessit mahdollisimman konkreettisessa muodossa. Sivistystoimen palvelumuotoiluprosessi (kuvio 2) koostuu viidestä eri vaiheesta:

- Löytäminen
- Määrittely
- Ideointi
- Mallinnus
- Käyttöönotto

Ensimmäisessä osiossa, löytäminen, keskitytään käyttäjätiedon hankkimiseen esimerkiksi haastattelujen tavoin. Seuraavassa osiossa, määrittely, keskittyy mahdollisuuksien määrittelyyn ja tutkittavan kohteen rajaamiseen, sekä tavoitteiden asettamiseen. Kolmannessa vaiheessa on ideointi erilaisia työkaluja käyttäen. Ideoinnin tarkoituksena on löytää innovatiivisia ratkaisuja. Neljäs vaihe, mallinnus, kuvaa konkreettisten palvelumallien luomista. Mallinnus vaiheessa korostuu visuaalinen palvelunkuvaus. Viimeinen vaihe on käyttöönotto. Käyttöönoton yhteydessä puhutaan myös jatkuvasta kehittymisestä tuloksia seuraamalla ja jatkosuunnitelman teosta. (Espoon kaupungin sivistystoimi n.d.)

1. Löytäminen	2. Määrittely	3. Ideointi	4. Mallinnus	5. Käyttöönotto
Käyttäjätiedon hankinta	Mahdollisuuden määrittely	Innovatiiviset ratkaisut	Konkreettiset palvelumallit	Palvelun Käynnistys, Seuranta

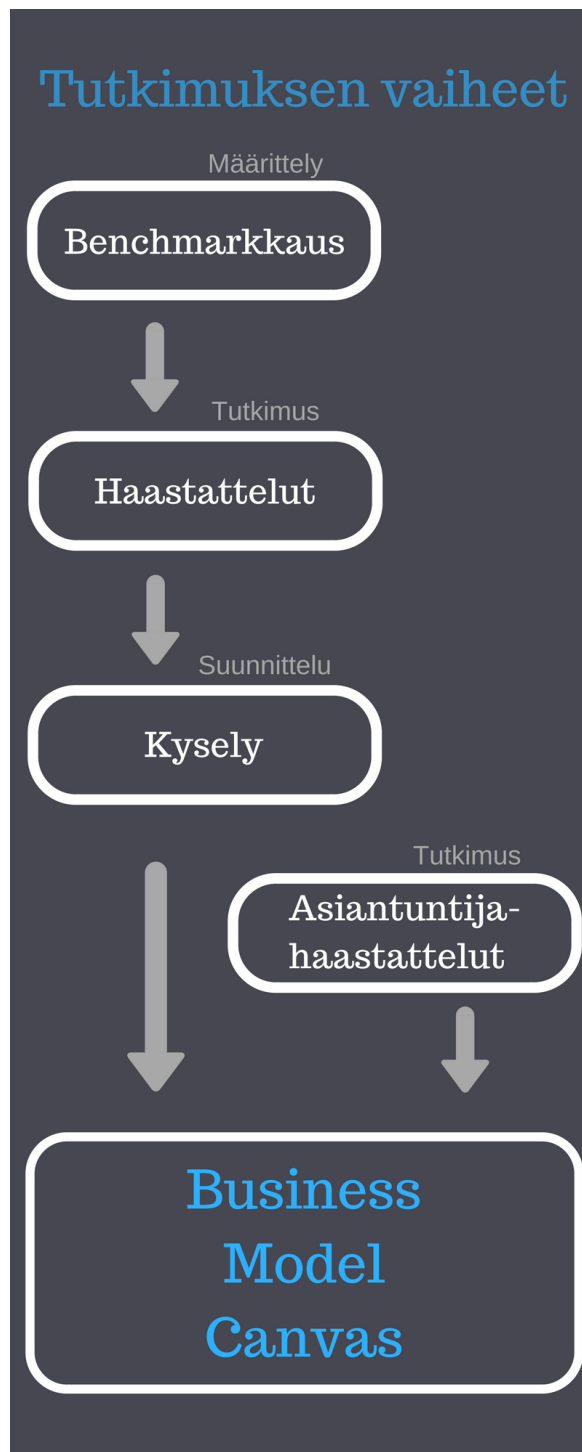
KUVIO 2. Palvelumuotoiluprosessi (Espoon kaupungin sivistystoimi, 4, muokattu)

Tuulaniemen malli eroaa sivistystoimen mallista niin, että tavoitteiden asettelu tehdään ennen käyttäjätietojen hankintaa. Tuulaniemen mallissa työn määrittely ja tavoitteet tehdään myös paljon sivistystoimen mallia selkeämmiksi heti alussa. Molemmat mallit keskittyvät kolmannessa osiossa ideointiin ja uudenlaisten ideoiden kehittämiseen työkalujen avulla. Tuulaniemen mallista poiketen sivistystoimi on kuitenkin lisännyt prosessiin

mallinnusvaiheen. Tuulaniemi ei omassa mallissaan käytä termiä *mallinnusvaihe*, mutta sivistystoimen mallinnusvaiheessa olevat työkalut ja prosessin vaiheet Tuulaniemi on omassa mallissaan jakanut *suunnitteluvaiheeseen* ja *palveluntuotantovaiheeseen*. Sivistystoimen viimeinen vaihe, käyttöönotto, on Tuulaniemen mallissa myös mukana, mutta Tuulaniemi korostaa jatkuvaa kehittymistä enemmän *arviointi*-nimisessä viimeisessä vaiheessaan. Tuulaniemi puhuu käyttöönotosta ja lanseerauksesta jo palveluntuotantovaiheessa, jättäen korostetusti tilaa tulevaisuuteen tähtäävälle arviointivaiheelle.

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen palvelukonsepti liiketoiminnalle. Tämän saavuttamiseksi opinnäytetyössä tutkittiin potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä kehitettävästä palvelukonseptista. Tutkimuksen vaiheet mukailevat Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin mallia (kuvio 3).



KUVIO 3. Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli *benchmarkkaus*. Benchmarkkauksen tavoitteena oli kerätä taustatietoja tutkimuksen tulevia vaiheita varten. Seuraava vaihe oli *potentiaalisten asiakkaiden haastatteleminen*. Haastatteluja varten luotiin ensimmäiset mallit palvelukonseptista. Palvelukonseptin mallit ja haastatteluiden kysymyspatteristo rakennettiin benchmarkkauksesta saatujen tulosten pohjalta. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää asiakasymmärrystä ja testata konseptia varten kehitettyjä ideoita suoraan asiakkailla. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, *kyselyssä*, haastatteluista saatujen tulosten pohjalta luotiin infografi, jossa esiteltiin haastatteluvaiheen palautteiden pohjalta kehitetty palvelukonsepti. Infografi lähetettiin haastateltaville arvioitavaksi sähköisesti, ja siitä saatu palaute kerättiin yhteen. Tarkoituksena oli testata jalostettuja ideoita, kun niistä jo kertaalleen oltiin kerätty palautetta, ja tämän jälkeen kehitetty eteenpäin. Tutkimuksen ensimmäisissä vaiheissa keskityttiin asiakasnäkökulman kartoittamiseen. Liiketoiminnallisten puolien selvittämiseksi tehtiin tutkimuksen viimeisenä vaiheena kaksi *asiantuntijahaastattelua*. Asiantuntijat edustivat kehitettävän konseptin liiketoimintaan liittyviä toimialoja, ravintola-alaa sekä sisustusala.

4.1 Benchmarkkauksen toteutus

Tutkimus aloitettiin benchmarkkaamalla kohteita, joiden tuotteet, palvelu tai miljöö vastaavat ajatusta tutkitusta palvelukonseptista. Benchmarkkauksen ideana oli tutkia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja saada niistä vertailupohjaa palvelukonseptin ideoille. Benchmarkkaus tehtiin asiakkaana, koska tarkoituksena oli selvittää asiakkaan näkökulma. Benchmarkkauksen suorittivat opinnäytetyön tekijät ennalta luotuun kysymyspatteristoon vastaten (liite 1).

Benchmarkkauksen kohteiksi valittiin Helsingissä sijaitsevia kahviloita, ravintoloita sekä sisustus- ja vaateliikkeitä. Benchmarkattuja kohteita oli yhteensä seitsemän. Kohteiden valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijöiden oman mielenkiinnon lisäksi se, että osa kohteista oli ollut lähiaikoina paljon julkisuudessa trendikkyytensä vuoksi. Kohteissa keskityttiin tuotteisiin, palveluun ja miljööseen, sillä ne ovat asiakkaalle näkyvä ja asiakaskokemukseen vaikuttava osa. Kohteiden joukossa oli myös erilaisia fuusioliikkeitä, esimerkiksi joogastudion ja kahvilan yhdistelmä, sekä leipomon ja ravintolan yhdistelmä. Fuusioliikkeissä kiinnitettiin erityistä huomioita niiden selkeyteen ja toimivuuteen.

Benchmarkkauksessa haettiin asiakkaan näkökulmasta toimivia ja uudenlaisia ratkaisuja, joita pystyttiin testaamaan tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa potentiaalisille asiakkaille tehdyissä haastatteluisa. Haastatteluihin vietiin myös benchmarkkauksessa kysytyt loppukysymykset:

1. Kävisikö asiakas tällaisessa paikassa?
2. Kenen kanssa ja missä tilanteessa asiakas kävisi tällaisessa paikassa?
3. Sopsisiko paikka Tampereelle?
4. Suosittelisitko paikkaa jollekin?

4.2 Benchmarkkauksen tulokset

Benchmarkkauksessa kiinnitettiin erityistä huomiota uudenlaisiin ratkaisuihin, joita ei vielä ole Tampereella. Erityisen kiinnostaviksi koettiin ratkaisut, jotka loivat miellelyhtymiä ulkomaanmatkoihin ja rentoihin ajanviettoihin ystävien kesken. Rentous ja laadun tuntu nousivat merkittäviksi tekijöiksi jokaisessa osa-alueessa.

Tuotteet

Kahvila- ja ravintolatuotteista nousevat esiin pienet yhdisteltävät annokset, jotka saa heti halutessaan mukaan. Ruuan ulkonäkö ja asettelu, tyylikkää tarjoiluastiat ja hyvä asiakaspalvelu saavat ruokailukokemuksesta miellyttävän ja muistettavan. Ruuan laatu ja erikoisuudet perustelevat korkeampaa hintaa. Kun kahvila tai ravintola on loppuun asti uskollinen tyyliin, tuotteiden ja palvelun arvo välittyy selkeämmin asiakkaalle. Erikoisuutena koko päivän kestävä aamupala, tuoretuotteet esimerkiksi leipomosta, sekä erikoisalkoholijuomat saavat kiinnostumaan tarjonnasta.

Tunne tarkasti valikoiduista, laadukkaista tuotteista luo arvoa liikkeille. Hintatason tulee selvitä nopeasti liikkeeseen astuessa. Liikkeissä hyviksi yksityiskohdiksi nousevat sekä tavaroiden käyttötarkoitusta mukaileva, selkeä asettelu, että tarpeeksi rajattu tarjonta. Tunnelmassa on onnistuttu, kun asiakas kokee, että hän uskaltaa tulla yksinkin ostoksille ja saa tutustua tarjontaan rauhassa ja ajan kanssa.

Miljö

Miljöössä huomio kiinnittyy ensimmäisenä liikkeen asemointiin ja käytettyihin pintamateriaaleihin. Kassan tai myyntitiskin on hyvä olla heti näkyvillä ja asiakkaan helposti tavoitettavissa. Suuret ikkunat tuovat valoa ja luovat tilan tuntua. Puu materiaalina pehmentää, on kotoisa ja siisti. Pelkistetty sisustus ja hyvin valitut materiaalit tuovat selkeyttä tilaan. Viherkasveilla on hyvin tuotu esiin eloa, luonnollisuutta ja väriä. Tilan tasoerot luovat erilaisia ulottuvuuksia ja antavat mielikuvitukselle tilaa. Yksittäiset mielenkiintoiset yksityiskohdat, kuten kauniit hanat, toimivat katseenkiinnittäjinä. Rohkea värimaailma, jolle ollaan uskollisia, on upea. Inspiroiva ympäristö, joka mahdollistaa asiakkaan mielikuvien luomisen, koetaan erityisen tärkeäksi nykypäivän liiketiloissa.

Palvelu

Asiakaspalvelussa rennon ja kohteliaan tyylin yhdistelmä on miellyttävin. Uskottavuutta tuo, kun asiakaspalvelija tuntuu itse viihtyvän työpaikassaan, uskoo tuotteisiin ja on kiinnostunut ja innostunut niistä. Tuotetietous ja asiantuntijuus ovat tärkeitä varsinkin arvokkaampien ostosten kohdalla. Asiakaspalvelu erosi Helsingissä huomattavasti Tampereen tyylistä. Tampereella tehdään selkeästi enemmän myyntityötä, kun taas Helsingissä myynti on pääasiassa tuotteiden esittelyä. Liikkeissä kaivattiin enemmän suosittelua ostopäätöksen tueksi. Tuttujen ja tuntemattomien asiakkaiden välille ei saa tehdä liian selkeää eroa, vaan palvelun on oltava tasapuolista.

Myyjän ulkoinen olemus vaikuttaa kokemukseen asiakaspalvelusta. Työvaatteiden pitää sopia liikkeen tyyliin ja olemuksen on oltava puhdas ja siisti. Sukupuolella ei palvelun laadun kannalta ole väliä. Hyvä tilanne on, kun asiakaspalvelijoiden keskuudessa on molemmat sukupuolet edustettuna niin, että myös asiakkaaksi on helppo tulla huolimatta sukupuolesta. Tärkeimpiä ominaisuuksia asiakaspalvelijassa on, että hän saa asiakkaalle tunteen, että on koko ajan läsnä ja tavoitettavissa. Palvelun tulee kestää koko asiakkaan liikkeessäoloajan aina tervehdyksestä hyvästeihin. Loppuun asti viedystä palvelusta jää asiakkaalle hyvä kuva liikkeestä. Lisämyyntiä voi lisätä palveluun hienovaraisesti mukaan.

Tunnelma

Tärkeiksi tunnelmaan vaikuttaviksi tekijöiksi tarjonnan, miljöön ja asiakaspalvelun lisäksi nousi valaistus ja musiikki. Luonnonvalo ja pehmeät sisustusvalot loivat erityistä tunnelmaa. Musiikin on oltava liikkeen tyyliin sopivaa ja sopivan neutraalia, niin että

kukaan asiakkaista ei siitä ärsyynny. Musiikki saa olla myös menevää. Huonoin tilanne on, jos musiikkia ei ole ollenkaan. On kiinnostavaa, jos liikkeeseen on tuotu jotain uutta, mihin ei Suomessa ja Tampereella olla vielä totuttu.

Loppukysymykset

Suurin osa benchmarkatuista kohteista koettiin sellaisiksi, että niissä mielellään kävisi myös uudelleen. Kuitenkin, jos jokin osa kokonaisuutta ei miellytä, esimerkiksi ruoka ei ole hyvää, on tällaisesta paikasta helppo luopua, sillä tarjontaa kokonaisuutena toimivista paikoista on niin paljon. Kohteissa tulisi käytyä useimmiten ystävien kanssa ja silloin, kun kaivataan inspiraatiota, rentoutumista ja vaihtelua arjesta. Suurin osa kohteista koettiin Tampereelle sopiviksi. Mikäli kahvilalla, ravintolalla, sisustus- tai vaateliikkeellä oli todella rajattu kohderyhmä, esimerkiksi vain vegaanisia tuotteita, sen ei nähty vielä voivan menestyä Tampereella, sillä Tampereella on selkeästi vähemmän kuluttajia Helsinkiin verrattuna. Suurin osa kohteista oli sellaisia, että niitä tulisi suositeltua. Erityisesti miellyttävä palvelu ja mielenkiintoinen ympäristö kannustavat suositteluun.

4.3 Haastatteluiden toteutus

Seuraava vaihe tutkimuksessa oli haastattelut. Haastateltaviksi valittiin sellaisia henkilöitä, jotka koettiin konseptin potentiaalisiksi asiakkaiksi. Muita kriteereitä haastateltavien valinnalle olivat haastateltavan innovatiivisuus ja sanavalmius, ja he edustivat konseptin kriittisintä ja vaativinta kuluttajakuntaa. Haastateltavat olivat 22-29 –vuotiaita miehiä ja naisia, joiden tiedettiin ennestään käyttävät vastaavia palveluita. Kaikkia haastateltavia yhdistää visuaalisuus, trenditietoisuus ja tiedostava kuluttaminen. Lisäksi haastateltavilla on ravintola-alan, asiakaspalvelun, myymälätyön sekä vaatetusalan kokemusta. Moni haastateltavista on sisustus- ja ruokaintoilijoita (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Haastateltavat

Ikä (vuotta)	Sukupuoli	Status
22	Mies	Ruokaintoilija
24	Mies	Aktiivinen ja trenditietoinen kuluttaja, ravintola-alan kokemus
27	Mies	Kokeilee paljon uutta, trenditietoinen kuluttaja
23	Nainen	Vaatetusalan ammattilainen, laatutietoinen
24	Nainen	Ravintola-alan ja asiakaspalvelun ammattilainen, sisustaa aktiivisesti
27	Nainen	Aktiivinen ja trenditietoinen kuluttaja ja sisustaja
28	Nainen	Laatutietoinen, laaja kokemus myymälätyöstä ja asiakaspalvelusta
29	Nainen	Vaativa ja analysoiva, tiedostava kuluttaja, ruoka- ja viinintoilija

Haastattelut rakennettiin osallistaviksi, sillä käytettävät haastattelumateriaalit olivat visuaalisia. Näin haastatteluista saatiin paras hyöty irti. Haastattelut käytiin läpi ennalta määritellyn haastattelurungon avulla (liite 2). Haastatteluiden kolme pääteemaa olivat edellisestä tutkimusvaiheesta tutut tuotteet, miljöö sekä palvelu. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Jokainen haastateltava haastateltiin yksitellen. Haastattelun alussa haastateltavalle kuvattiin idea tutkittavan konseptin takana ja varmistettiin, että haastateltava tietää tulevan haastattelun kulun.

Ensimmäisenä osuutena käytiin läpi kehitettävän palvelukonseptin ruokatarjontaa. Haastateltavalle esiteltiin *kolme eri menukokonaisuutta* (liite 3), jotka oli nimetty seuraavasti: Kahvila, Bistro 1 ja Bistro 2. Menuihin oli poimittu esimerkkituotteita, joiden tyyliä tarjottavia kyseiseltä listalta ajateltiin löytyvän. Kahvila–menussa tuotevalikoima oli mietitty tuoreeksi, raikkaaksi ja helposti mukaan otettavaksi vitriinituotevalikoimaksi makeine ja suolaisine tuotteineen. Lisäksi Kahvila –menuun kuului lounas. Bistro 1 –menu oltiin jaettu kahteen osaan, aamu- ja iltavalikoimaan. Tässä menussa ideana oli, että kaikki tuotteet olivat pieniä annoksia, joista oli tarkoitus itse yhdistelemällä muovata mieleinen kokonaisuus. Bistro 2 – menu sisälsi kunnollisia annoksia, joihin oli yritetty tuoda

jotain uutta joko annoksen sisältöön tai esillepanoon. Menu sisälsi niin artesaanipizzaa, keittoja kuin kulhoon koottuja ”one pot” –annoksia. Lisäksi Bistro 2 –menuun kuului valikoima kahvilatuotteita.

Haastateltavilta pyydettiin palautetta jokaisesta menusta. Lisäksi haastateltava sai miettiä, mihin kellonaikaan kyseistä menua tarjoavan paikan tulisi olla avoinna, sekä millainen hintaluokka tuotteilla pitäisi olla. Haastateltavia pyydettiin valitsemaan menuun sopivia alkoholituotteita 1-3 kappaletta annetulta alkoholilistalta (liite 4). Kun jokainen menu oli käyty läpi, haastateltavaa pyydettiin valitsemaan menuista paras. Jos haastateltava tahtoi, hän sai myös mahdollisuuden yhdistellä elementtejä ja tuotteita eri menuista.

Haastattelun toisessa vaiheessa käytiin läpi palvelukonseptin tuotteita sekä miljöötä. Haastateltavalle esiteltiin *kolme erilaista mielikuvataulua* (liite 5), joihin oli kuvilla haettu esimerkkejä liikkeen tyylistä, värimaailmasta, käytetyistä materiaaleista, tuotteista sekä esillepanosta. Mielikuvatauluille oli annettu nimet niiden tyylin perusteella: Rento, Siisti ja Boheemi. Rentoon mielikuvatauluun oli haettu paljon maanläheisiä värejä, rouheaa ja viimeistelemätöntä pintaa sekä luonnonmateriaaleja. Sisustukseen oli tuotu ilmettä viherkasveilla. Siisti mielikuvataulu oli moderni ja pelkistetty, vaalea ja valoisa. Sisustuksessa ja myymälän tuotevalikoimassa painotettiin designia ja muotoilua. Boheemiin mielikuvatauluun taas oli haettu kotoisaa ja lämmintä tunnelmaa kankailla ja erilaisilla materiaaleilla sekä kuvioilla. Tässä taulussa korostuivat vahvat värit ja ”do it yourself” –henkisyys sisustusratkaisuissa sekä tavarassa.

Jokaisesta mielikuvataulusta pyydettiin palautetta haastateltavalta. Lisäksi haastateltavalta kysyttiin mielipidettä siitä, miten myytävän tavaran ja vaatteiden määrä tulisi suhteuttaa ruokapuoleen. Haastateltavaa pyydettiin määrittelemään kyseiselle tyyliille sopiva hintaluokka. Lisäksi haastateltava sai kertoa, miten hän koki ajatuksen ruoan ja tavaran yhdistämisestä käytännössä. Lopuksi haastateltava valitsi mielikuvatauluista itselleen mieluisimman ja toimivimman vaihtoehdon. Tässäkin kohtaa hän sai halutessaan myös yhdistellä elementtejä eri tauluista yhdeksi kokonaisuudeksi. Viimeisenä haastateltavaa pyydettiin valitsemaan erilaisista värikartoista sellaisia värejä ja väriyhdistelmiä, jotka hän liittäisi kyseisen kokonaisuuden tyyliin.

Seuraavassa vaiheessa haastateltava sai *piirrostehtävän*. Haastateltavaa pyydettiin hahmottelemaan haastattelun aikana muotoutuneelle mielikuvalle palvelukonseptin liiketilasta pohjapiirros niin, että se olisi hänen mielestään mahdollisimman toimiva ja mielenkiintoinen. Haastateltavaa pyydettiin sijoittamaan pohjapiirrokseen ainakin seuraavat objektit: ikkunat, sisäänkäynti, portaat (jos tila olisi kahdessa/useammassa kerroksessa tai tasossa), myyntitiski, asiakaspaikat, myyntihyllyt, sovituskopit sekä WC. Lisäksi haastateltavaa pyydettiin miettimään perusteluja suunnitelmalleen ja eri objektien sijoittelulle. Haastateltava sai halutessaan lisätä pohjapiirrokseen liikkeessä käytettäviä materiaaleja sekä valita mieluisiaan värejä aiemmin käytetyistä värikartoista. Kun pohjapiirros oli valmis, haastateltava kertoi perustelut suunnitelmalleen.

Piirrostehtävän jälkeen siirryttiin käsittelemään asiakaspalvelua. Haastateltavalle esitettiin *kysymyksiä asiakaspalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä*. Tämän jälkeen haastateltavalle esitettiin *kaksi toisistaan selkeästi eroavaa asiakaspalvelijaprofiilia* (liite 6). Profiilit oli rakennettu niin, että Asiakaspalvelijaprofiili 1 oli rennompempi, tarmokkaampi ja enemmän läsnä, kun taas Asiakaspalvelijaprofiili 2 oli asiallisempi, kohteliaampi ja vetäytyvämpi. Haastateltava antoi kummastakin profiilista palautetta, ja valitsi konseptiin paremmin sopivan profiilin. Lisäksi haastateltavaa pyydettiin poimimaan profiileista asiakaspalvelun tärkeimpiä piirteitä.

Seuraavaksi haastateltavalta *kysyttiin musiikista*. Tässä vaiheessa haastateltavalle huomautettiin, että taustalla oli koko haastattelun ajan soinnut soittolista, johon oli valittu opinäytetyön tekijöiden mielestä tunnelman luomiseksi sopivaa musiikkia. Soittolistaan oli valittu vertailun vuoksi myös toisistaan selkeästi eroavia kappaleita. Haastatteluiden aikana tarkkailtiin haastateltavien reagointia vaihtelevaan musiikkiin. Haastateltavalta kysyttiin, oliko hän kiinnittänyt taustamusiikkiin huomiota, ja millä tavalla. Lisäksi pohdittiin, millainen vaikutus musiikilla on tunnelman luomisessa. Tämän jälkeen haastateltavalta kysyttiin myös muista tunnelmaan luomiseen vaikuttavista tekijöistä, sekä siitä, millainen tunnelma käsiteltyyn konseptiin tulisi saada luotua, että liike olisi mahdollisimman miellyttävä ja kutsuva.

Lopuksi haastateltavalta pyydettiin vastaukset samoihin loppukysymyksiin, joita benchmarking -vaiheessa oli käsitelty. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, onko

tutkittu konsepti innostava ja mielenkiintoinen, olisiko sille kysyntää Tampereella ja mil-laista asiakaskuntaa konseptilla olisi kannattavaa tavoitella. Loppukysymysten lisäksi haastateltavilta pyydettiin yleistä palautetta ja ajatuksia konseptista.

4.4 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tulokset on esitetty samassa järjestyksessä, kuin missä osuudet on haas-tatteluissa käyty läpi. Ensimmäisenä käsitellään tuotteita ruokatarjonnan osalta, seuraa-vaksi siirrytään miljööseen sekä tavaraa koskevaan tuotevalikoimaan. Tämän jälkeen kä-sitellään pohjapiirroksia, sitten asiakaspalvelua, musiikkia ja tunnelmaa. Lopuksi pureu-dutaan vielä haastateltaville esitettyihin loppukysymyksiin.

Ruokatarjonta

Ruokatarjonta sai pääosin positiivista palautetta. Kahvila –menussa hyvänä pidettiin eri-tyisesti smoothie bowlia sekä raakakakkuja, sillä ne ovat erikoisempia tuotteita, joita ei vielä Tampereelta kovin laajalti ole saatavilla. Tuotteissa arvostettiin ulkonäköä ja näyt-tävää esillepanoa. Visuaalisuutta ja kuvauksellisuutta pidettiin tärkeänä nykyajan sosiaa-lisen median trendeihin liittyen, sillä asiakkaiden sosiaalisessa mediassa jakamat ruoka-kuvat toimivat myös yhtenä tärkeänä markkinointikeinona. Take away -mahdollisuutta arvostettiin, samoin kuin laadukkaita erikoiskahveja. Aamiaistyylliset tuotteet jakoivat mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Osa piti aamiaisvalikoimaa turhana, mutta mo-nen mielestä se oli tärkeä osa tarjontaa, erityisesti take away –mahdollisuuden kanssa. Lounas sen sijaan oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä osa valikoimaa. Alkoholin yhdistäminen tähän konseptiin oli monen haastateltavan mielestä turhaa, ja alkoholi ko-ettiin irralliseksi tuotevalikoimaan nähden. Tuotevalikoimassa pidettiin tärkeänä sitä, että tarjontaan sisältyy jokin selkeästi erilainen tuote, jonka avulla voidaan erottautua kilpai-lijoihin. Kahvila –menua sellaisenaan kyseenalaistettiin, sillä koettiin, että vastaavia paik-koja löytyy jo Tampereelta.

Bistro 1 –menu sai kehuja erilaisesta konseptista, jonka jakoa aamu- ja iltavalikoimaan pidettiin hyvänä ajatuksena. Asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia ja omaa valinnanva-pautta tuotteiden yhdistelyssä arvostettiin. Aamumenuun tuotteita pidettiin toimivina, mutta osa kaipasi valikoimaan lisää suolaisia tuotteita. Lisänä ehdotettiin myös tuorepu-ristettuja mehuja sekä tuorepuuroja. Iltamenussa erityisesti miniburgerit olivat pidetty ja

mielenkiintoinen tuote, joka nousi monesti esille. Kahden erityylisten valikoiman jakaminen päivälle aiheutti haasteita. Lounasvaihtoehdon tarjoamista pidettiin tärkeänä, joten moni haastateltava ajoitti valikoiman vaihtumisen lounasaikaan niin, että silloin aamuvalikoimasta siirryttäisiin iltavalikoimaan. Viikonloppuisin aamuvalikoiman koettiin voivan olla tarjolla myöhempään. Tähän menuun alkoholin koettiin sopivan, ja suosituimmat alkoholituotteet olivat viinit, oluet ja siiderit sekä juomakannut. Listan tuotevalikoimaan kaivattiin lisää laajuutta, jotta valikoimaa olisi tarpeeksi yhdistelyyn.

Bistro 2 –menu oli hyvin pidetty. Siinä erityisesti kehuja saivat ”one pot” –tyyliset ruoat sekä jaettavat salaatit, sillä niitä pidettiin sopivan erilaisina tuotteina, joilla olisi Tampereella uutuusarvoa. Haastateltavien mielestä oli hyvä, että menussa oli huomioitu myös yksinkertaisemmat maut ja niin sanotut tavalliset asiakkaat tarjoamalla esimerkiksi artesaanipizzoja. Bistro 2 – menua pidettiin selkeästi iltapainotteisena. Moni innostui ajatuksesta, että tarjolla olisi jaettavan ruoan kanssa myös jaettavaa juomaa, minkä johdosta juomakannut olivat suosittu alkoholivaihtoehto tämänkin menun yhteydessä. Myös viinit ja erilaiset oluet ja siiderit koettiin sopiviksi kyseiseen valikoimaan. Kahvilapuolen tuotteita pidettiin suurimmalta osin turhina. Näiden sijasta menuun haluttiin yhdistää hyvä jälkiruokavalikoima ja laadukkaat erikoiskahvit.

Yleisesti haastatteluiden aikana nousi selvästi esille, että ruokapaikkojen on tärkeää olla auki myös sunnuntaisin, sillä se on usein päivä, jolloin lähdetään syömään ajan kanssa. Erityisruokavalioiden huomiointia pidettiin oleellisena, sillä se ei edelleenkään ole joka ruokapaikassa itsestäänselvyys ja saattaa vaikuttaa paikan valintaan. Raaka-aineiden alkuperässä arvostettiin paikallisuutta ja lähiruokaa.

Jokaisen haastateltavan suosikkimenuksi valikoitui joko Bistro 1 tai Bistro 2. Näitä haluttiin yhdistää ottamalla mukaan Bistro 2 –menun tuotteet, mutta lisäämällä jaettavuutta ja aamupalavaihtoehtoja mukaan valikoimaan. Erityisesti ”one pot” –ruoat, smoothie bowlit ja miniburgerit muodostuivat haastateltaville mieleisiksi tuotteiksi.

Tuotteet ja miljö

Mielikuvatauluilla esitellyt miljökuvaukset jakoivat mielipiteitä jonkin verran. Rennossa konseptissa arvostettiin erityisesti viimeistelemättömyyttä, maanläheisiä värejä ja luonnonmateriaaleja kuten puuta ja betonia, sekä konseptista välittyvää kotoisuutta ja huolettomuutta. Tärkeänä pidettiin tunnelmaa, joka antaa mielikuvan ulkomaillosta.

Tällöin asiakas pääsee pakoon arjen huolia ja kiireitä. Mukavat istumapaikat ja erilaiset istuinryhmät nostettiin esille palautteessa. Viherkasvien käyttöä pidettiin hyvänä asiana, sillä ne tuovat kotoisuutta ja väriä sisustukseen.

Tyyliltään boheemi mielikuvataulu oli erittäin pidetty. Siinä hyviksi seikoiksi nousivat erityisesti tiiliseinät, erilaiset tekstiilit ja käytetyt astiat, kuvioit ja persoonallinen ilme sekä kodikkuus ja lämmin, samaistuttava tunnelma. Boheemissa tyylissä vanhan ja uuden yhdistelmä ja ”do it yourself” –henkisyys vakuutti haastateltavat. Vastaavaa paikkaa ei löydy valmiiksi Tampereelta. Haastateltavien mielestä erilaisten materiaalien ja kuvioiden kanssa tärkeää on kuitenkin säilyttää tasapaino ja selkeys. Sisustus ei saa mennä liian sekavaksi ja boheemiksi.

Siisti mielikuvataulu sai eniten kritiikkiä. Sitä pidettiin turhan klinisenä ja yksinkertaisena, jopa luotaantyöntävänä. Vastaavanlaisia paikkoja koettiin myös löytyvän Tampereelta jo valmiiksi, eli erottautumistekijä puuttui. Tässä konseptissa arvostettiin kuitenkin valoisuutta, minimalistisuutta ja selkeyttä. Käytetyt kuviot ja puu materiaalina olivat hyviä asioita tyylissä. Kyseinen tyyli ei kuitenkaan herättänyt yhtä suurta innostusta, kuin kaksi muuta mielikuvataulua.

Tuotevalikoiman osalta vaatteet herättivät paljon keskustelua. Moni koki niiden yhdistämisen konseptiin turhan sekavana ja haasteellisena. Sisustustavaran ja ruokapuolen liittoa pidettiin loogisena ja järkevänä, mutta vaatteet olivat irrallinen lisä. Myytävän tavaran hinnoittelun osalta haastateltavat kokivat, että tavara saa olla laadukasta, jolloin siitä ollaan valmiita myös maksamaan hieman enemmän. On kuitenkin hyvä olla tarjolla jokin halvempi heräteostosmahdollisuus.

Suosituin tyyleistä oli Rennon ja Boheemin yhdistelmä. Rennon tyylin materiaalit, viherkasvit ja pinnat yhdistettynä boheemin tyylin väreihin, astioihin ja lämpimään tunnelmaan muodostivat toimivan kokonaisuuden. Vaaleanpunainen seinä nousi yllättävän monessa haastattelussa esille mielenkiintoisena yksityiskohtana. Siisti tyyli jäi kokonaisuudessaan taka-alalle. Värikorteista sävyjä valitessa vallitsevaksi trendiksi nousivat murrettut ja maanläheiset sävyt, jotka löytyivät mielikuvakarttojen pidetyistä materiaaleista: puusta, betonista ja tiilestä. Näiden rinnalle kaivattiin tehosteena jotain selkeämmin erottuvaa väriä.

Piirrostehtävä

Piirrostehtävässä esille nousi erityisesti tilaratkaisun tärkeys ruokapuolen sekä myymäläpuolen yhdistämisessä. Kaikki haastateltavat piirsivät myymäläpuolen erilleen ruokapuolesta, joko eri tasolle esimerkiksi muutamalla rappusella erotettuna tai kokonaan omaan kerrokseensa. Osa erotti tilat toisistaan myös lasiseinällä. Piirroksissa korostui tilavuus ja erilaiset istuinryhmät, jotka palvelevat asiakkaita eri käyttötarkoituksin. Jokainen haastateltava halusi tilaan näyttävät, suuret ikkunat tuomaan valoa ja näkyvälle paikalle asemoitun myyntitiskin, jonka luokse on suora näköyhteys liikkeen ovelta.

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelusta haastateltavat olivat suurelta osin samaa mieltä. Asiakaspalvelun pitää olla rentoa ja luonnollista. On tärkeää, että asiakaspalvelijan oma persoona on mukana palvelussa ja palvelu on aitoa. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan kuuntelua pidettiin korkeassa arvossa. Asiakaspalvelijan asiantuntijuuden pitää näkyä tuotteiden suosittelussa ja tuotetietoudessa. Asiakaspalvelijan ulkoisen olemuksen tulee olla siisti ja liikkeen tyyliin sopiva.

Lisämyynti jakoi mielipiteitä. Yhteinen ajatus kuitenkin oli, että lisämyynti on onnistunut silloin, kun asiakas kokee sen palveluna, ei tuputtamisena. Asiakaspalvelijaprofiileista profiili 2 oli mieluisampi, sillä asiointiin kaivattiin omaa rauhaa. Tähän kaivattiin kuitenkin lisäksi tuttavallisuutta ja rentoutta Asiakaspalvelijaprofiili 1:n puolelta.

Musiikki ja tunnelma

Musiikin tärkeydestä kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä. Musiikkia on oltava, sillä se tuo sopivaa hälyä tilaan – musiikin puuttumista pidettiin outona ja hieman kiusallisena. Haastattelussa soitettu soittolista sai kaikilta paljon kehuja. Soittolistalle valitut kappaleet olivat sopivan rauhallisia taustamusiikiksi, mutta ne loivat silti mukavaa tunnelmaa. Kukaan haastateltavista ei kommentoinut musiikin vaihtelevuutta. Kaikki haastateltavat eivät olleet kiinnittäneet musiikkiin erityistä huomiota, mutta tätä pidettiin vain hyvänä asiana. Musiikki on oikeanlaista juuri silloin, kun siihen ei tule kiinnitettyä tietoisesti huomiota, ainakaan negatiivisessa mielessä.

Tunnelmaan vaikuttaviksi tekijöiksi määriteltiin musiikin lisäksi niin valaistus sekä sisustus, kuin yleinen siisteys ja viihtyvyys. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi kuitenkin palvelu. Vaikka paikka muuten olisi erittäin viihtyisä ja viimeisen päälle hiottu kokonaisuus,

huono palvelukokemus voi pilata tunnelman ja jättää huonon jälkimaun koko paikasta. Palvelun haluttiin olevan rentoa ja asiantuntevaa, mutta ei liian tyrkyttävää, jotta asiakkaalle jää tilaa itsenäiseen asiointiin hänen niin halutessaan. Lisäksi palveluun kaivattiin jotain persoonallista ja erottuvuutta luovaa seikkaa, jolla palvelun voisi nostaa omalle tasolleen.

Loppukysymykset

Kaikki haastateltavat pitivät luotua konseptia hyvänä ja potentiaalisena. He kokivat, että voisivat ehdottomasti nähdä itsensä tämän tyyllisen paikan asiakkaana. Moni haastateltava näki paikan ideaalina niin ystävien tapaamiseen ja illanviettoon, kuin myös työskentelyyn tai rauhalliseen ja hitaaseen viikonlopun viettoon. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että paikan tulisi sijaita jossain hieman Tampereen ydinkeskustan ulkopuolella, eikä missään nimessä ainakaan Hämeenkadun varressa. Helppo saavutettavuus kävellen keskustasta oli kuitenkin tärkeää, sillä muuten kynnys asiointiin kasvaa liian suureksi. Sopiviksi alueiksi ehdotettiin niin Finlaysonia kuin Ratinaa. Haastateltavat suosittelisivat paikkaa trenditietoisille ihmisille, jotka arvostavat laatua ja hyvää palvelua ja haluavat asioida viihtyisässä ja tyylikkäässä paikassa, joka tarjoaa pakohetken arjen keskeltä.

4.5 Kyselyn toteutus

Haastattelujen jälkeen luotiin haastateltavilta saatujen vastausten perusteella infografi (liite 7), jossa on kokonaisuutena huomioitu tutkitut osuudet tuotteista, miljööstä ja palveluista. Infografi prototypoi haastatteluvastausten pohjalta kehitettyä konseptisuunnitelmaa, joka lähetettiin haastateltaville arvioitavaksi sähköpostilla. Infografin jokaisesta osiosta pyydettiin kommentti ja palautetta siitä, onko uusi malli hyvä ja toimiva, mitä parannettavaa siinä on ja onko uusi malli kehittynyt edellisestä toivottuun suuntaan. Lisäksi haastateltavia pyydettiin miettimään, onko kokonaisuus selkeä, välittykö konseptisuunnitelmasta oikeanlainen ja toivottu tunnelma, sekä onko kokonaisuus innostava ja inspiroiva (liite 8). Sähköpostiin saatujen vastausten perusteella pystyttiin arvioimaan, oliko konseptisuunnitelman kehitys haluttua ja olivatko haastattelijat ymmärtäneet haastateluista saamansa vastaukset oikein. Samalla kerättiin vielä palautetta palvelukonseptin jatkokehitystä varten.

Infografista löytyi neljä osiota:

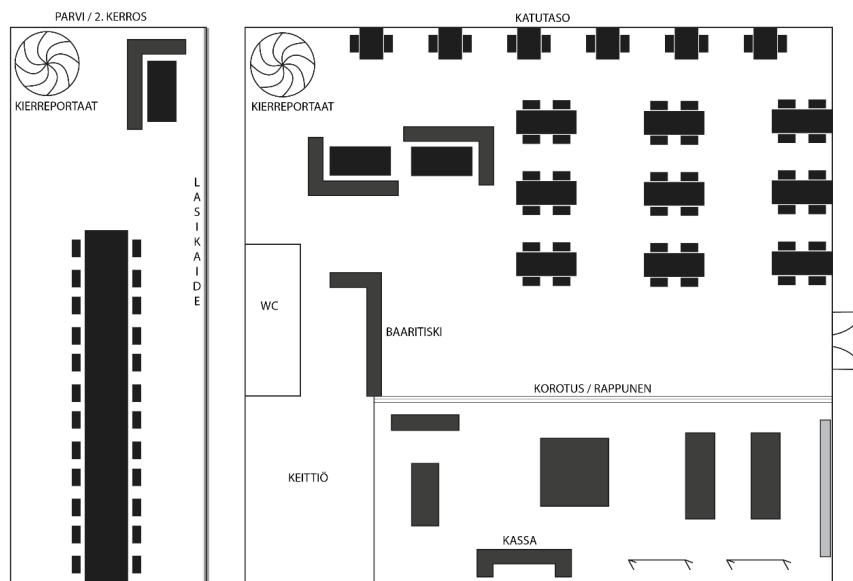
1. Ruokatarjonta
2. Fiilistaulu sekä kuvaus miljööstä ja tuotteista
3. Liiketilän pohjapiirros
4. Asiakaspalvelu

Ruokatarjonta-osuudessa on kokonaisuus, josta löytyy päivä- ja iltamenu, kuvaus siitä, kuinka menut yhdistyvät, kuvaus alkoholitarjonnasta, esimerkkikuvia tarjonnasta ja audioloajat. Koska ruokapuoli muotoutui haastattelun tulosten perusteella bistroksi, käytetään tätä nimitystä myös jatkossa opinnäytetyössä. Päivämenu alkaa aamusta kello seitsemän (sunnuntaisin kahdeksalta) ja päättyy joka päivä kello kolme iltapäivällä. Päivämenusta löytyy annoksia, joita asiakkaan on mahdollista yhdistellä mielensä mukaan. Annokset on luotu erityisesti aamupalaksi sopivia ruokia ajatellen, lisäksi päivämenusta löytyy lounasvaihtoehtona päivän salaatti ja päivän keitto. Iltamenu on luotu perinteisesti kolmen ruokalajin (alkupala, pääruoka ja jälkiruoka) kokonaisuutena, kuitenkin niin että on mahdollista koota annos itselleen vain alkuruuista tai yhdistämällä esimerkiksi pääruuan salaatti jonkin alkuruuan kanssa. Iltamenu alkaa klo 15 päivittäin ja kestää maanantai-torstai sekä sunnuntai klo 21 ja perjantai- lauantai klo 23 asti. Toivottua erikoisuutta menuihin on tuotu ruuilla, joita ei vielä niin paljon ole Tampereella tilattavissa ja jotka nousivat positiivisesti haastatteluissa esiin. Alkoholit ovat kokopäivän tarjonnassa, mutta rajatulla valikoimalla.

Fiilistauluun on tuotu rennon ja boheemin tyylin kuvia, sekä etsitty uusia, haastatteluissa esiin nousseita toiveita vastaavia kuvia. Tunnelma on luotu kotoisaksi muun muassa käyttämällä puuta materiaalina. Tiili materiaalina tuo tuttua lämmintä tunnelmaa, erityisesti tamperelaisille. Elämyksellisyyttä ja ulkomailla reissaamisen tuntua on tuotu betonilla, tuotteiden kuvioinneilla ja väreillä, sekä rustiikkisuudella. Toivottua valoa on tuotu monilla valaistusvaihtoehdoilla, sekä suurilla ikkunoilla. Osuudesta löytyy myös neljä haastatteluissa eniten esiin nousutta värikarttaa, joissa on paljon murrettuja sävyjä. Fiilistaulun kuvauksesta selviää, että vaatteet on jätetty konseptisuunnitelmasta täysin pois. Heräteostokset mahdollistavia pientuotteita, kuten astioita, sen sijaan on fiilistaulussa korostettu suuria huonekaluja ja sisustuselementtejä enemmän.

Infografista löytyy konkreettinen pohjapiirros liiketilasta (kuvio 4), sekä sanallinen selitys asemoinnin perusteluksi. Myymälä on piirretty kahteen kerrokseen niin, että alakerta jakautuu myymälään ja ruokapuoleen ja yläkerrasta löytyy lisää asiakaspaikkoja bistroille.

Myymälä on erotettu muusta alakerrasta muutamalla nousevalla askelmalla. Myymälän puolelta löytyy oma myyntitiski, hyllyjä, pöytiä, rekkejä ja näyteikkuna. Myymälän puolella on myyjä joka päivä klo 19 asti, jonka jälkeen on mahdollista tehdä ostokset bistron tiskin puolelta. Ruokapuolelta löytyy myös oma tiski, joka on sijoitettu aivan ulko-ovia vastapäätä. Bistrossa on kahden kokoisia pöytäryhmiä, sohvaryhmiä ja pitkä pöytä ylhäältä, joka on mahdollista varata yksityistilaisuuden käyttöön tai jakaa monelle asiakkaalle. Liiketilaan valoa tuovat suuret kattoon asti ylettyvät ikkunat.



KUVIO 4. Pohjapiirros

Asiakaspalvelun kulmakiviksi kuvailtiin rentoutta, persoonallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Asiakaspalvelijan kuvailtiin osaavan tuntea tuotteensa läpikotaisesti esimerkiksi alkuperältään. Asiakaspalvelija pystyy myös yhdistelemään ja suosittelemaan vaihtoehtoja niin bistron kuin myymälänkin puolelta. Tärkeintä on, että asiakaspalvelija osaa lukea asiakastaan ja toimia sen mukaan. Asiakaspalvelijan persoona saa näkyä palvelussa. Lisämyynnillä viimeistellään palvelu ja luodaan asiakkaille tarpeita seuraavalle kerralle.

4.6 Kyselyn tulokset

Konseptisuunnitelman ruokapuoli on vastaajien mielestä onnistunut. Kaksi menua tarjoava bistro tuo erottuvuutta Tampereen muuhun tarjontaa ja laventaa asiakaskuntaa, sillä joka asiakasryhmälle löytyy sopiva aika käydä syömässä. Toteutus menujen vaihdosta kaipaa silti hieman selvennystä vastaajien mielestä. Muuten bistron menut ovat selkeitä

kokonaisuuksia, joissa ei ole liikaa vaihtoehtoja. Iltamenun ruuat ovat pidettyjä. Aamupalatarjonta päivämenussa on kaivattu lisää Tampereen tarjontaan, mutta hieman tylsä ja tavallinen osan vastaajista mielestä. Lounasvaihtoehto on kuitenkin päivämenussa hyvä lisä ja tuo lisää asiakaskuntaa. Alkoholijuomien yhdistäminen konseptiin on vastaajien mielestä hyvä idea ja kannustaa asiakkaita istumaan hieman pidempään. Laajat aukioloajat eivät kaikkien vastaajien mielestä ole tarpeen, mutta selväksi ei tule mistä päästä tulisi aikaa vähentää, sillä aamupalan tarjoaminen jakaa vastaajien mielipiteet aivan kahtia. Hinnoittelu kaipaa erityishuomiota, eivätkä ruuat saa olla Tampereen keskivertoa kalliimpia tämän tyyllisessä paikassa. Yleisesti vastauksista käy ilmi, että miespuoliset vastaajat ovat enemmän innostuneita ruokapuolesta, eikä heitä kiinnosta sisustuspuoli yhtä paljon, kuin naispuolisia vastaajia.

Fiilistaulu ja kuvaus, jossa on tuotu esiin miljöötä ja tuotteita, oli vastaajien mukaan houkutteleva, hieno ja kotoisa. Miljööstä on saatu trendikäs ja kansainvälinen, joskin miniloma arjesta saisi osan vastaajien mielestä tulla vielä suuremmin esille. Kokonaisuutena ympäristö ja menu kulkevat käsi kädessä ja kaikki sopii tyyllillisesti keskenään yhteen. Myös vastaajien mielestä vaatteiden toistaiseksi pois jättäminen konseptisuunnitelmasta on hyvä ajatus. Päämateriaalit ovat suurimman osan vastaajista mielestä hyvät ja neutraalit, joiden päälle on helppo kasveilla ja tekstiileillä tuoda persoonaa esiin. Muutamien vastaajien mielestä sisustus oli jopa liian ”raffi” ja kaipaisi hieman modernimpaa tyyliä ja materiaalien käyttöä. Miljöö ja tuotteet jäivät vastaajien mielestä kaipaamaan vielä jotain suurempaa erottautumistekijää, mutta yleisesti opinnäytetyön tekijöiden hakema rentous ja houkuttelevuus välittyivät kokonaisuudesta.

Asiakaspalveluun ei monellakaan vastaajalla ollut paljon parannusehdotuksia, vaan se vaikutti sopivan rennolta ja asialliselta. Myyjän oman persoonan korostaminen nousi hyväksi tekijäksi vastauksissa. Tuotetietoutta pidettiin myös erittäin tärkeänä tekijänä ja myyntivalttina. Mikäli asiakaspalvelu olisi suunnitellun mukaista, se olisi oikein laadukasta ja miellyttävää. Joku vastaajista huomautti, että myös asiakaspalveluun voisi luoda jonkin uuden näkökulman ja rakentaa koko konseptin erottuvuutta sen pohjalta.

Pohjapiirroksista nousi esiin yksittäisiä selkeitä huomioita, miten kokonaisuutta olisi helppo selkeyttää, vaikka yleisesti palaute oli oikein hyvää. Myymäläpuolen selkeä erottaminen bistrosta oli onnistunut ratkaisu vastaajien mielestä. Osa vastaajista oli edelleen

sitä mieltä, että myymälä voisi olla myös täysin omassa tilassaan. Myymälän puolen nostaminen hieman korkeammalle on kuitenkin jo selkeä erottava tekijä ja hyvä katseenvangitsija syödessäkin. Myyntitiskien sijoittelu oli vastaajien mielestä onnistunut, toisin kuin sohvaryhmiin, joihin kaivattiin selkeyttä. Yleisesti monipuoliset ja vaihtelevat asiakaspaikat vastasivat haastattelussa esiin nousseisiin toiveisiin. Parvi on hyvä ratkaisu, joka antaa mahdollisuuden yksityistilaisuuksille rauhaisammassa paikassa. Parvelle sijoitetun suuren pöydän arkikäyttömahdollisuuksia kuitenkin epäili moni vastaaja. Tilalle ehdotettiin useaa pienempää pöytää, joista saisi tarvittaessa muodostettua yhden pitkän pöydän.

Infografissa esitelty palvelukonsepti on vastaajien mielestä selkeä ja viimeistelty. Myymälän ja bistron fuusion ymmärtäminen on ollut vastaajille haasteellista, mutta se alkaa hiljalleen selkeytyä. Asiakasystävällinen, rento ja boheemi tunnelma oli monien vastaajista mieleen, vaikka joitakin se vieroksutti ”liian hipahtavana”. Tällaista paikkaa kuitenkin vastaajien mielestä tarvittaisiin Tampereelle ja erityisesti menut saivat vastaajissa aikaan kiinnostusta. Vastaajien palautteen mukaan konseptisuunnitelma on pitkälle mietitty ja innostava.

4.7 Asiantuntijahaastatteluiden toteutus

Opinnäytetyössä keskitytään asiakaslähtöisyyteen ja sitä kautta niihin liiketoiminnan osa-alueisiin, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Kun tehdyn tutkimuksen pohjalta luodaan Business Model Canvas, keskitytään sen asiakaslähtöisiin osioihin. Jotta Business Model Canvasin bisnespainotteisempiin osioihin saataisiin myös kevyttä sisältöä, tehtiin viimeisenä tutkimuksen osiona asiantuntijahaastattelut. Asiantuntijahaastatteluilla haluttiin saada nopeaa ja asiantuntevaa tietoa liiketoiminnasta sekä Tampereen markkinatilanteesta. Haastateltaviksi valittiin kaksi asiantuntijaa, molemmat oman alansa pitkän linjan ammattilaisia. Toinen haastateltavista on toiminut vuosia sisustusalan yrittäjänä ja myynyt niin pientavaraa kuin suuria sisustuskokonaisuuksia. Toinen haastateltavista on pitkän uran tehnyt ravintola-alan moniosaaja.

Haastattelukysymykset luotiin pitkälti Business Model Canvasin kumppanit-, kulurakenne-, kanavat-, ja tulovirrat-osioiden pohjalta. Lisäksi asiantuntijoilta kysyttiin kysymyksiä liittyen arvolupaukseen sekä Tampereen markkinatilanteeseen (liite 9). Haastat-

telut toteutettiin kasvotusten kummankin haastateltavan omassa liiketilassa. Näin opinäytetyön tekijät pääsivät näkemään tilat, missä liiketoiminta tapahtuu. Lisäksi haastateltavien oli helppo perustella vastauksiaan käytännössä ja antaa konkreettisia esimerkkejä suoraa paikan päältä.

4.8 Asiantuntijahaastatteluiden tulokset

Molempien haastateltavien mielestä tärkeää ovat hyvät ja tarkoin valitut yhteistyökumppanit, joiden kanssa yhteistyö toimii ja on olemassa molemminpuolinen kunnioitus. Ravintola-alalla näkyy selkeästi, kuinka pienet toimijat ovat joustavampia, mikä tarjoaa enemmän mahdollisuuksia ja neuvotteluvaraa. Isoissa yrityksissä ei enää koeta vastuuta, kun kauppa tapahtuu yritykseltä yritykselle, eikä ”mieheltä miehelle”. Molemmat haastateltavat myös kertoivat ohjaavansa asiakkaita näiden tarpeiden mukaan toisille toimijoille – tuttujen yrittäjien kanssa ei kilpailla, vaan tehdään yhteistyötä.

Suurimmiksi kuluiksi sisustusalaalla nimettiin kiinteät kulut kuten vuokra ja sähkö, sekä arvonlisäveron osuus. Myös rahtikulut sekä tavarantoimittajien pientoimitusraajat ovat iso menoerä pienyrittäjälle. Ravintola-alalla henkilöstökulut ovat selkeästi suurin menoerä. Kustannussäästöjen seuranta päivätasolla pidettiin tärkeänä. Yksittäiset, pienet säästöt tekevät vuositasolla suuria summia, minkä takia mahdolliset säästöt kannattaa huomioida ja epäkohtiin reagoida mahdollisimman nopeasti. Molemmilla aloilla tarvitaan paljon henkistä pääomaa ja joustavuutta. Oma työtä pitää arvostaa myös silloin, kun muut eivät välttämättä sitä tee.

Palvelun laatu oli molempien haastateltavien mukaan tärkein yksittäinen seikka, millä asiakassuhteita voidaan ylläpitää ja varmistaa, että asiakas palaa asioimaan myös uudelleen. Erityisesti ravintola-alalla motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat tärkein resurssi palvelun laadun ylläpitämiseksi. Asiakkaan kohtaaminen on se seikka, joka määrittää palvelukokemuksen onnistumisen – myös tekemällä virheen voi luoda positiivisen palvelukokemuksen, kun tilanteen osaa hoitaa loppuun oikein. Samoin sisustuspuolella asiakkaille pyritään luomaan lisäarvoa onnistuneella palvelulla, eikä alennuksilla. Isojen yritysten alekampanjat tuottavat pienelle toimijalle haittaa, mutta kun tavoitetaan oikeat asiakkaat, alennuksia ei tarvita. Markkinoinnissa haastateltavat luottavat puskaradion voimaan, sillä hyvä palvelukokemus saa ihmiset suosittelemaan paikkaa eteenpäin. Lisäksi

ilmaiset mainoskanavat sosiaalisessa mediassa toimivat nykypäivänä hyvin, sieltä tavoitetaan oikea asiakaskunta. Liiketilän monikäyttöisyys ja tilavuus ovat tärkeitä seikkoja asiakkaan mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Hinnoittelussa sisustuspuolella hyvänä apuna ja ohjenuorana toimivat tavarantoimittajien omat suositushinnastot. Ravintolapuolella kalliit hinnat kannattaa kyseenalaistaa, sillä hyvää ja monipuolista ruokaa saa valmistettua myös alle 20 euron annoshinnoilla.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia kuluttajia tamperelaiset ovat, vastauksissa oltiin erittäin yksimielisiä. Tampereelta löytyy paljon fiksuja ja tietoisia kuluttajia, ja tämä joukko myös kasvaa jatkuvasti, kun ihmisten kiinnostus trendejä ja ajankohtaisuutta kohtaan kasvaa. Tampereelta löytyy silti edelleen se kuluttajakunta, jotka eivät jaksakaan välittää ja kiinnostua laadusta, vaan menevät hinta ja helppous edellä. Haastateltavien mielestä heitä on kuitenkin turha huomioida, sillä he eivät ole potentiaalisia asiakkaita. Tampereella, erityisesti ravintolapuolella, on todella kova kilpailutilanne. Kuluttajia alkaa kuitenkin kiinnostaa ketjupaikkojen ulkopuoliset, yksityiset toimijat, joten erottuvalla konseptilla on mahdollista pärjätä. Toimiva liiketila ja hyvä vuokrasopimus ovat tässä tärkeitä seikkoja, paikan valinnalla on paljon väliä. Tuotevalikoimassa on tärkeää huomioida sesongit, ja asiakkaiden mielenkiintoa on pidettävä yllä tarpeeksi tiiviillä vaihtuvuudella.

Ajatus fuusiokonseptista sai molemmilta asiantuntijoilta positiivista palautetta, ja he näkivät, että Tampereen markkinoilla olisi tilaa sellaiselle. Haasteelliseksi toiminnassa koettiin aukioloajat ja kahden eri puolen yhdistäminen toimivalla tavalla. Tämä vaatisi eri toimijoilta tiivistä yhteistyötä. Toimivalla fuusiolla on kuitenkin mahdollista luoda lisäarvoa asiakkaille, erityisesti Tampereella, missä valtaa pitävät suuret toimijat ja ketjuliikkeet. Tällöin fuusio erottuu joukosta edukseen.

4.9 Tutkimustulosten yhteenveto

Tehdyn tutkimuksen tuloksista on tehty yhteenveto SWOT-analyysia käyttäen. SWOT-analyysi on nelikenttä, jossa arvioidaan valitun kohteen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. SWOT-analyysi on sen tekijän näkemys analyysin kohteesta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.) Seuraavana taulukossa (taulukko 2) käydään läpi tutkimustuloksista luotu SWOT-analyysi.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi tutkimustulosten pohjalta

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalvelu - Kaksi palvelua yhdessä - Loppuun asti mietitty kokonaisuus - Muokattavuus - Nopeasti vaihtuva tarjonta - Konsepti huomioi monta asiakasryhmää 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaslähtöinen kehittäminen ei huomioi välttämättä tarpeeksi bisnespuolta - Suuri vaadittu alkupääoma - Asiakaspalveluun panostamisesta aiheutuvat korkeat henkilöstökulut - Suppea tuotevalikoima selkeyden säilyttämiseksi
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Uutuusarvo ja erilaisuus Tampereella - Joustava reagointi asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin - Pitkäaikaiset asiakassuhteet - Visuaalinen miljöö kannustaa asiakkaita markkinoimaan sosiaalisen median ja puskaradion kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - Konseptia ei ymmärretä - Tampereen kilpailutilanne - Kysynnän riittävyys Tampereella - Suurien kustannusten aiheuttama liiketoiminnan kannattamattomuus

Palvelukonseptin yksi suuri vahvuus on asiakaspalvelu. Asiakaspalveluun panostetaan paljon; se on henkilökohtaista, asiantuntevaa ja persoonallista. Palvelukonsepti tarjoaa kaksi eri palvelua helposti samasta paikasta, ja ne on saatu yhdistettyä onnistuneesti. Loppuun asti mietitty kokonaisuus, muokattavuus ja nopeasti vaihtuva tarjonta luovat kiinnostavan ympäristön asiakkaille. Palvelukonsepti houkuttelee asiakkaat palaamaan liikkeeseen uudelleen. Konseptin monipuolinen tarjonta mahdollistaa usean asiakasryhmän huomioimisen. Esiin nousseita asiakasryhmiä ovat niin miljööstä innostuvat sisustusintoilijat, aamupalaa ja lounasta kaipaavat työssäkäyvät sekä illallispaikkaa etsivät ystäväporukat ja pariskunnat.

Yhdeksi merkittäväksi heikkoudeksi nousi palvelukonseptin asiakaslähtöinen kehittämistapa, sillä se ei välttämättä huomioi tarpeeksi liiketoiminnan bisnespuolta. Lisäksi palvelukonseptin toteuttamiseen vaaditaan suuri alkupääoma, mikä voi liiketoimintaa aloittaessa tuottaa hankaluuksia. Asiakaspalveluun panostaminen aiheuttaa myös korkeat henkilöstökulut. Huomioitava heikkous on myös se, että tuotevalikoima joudutaan pitämään suppeana, jotta konsepti säilyy selkeänä.

Mahdollisuus palvelukonseptille on se, että se on Tampereen katukuvassa erilainen ja normaalista poikkeava, joten sillä on selkeä uutuusarvo. Yksityisen toimijan on suuria ketjuliikkeitä helpompaa reagoida joustavasti asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Palvelukonsepti mahdollistaa asiakkaiden sitouttamisen ja pitkien asiakassuhteiden luomisen, sillä asiakkaat osallistetaan konseptin kehittämiseen. Konseptin kulmakivi, visuaalinen ja kiinnostava miljö, kannustaa asiakkaita jakamaan materiaalia konseptista sosiaalisessa mediassa sekä levittämään tietoa puskaradion välityksellä. Tämä toimii tehokkaana, ilmaisena markkinointina.

Palvelukonseptin suurin uhka on, että asiakkaat eivät ymmärrä konseptin tarkoitusta. Jos idea kahden palvelun yhdistämisestä ei välity tarpeeksi selkeästi asiakkaille, konseptin uutuusarvo ja kiinnostavuus häviää. Tampereen kilpailutilanne erityisesti ravintola-alalla on todella kova, joten uuden toimijan on vaikeaa löytää paikkansa kilpailijoiden joukossa. Normaalista poikkeavalle konseptille voi olla vaikeaa löytää tarpeeksi kysyntää tampere-laisten kuluttajien keskuudesta. Merkittävä uhka on myös se, että liiketoiminnasta ei saada kannattavaa.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja saatujen tutkimustulosten uskottavuutta pohditaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti kertoo, onko tutkimus pätevä ja oikein tehty. Kun tehty tutkimus on validi, siinä on kysytyt oikeat kysymykset, kuultu oikeita ihmisiä ja analysoitu ja tulkittu saatu aineisto oikein. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin määrittää aineiston riittävyys. Tutkimusaineistoa on riittävästi, kun uutta informaatiota ei enää saada. (Inspirans 2017.) Reliabiliteetti-käsitteestä puhutaan yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yhteydessä (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007).

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä tutkitun ja kehitetyn palvelukonseptin potentiaaliset asiakkaat ajattelevat konseptista. Tutkittavia asioita selvitettiin haastattelujen sekä sähköpostikyselyn avulla. Haastateltavilta kysytyillä kysymyksillä kartoitettiin sitä, millainen tutkitun konseptin tulisi miljöön, tuotteiden ja palvelun puolesta olla, jotta se olisi asiakkaille mahdollisimman miellyttävä ja kiinnostava. Tutkimustulosten perusteella konseptia pystyttiin kehittämään asiakkaita miellyttävään suuntaan, joten tutkimustuloksia voidaan pitää valideina. Luotettavuutta lisättiin asiantuntijahaastatteluilla. Opinnäytetyön

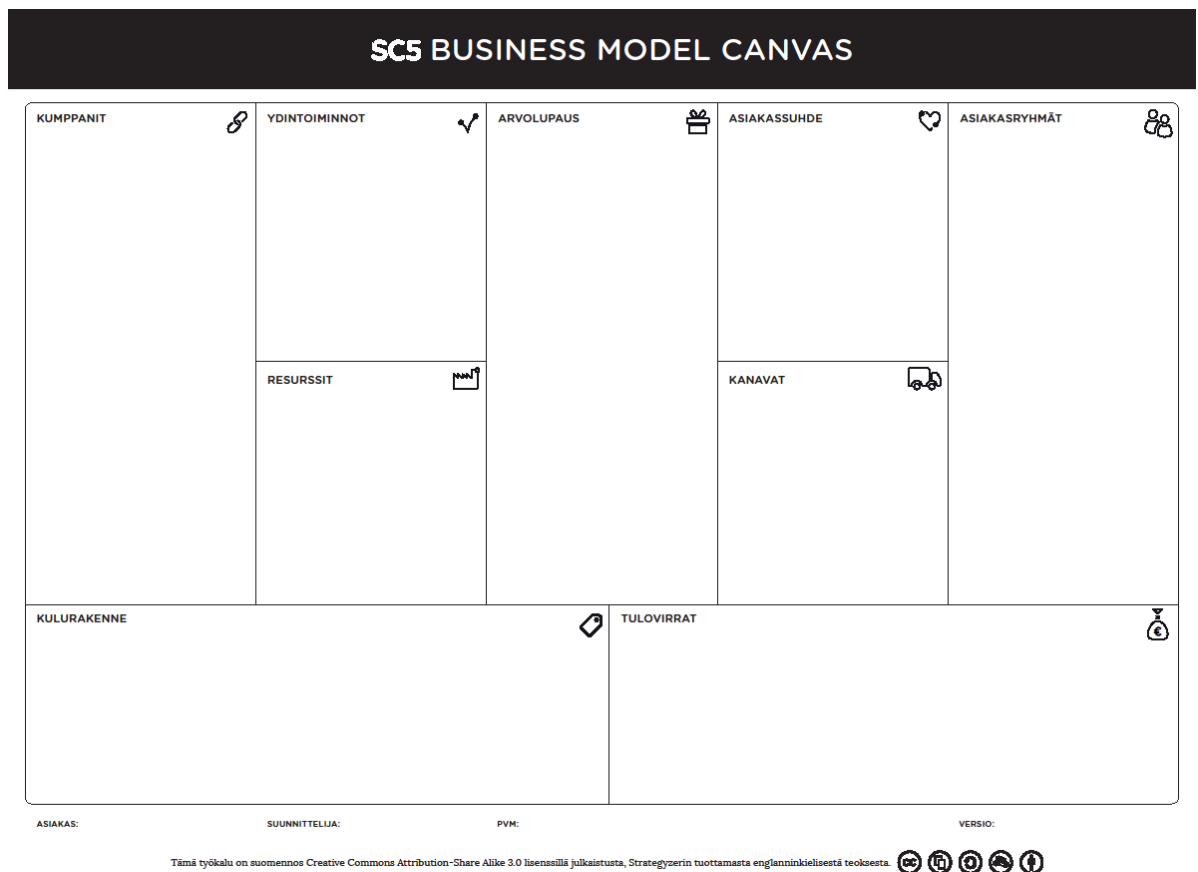
tutkimus on ollut tyyliltään kvalitatiivinen, joten sen reliabiliteettia on tilastollisesti mahdotonta todentaa, sillä haastateltavia on ollut yhteensä kymmenen. Haastateltavilta saaduissa vastauksissa on kuitenkin monessa kohtaa esiintynyt selkeää toistuvuutta.

5 PALVELUKONSEPTIN MALLINTAMINEN

5.1 Business Model Canvas työkaluna

Business Model Canvas

Business Model Canvas on malli strategisen suunnittelun tueksi (kuva 1). Se on työkalu, joka on helppokäyttöinen, visuaalinen ja helposti ymmärrettävissä. Business Model Canvasia voidaan käyttää joko kuvaamaan olemassa olevia liiketoimintamalleja, tai kokonaan uusien mallien luomiseen (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.) Business Model Canvas koostuu yhdeksästä osiosta, tai rakennuspalikasta, jotka auttavat hahmottamaan liiketoiminnan eri osa-alueita. Eri osioita tarkastelemalla on tarkoitus luoda kuva siitä, kuinka yritys tekee rahaa. Nämä osiot ovat: *asiakasryhmät (Customer Segments)*, *arvolupaus (Value Proposition)*, *kanavat (Channels)*, *asiakassuhteet (Customer Relationships)*, *tulovirrat (Revenue Streams)*, *resurssit (Key Resources)*, *ydintoiminnot (Key Activities)*, *kumppanit (Key Partners)* ja *kulurakenne (Cost Structure)* (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-17.)



KUVA 1. Business Model Canvas (SC5 2016)

Asiakkaat ovat tärkein elementti liiketoiminnassa, sillä ilman asiakkaita ei yritys voi pärjätä. Asiakassegmenttien avulla selvitetään ne ryhmät, joita yritys ensisijaisesti pyrkii palvelemaan ja tavoittamaan. Jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin, pitää eri ryhmien tarpeet ja toiveet huomioida yksilöllisesti. Kun eri asiakassegmentit on luotu, on yrityksen tehtävä tietoinen päätös siitä, palveleeko se kaikkia näitä segmenttejä, vai keskittyykö se esimerkiksi yhteen tärkeimpään segmenttiin. Tämän jälkeen muut mahdolliset segmentit on tietoisesti unohdettava. Kun päätös on tehty, liiketoimintamalli voidaan luoda täsmällisesti tietyn asiakassegmentin erityispiirteet huomioiden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.) Asiakassegmenttejä hahmoteltaessa kannattaa kysyä esimerkiksi seuraavat kysymykset: Kenelle halutaan luoda arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat? (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Arvolupaus kuvaa ne tuotteet ja palvelut, jotka tuottavat arvoa tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus on syy asiakkaalle valita ensisijaisesti tietty yritys. Arvolupaus voi olla ratkaisu ongelmaan tai tapa tyydyttää asiakkaan tarve. Arvolupaus on kimppu niitä hyötyjä, joita yritys asiakkaalle tarjoaa. Tiettyä asiakassegmenttiä palveleva arvolupaus koostuu niistä tuotteista ja palveluista, jotka juuri tälle asiakassegmentille ovat tärkeitä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Kanavat ovat väyliä, joiden avulla yritys toimittaa arvolupauksen asiakkailleen. Kanavat ovat kosketuspisteitä asiakkaiden ja yrityksen välillä, ja ne ovat tärkeässä osassa asiakaskokemuksen syntymisessä. Kanavat toimivat niin tiedonvälityksessä, ostotoimenpiteiden tukena kuin ostotapahtuman jälkeisenä asiakastukena. Kanavatyyppejä on erilaisia, ja oikeanlaisten kanavien valinta on tärkeää, jotta asiakkaat tavoitetaan heidän haluamallaan tavalla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.) Kanavia valitessa on hyvä miettiä seuraavia kohtia: miten asiakkaat haluavat tulla tavoitetuksi, miten asiakkaat tavoitetaan tällä hetkellä ja mitkä kanavista toimivat parhaiten. Myös kanavien kustannustehokkuus ja kokonaisvaltainen toimivuus ovat huomionarvoisia asioita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Asiakassuhteet-osiossa kuvataan, millaisia suhteita yritys haluaa kehittää eri asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet on mietittävä tarkkaan, ja ne voivat vaihdella henkilökohtaisista automatisoituihin. Asiakassuhteilla voi olla erilaisia motivaattoreita, kuten asiakashankinta, asiakassuhteiden ylläpito tai myynnin tehostaminen. (Osterwalder &

Pigneur 2010, 28.) Asiakassuhteen eri tyyppejä ovat esimerkiksi henkilökohtainen avustus, asiakasyhteisöt, automatisoidut palvelut, itsepalvelu sekä asiakasyhteistyö. Asiakassuhteen valintaan vaikuttaa muun muassa seuraavat seikat: millaisia asiakassuhteita eri asiakassegmentit odottavat yrityksen heihin muodostavan, miten kalliita ne ovat ja miten ne sopivat muuhun liiketoimintasuunnitelmaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Tulovirrat kertovat millaisia tuloja yritys saa eri asiakassegmenteiltaan. Tulovirtoja tarkasteltaessa yrityksen on kysyttävä itseltään, millaisen hinnan eri asiakassegmentit ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista. Vastausten perusteella yritys pystyy tuottamaan yhden tai useamman tulovirran asiakassegmentiä kohden. Tulovirrat voivat pitää sisällään erilaisia hinnoittelumenetelmiä, kuten kiinteä listahinta, neuvotteluun perustuva hinta, huutokauppa tai markkinoista tai volyymistä riippuvainen hinta. Bisnesmallit voivat sisältää kahdenlaisia tulovirtoja, joko yksittäisiin ostoihin perustuvia maksuja tai toistuvia maksuja esimerkiksi asiakasneuvonnasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.) Tulovirtojen tuottamistapoja on useita, ja jokaisella tuottamistavalla on erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Oikean hinnoittelumenetelmän valitseminen on kriittistä maksimaalisen tuoton saamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31-32.)

Resurssit ovat tärkeä osa toimivaa bisnesmallia. Resurssit mahdollistavat tarjousten luonnin, markkinoille pääsyn, asiakassuhteiden ylläpidon sekä tulojen ansaitsemisen. Erilaiset bisnesmallit tarvitsevat erilaisia resursseja. Resurssit voivat tulla joko yritykseltä itseltään tai ne voidaan hankkia yhteistyökumppaneilta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.) Resurssit voidaan jaotella seuraavasti: fyysiset resurssit, aineeton pääoma, taloudelliset resurssit ja ihmiset. Fyysiset resurssit sisältävät esimerkiksi tuotantoon tarvittavat koneet, jakeluverkostot ja myyntipisteet. Aineeton pääoma sisältää esimerkiksi brändit, patentit, asiakastietokannan ja yhteistyökumppanuudet. Taloudelliset resurssit sisältävät esimerkiksi käteisen, luottotiedot ja osakeoptiot. Ihmisiä resursseina tarvitaan innovatiivisilla ja erikoisosaamista vaativilla aloilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

Ydintoiminnot ovat niitä asioita, joita yrityksen on tehtävä, jotta se voisi toimia menestyksellisesti. Resurssien tapaan ydintoiminnot mahdollistavat tarjousten luonnin, markkinoille pääsyn, asiakassuhteiden ylläpidon sekä tulojen ansaitsemisen. Yritykseen parhaiten sopiva ydintoiminto määräytyy bisnesmallin mukaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.) Ydintoiminnot voidaan kategorisoida tuotantoon, ongelman selvitykseen ja erilaisiin alustoihin. Tuotantoon liittyviä ydintoimintoja ovat esimerkiksi suunnittelu, tuotteet tai

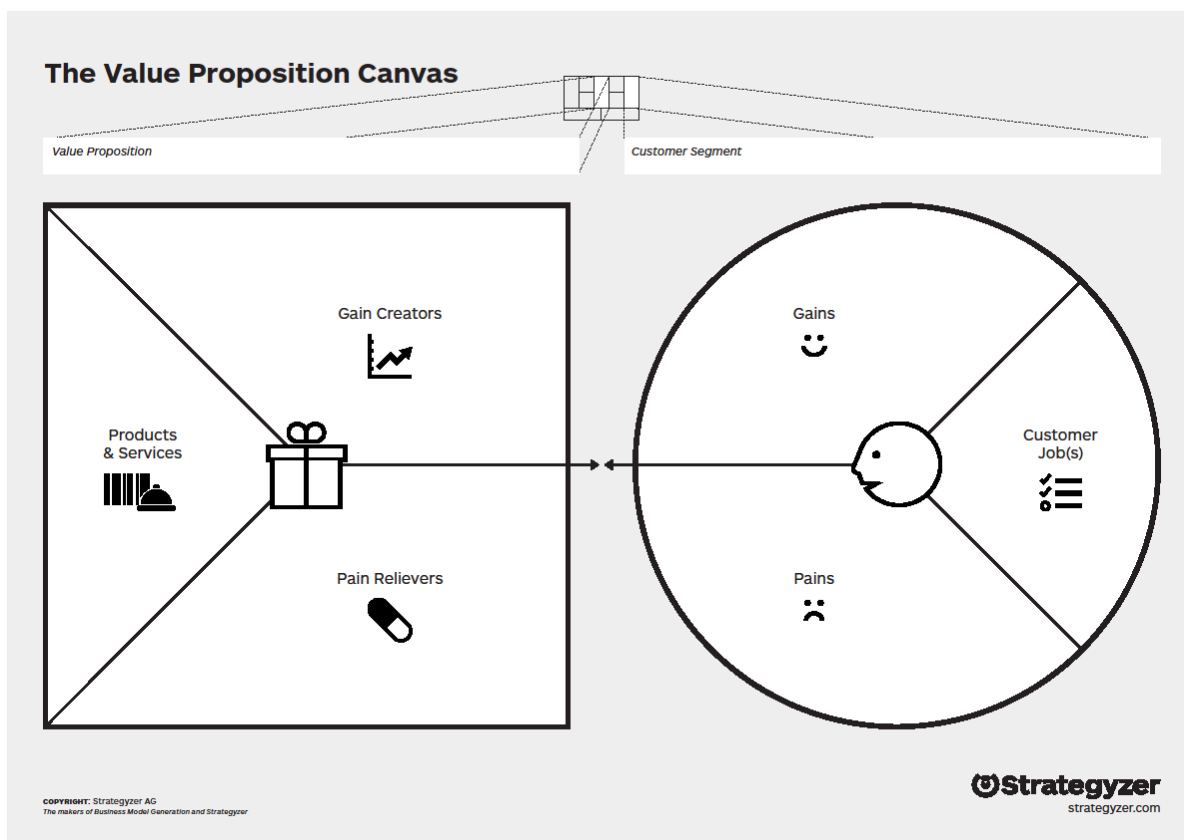
palvelun teko ja kuljetus. Yritykset joiden päätehtävänä on luoda uusia ratkaisuja yksilöille pitävät ydintoimintoinaan ongelman selvitystä. Alustoja ydintoimintoinaan pitäviä yrityksiä ovat muun muassa internetissä kumppaninetsintäalustoja ylläpitävän yritykset ja ohjelmistoyritykset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Yhteistyökumppanuuksista on tullut tänä päivänä yritysten kulmakiviä ja niitä luodaan monista syistä. Kumppanuuksia solmitaan esimerkiksi riskien vähentämiseksi ja resurssien hankkimiseksi. Yhteistyökumppanuuksista voidaan erottaa neljä erilaista tyyppiä seuraavasti: strategiset kumppanuudet, yhteistyö kilpailijan kanssa, kahden tai useamman yrityksen yhteishanke uuden bisneksen kehittämiseksi, sekä ostajan ja tuottajan välinen yhteistyö. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.) Yhteistyökumppanuuden rakentamisessa voidaan huomata kolme motivaatiotekijää. Useimmissa yhteistyökumppanuuksissa on tarkoitus optimoida resurssien kohdennus. Optimointiin ja taloudellisiin syihin kohdistuvassa motivaatiotekijässä on usein kyse kulujen pienentämisestä. Toinen motivaatiotekijä on riskien pienentäminen ja epävarmuus. Kolmas motivaatiotekijä on erityisten resurssien ja toimintojen hankinta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Kulurakenne näyttää kaikki yritykselle koituvat kustannukset. Arvon tuottaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulojen tuottaminen kaikki kasvattavat kustannuksia. Kustannukset voidaan laskea yhteen resurssien, ydintoimintojen ja yhteistyökumppaneiden kartoittamisen jälkeen. Osa yrityksistä on kustannustehokkaampia kuin toiset, joten osa yrityksistä on luotava suoraan edullisten rakenteiden pohjalta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.) Yrityksen voidaan jakaa kahteen ryhmään, niin että suurin osa yrityksestä sijoittuu johonkin kustannustehokkaan ja laadullisen kulurakenteen väliin. Kustannustehokkaassa mallissa päätavoitteena on minimoida kustannukset kaikessa missä se on mahdollista. Laatuun keskittyvässä mallissa ei hinnasta olla valmiita tinkimään laadun yli. Kulurakenteista on erotettavissa myös seuraavia ominaisuuksia: kiinteät kustannukset, muuttuvat kustannukset ja mittakaavaedut. Kiinteät kustannukset sisältävät esimerkiksi palkat ja vuokrat. Muuttuvat kustannukset määräytyvät sen mukaan paljonko tuotteita tai palveluita tuotetaan. Mittakaavaedussa hyödynnetään sitä, että pystytään tuottamaan suuria määriä samaa tavaraa kerralla tai että tuotteille/palveluille saadaan laajempi toiminta-alue. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Value Proposition Canvas

Business Model Canvasin rinnalle on luotu arvolupaukseen ja asiakassegmentteihin keskittyvä Value Proposition Canvas (kuva 2). Sen tarkoituksena on toimia työkaluna nimensä mukaisesti arvon tuottamisen ja arvolupauksen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Kuowi 2014; Strategyzer 2017.) Value Proposition Canvas koostuu kahdesta osasta: asiakasprofiilista sekä arvokartasta (Customer Profile & Value Map). Asiakasprofiilin tarkoituksena on kuvata ne työt, joita asiakkaat yrittävät saada tehdyksi (Jobs), haitat, jotka asiakkaita häiritsevät työtä tehdessä (Pains) sekä hyödyt, joita asiakkaat pyrkivät saavuttamaan onnistuneella työllä (Gains). Asiakasprofiilin tarkoitus on olla apuna tutkittaessa niitä tahoja, keille halutaan luoda arvoa, eli asiakkaita. Arvokartassa puolestaan kuvataan ne tuotteet, joiden avulla asiakkaille tuotetaan arvoa (Products), miten nämä tuotteet helpottavat asiakkaiden elämää ja eliminoivat heidän kokemiaan haittoja (Pain Relievers) sekä miten tuotteet maksimoivat ne hyödyt, joita asiakkaat odottavat ja toivovat saavuttavansa (Gain Creators). Arvokartta auttaa tutkimaan arvolupausta ja selvittämään, miten yrityksen tuotteet ja palvelut toteuttavat sitä. Value Proposition Canvas toimii silloin, kun sen kaksi osiota saadaan linkitettyä toisiinsa selvittämällä, mikä asiakkaille on tärkeää ja miten yrityksen tuotteet ja palvelut vastaavat tähän eli tuottavat arvoa. Sen avulla saadaan selville, mihin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin yrityksen kannattaa keskittyä. Hyvä Value Proposition Canvaskaan ei yksinään riitä, vaan sen rinnalle tarvitaan toimiva Business Model Canvas. (Strategyzer 2017.)



KUVA 2. Value Proposition Canvas (Strategyzer 2017)

5.2 Palvelukonseptin Business Model Canvas

Opinnäytetyössä tutkitun ja kehitetyn palvelukonseptin konkretisoimiseen on käytetty Business Model Canvasia (kuvio 5). Kootun Business Model Canvasin on tarkoitus toimia pohjana liiketoiminnan aloittamiselle. Business Model Canvas on koottu eri tutkimusvaiheista saatujen tulosten ja niistä tehdyn SWOT-analyysin pohjalta. Lisäksi Business Model Canvasin sisältöön on vaikuttanut opinnäytetyön tekijöiden oma näkemys palvelukonseptista. Opinnäytetyön tekijät ovat keskittyneet erityisesti niihin Business Model Canvasin osioihin, joita on voitu parhaiten tutkia asiakasnäkökulmasta. Näitä osioita ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat ja asiakassuhteet. Näitä osioita on käsitelty myös Value Proposition Canvasin kautta syvemmän sisällön saavuttamiseksi (liite 10). Muihin Business Model Canvasin osioihin (resurssit, tulovirrat, ydintoiminnot, kullurakenne ja kumppanit) on kerätty sisältöä, vaikka niitä ei ole opinnäytetyössä tutkittu yhtä syvällisesti.

<p>Kumppanit</p> <p>Yhteistyökykyiset, joustavat ja luotettavat tavarantoimittajat</p> <p>Vakioasiakkaat</p> <p>Muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa tehtävä yhteistyö</p>	<p>Ydintoiminnot</p> <p>Jatkuva uudistuminen ja kehittyminen</p> <p>Kysynnän jatkuva kartoitus</p> <p>Henkilökunnan sitouttaminen</p> <hr/> <p>Resurssit</p> <p>Hyvät ja motivoituneet työntekijät</p> <p>Henkinen pääoma, kunnianhimo ja itseluottamus</p> <p>Toimiva ja tyylikäs liiketila</p> <p>Oikeanlainen sijainti</p> <p>Hyvät yhteistyökumppanit</p> <p>Alkupääoma</p>	<p>Arvolupaus</p> <p>Miljöön ja tunnelman luomiseen käytetyt tuotteet ovat asiakkaan ostettavissa, jolloin asiakkaan on mahdollista luoda kotiinsa vastaava tunnelma</p> <p>Luodaan elämyksiä, sekä yllättäviä kokemuksia ja yhdistelmiä tuutuilla asioilla</p> <p>Asiakkaan tarpeisiin mukautuvuus ja luotettavuus</p> <p>Tuodaan vaihtelua arkeen</p> <p>Rentoutuminen ja pysähtyminen</p> <p>Tunnelmallisuus</p> <p>Persoonallisuus ja erottuvuus</p> <p>Mielenkiintoinen ja vaihtuva tarjonta</p> <p>Hyvä ja kohtuuhintainen ruoka</p>	<p>Asiakassuhde</p> <p>Asiakkaan osallistaminen ja asiakasyhteistyö</p> <p>Asiakassuhteita luodaan henkilökohtaisen palvelun kautta</p> <p>Asiakkaan kiinnostusta ylläpidetään vaihtuvalla valikoimalla ja muuttuvalla miljööllä</p> <hr/> <p>Kanavat</p> <p>Henkilökohtainen palvelu</p> <p>Sosiaalinen media</p> <p>Suusta suuhun markkinointi, "Puskaradio"</p>	<p>Asiakasryhmät</p> <p>Pääkohderyhmä:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työssäkäyviä naispuoleisia - aktiivisesti kaupungin palveluita käyttäviä kuluttajia - tiedostavia ja laatutietoisia - ympäristöstään inspiroituvia ja vaikutteita hakevia <p>Bistrossa asioivat ruokailijat iltapäivään esim. kaveriporukat ja treffeillä käyvät pariskunnat</p> <p>Konseptissa huomioidaan erityisesti liikkeessä asioivat asiakkaat</p>
<p>Kulurakenne</p> <p>Merkittävimpänä henkilöstökulut</p> <p>Liiketilasta aiheutuvat kustannukset (esim. vuokra, sähkö, vesi)</p> <p>Logistiikka</p> <p>Uudistuminen ja varaston ylläpito, raaka-ainekustannukset</p>		<p>Tulovirrat</p> <p>Tulotyyppi: Myynti</p> <p>Ruoka ja juoma ovat merkittävin tulonlähde</p> <p>Sisustustavaran myynti</p> <p>Tuotteilla listahinnat</p> <p>Mahdollisuus yksityistilaisuuksiin</p>		

KUVIO 5. Palvelukonseptin Business Model Canvas

Business Model Canvasin keskiössä on arvolupaus, jonka kantavana ajatuksena on asiakkaan kokonaisvaltainen, henkilökohtainen kokemus. Palvelukonseptissa panostetaan siihen, että jokainen asiakas kohdataan yksilönä, ja hänelle pyritään luomaan parhaalla mahdollisella tavalla hänelle sopivaa ja hänen tarvitsemaansa palvelua. Asiakkaan on mahdollista myös itse vaikuttaa ympäristöönsä palvelukonseptissa. Asiakas osallistetaan kehitystyöhön pyytämällä jatkuvasti palautetta ja muokkaamalla ympäristöä asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioiden, tarjoten samalla jotain uutta ja yllätyksellistä. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siteen asiakkaan ja palvelukonseptin välille. Kun miljööstä on tehty viihtyisä ja inspiroiva, mutta samalla arjesta poikkeava ja erilainen, luo se asiakkaille tunteen ”minilomasta” ja pakopaikan, jossa on mahdollista rentoutua. Palvelukonsepti antaa lupauksen laadusta niin ruuassa, tuotteissa kuin palvelussa.

Business Model Canvasin ulkoisia tekijöitä käsittelevissä osuuksissa (asiakasryhmät, asiakassuhde, kanavat ja tulovirrat) tärkeimmät tekijät ovat henkilökohtainen palvelu sekä mielenkiintoinen ympäristö. Miljöö ja ympäristö on luotu pääkohderyhmiä kiinnostaviksi ja inspiroiviksi, jolloin asiakkaan on helppo niistä innostua ja saada vaikutteita. Vaihtuva valikoima vaatii asiakkailta nopeaa reagoitua ja lisää mielenkiintoa konseptia kohtaan, mikä luo puskaradiokulttuuria. Henkilökohtaista palvelua tarjotaan myös mahdollistamalla yksityistilaisuudet, jotka lisäävät palvelukonseptin mukautuvuutta ja luovat useampia käyttötarkoituksia. Palvelukonseptin muokattavuus ja joustavuus mahdollistavat useampien asiakasryhmien tarpeisiin vastaamisen.

Business Model Canvasin sisäisiä tekijöitä käsittelevissä osuuksissa (ydintoiminnot, resurssit, kumppanit ja kulurakenne) tärkeimmät tekijät ovat henkilökunta sekä kahden toimialan yhdistämiseen vaadittava suunnitelmallisuus. Arvolupauksen täyttämiseen vaaditaan motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta. Henkilöstön kautta palvelun laatuun panostaminen tuo mukanaan myös suuret henkilöstökulut, joihin ollaan valmiita sitoutumaan. Kun ulkoisia tekijöitä käsittelevissä osuuksissa pyritään yhdistämään kaksi eri toimialaa mahdollisimman selkeästi ja saumattomasti, on taas sisäisiä tekijöitä käsittelevissä osuuksissa tärkeää tarkastella ja seurata molempia toimialoja erikseen. Toimialat eroavat toisistaan selkeästi esimerkiksi kulurakenteen osalta, jolloin erillinen tarkastelu on välttämätöntä, jotta palvelukonseptin kehitys ja uudistuminen on tasaista molempien toimialojen välillä. Nykypäivän liiketoiminnassa erityisen tärkeitä ovat myös luotettavat yhteistyökumppanit.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin kulkua ja onnistuneisuutta sekä opinnäytetyötä seuraavia jatkotoimenpiteitä. Ensin käydään läpi tutkimusprosessin ja luodun Business Model Canvasin onnistuminen, selkeys ja kehityskohdat. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyötä seuraavat jatkotoimenpiteet ja pohditaan sitä, miten opinnäytetyön tekijöiden oma ajatus kehitettävästä konseptista on muokkautunut prosessin aikana.

Tehty, nelivaiheinen tutkimus oli tekijöiden mielestä onnistunut. Tutkimuksesta saatiin niin positiivista palautetta, uusia ideoita kuin kehittämisehdotuksia. Haastateltavilta saadun palautteen mukaan niin haastattelut kuin kysely oli rakennettu kiinnostaviksi ja innostaviksi ja haastattelukysymykset olivat selkeitä. Kehitettävää konseptia pidettiin potentiaalisena ja hyvänä ideana. Palvelumuotoiluprosessia seuraileva tutkimus oli looginen. Jokainen tutkimusvaihe oli työn onnistumisen kannalta oleellinen, ja eri vaiheista saadut tulokset loivat pohjan aina seuraavalle vaiheelle. Myös tehdyissä haastatteluissa seurattiin samanlaista ajatusmallia. Jokainen haastatteluosuus pohjasi seuraavaa osuutta. Tämän selkeyttämiseksi opinnäytetyön tekijät vaihtoivat osuuksien järjestystä ensimmäisen haastattelun jälkeen niin, että pohjapiirrostehtävä siirrettiin haastattelun alusta huomattavasti jäljemmäksi. Koska potentiaalisille asiakkaille tehtyihin haastatteluihin oli nähty paljon vaivaa, tahtoivat myös haastateltavat panostaa vastauksiinsa, jolloin niistä saatiin kattavia. Haastateltavien ikäjakauma olisi voinut olla laajempi, jotta eri asiakasryhmät olisi voitu ottaa paremmin huomioon. Tehdyt haastattelut olivat tekijöiden mielestä työn suurimpia onnistumisia.

Luodusta Business Model Canvasista on selkeästi erotettavissa ne osiot, joihin työssä on ollut tarkoitus paneutua. Helposti asiakasnäkökulmasta tutkittavat osiot (asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat ja asiakassuhteet) ovat kattavia ja syvällisiä. Nämä osiot ovat käyttövalmiita tällaisenaan. Business Model Canvas on kuitenkin vajavainen, sillä sen loput osiot ovat sisällöltään pinnallisempia. Tätä olisi voitu parantaa haastattelemalla useampia asiantuntijoita ja paneutumalla aiheisiin syvällisemmin esimerkiksi laskelmien avulla. Opinnäytetyön tekijät ovat kuitenkin Business Model Canvasiin tyytyväisiä, sillä työn tarkoituksena oli keskittyä vain ennalta rajattuihin osioihin. Loput Business Model Canvasin osiot tullaan täyttämään myöhemmin, jotta Canvasista saadaan täysin käyttökelpoinen.

Opinnäytetyö on tekijöiden mielestä kokonaisuudessaan onnistunut. Teoria tukee työn muita osioita ja palvelumuotoilun käyttäminen opinnäytetyössä on ollut toimiva ratkaisu. Palvelumuotoiluprosessin vaiheista työssä käytiin läpi määrittely, tutkimus sekä suunnittelu. Palvelumuotoiluprosessin viimeiset vaiheet, palvelutuotanto ja arviointi, on tarkoitus toteuttaa myöhemmin liiketoiminnan aloittamisen mahdollistamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakaslähtöinen palvelukonsepti liiketoiminnalle, ja työn tarkoituksena oli kehittää toimiva suunnitelma palvelukonseptin käytäntöön viemisen tueksi. Tekijöiden mielestä työn tavoitteeseen ja tarkoitukseen on vastattu onnistuneesti.

Kehitetyn palvelukonseptin ideaan voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella yhä luottaa. Vastaava konsepti on kaivattu ja toivottu lisä Tampereelle. Ruuan ja sisustustavaran yhdistäminen on asiakasnäkökulmasta ymmärrettävä, looginen ja kiinnostava kokonaisuus. Asiakkaat toivovat inspiroivaa ja viihtyisää miljöötä sekä laadukasta ja asiantuntevaa palvelua, jota palvelukonsepti edustaa. Kilpailu Tampereella on kuitenkin äärimmäisen kovaa, ja tällaiseen liiketoimintaan liittyy suuria riskejä, esimerkiksi rahallisesti. Asiantuntijahaastatteluissa nousi esille henkisen pääoman tärkeys yrittäjyydessä. Henkisen pääoman riittävyttä ei itsessään voi etukäteen testata, mikä on pelottavaa. Nämä tekijät horjuttavat päätöstä liiketoiminnan käynnistämisestä, mutta luotto omaan itseensä ja kehitettyyn palvelukonseptiin on kova. Opinnäytetyön myötä ajatukselle fuusioliikkeestä saatiin paljon kannustusta. Toteutuakseen palvelukonsepti vaatii vielä pitkäjänteistä suunnittelua ja konkreettisia tekoja, esimerkiksi tarkkoja laskelmia. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä ruuan ja sisustustavaran luonteva yhdistäminen on palvelukonseptin kantava voima. Fuusioliikkeet ovat tulevaisuudessa nouseva trendi, ja niiden joustavuus ja ketteruus pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin kuluttajätietouden noustessa.

Opinnäytetyön tekijät jatkavat määrätietoisesti työskentelyä sen eteen, että kehitetty palvelukonsepti toteutuu.

LÄHTEET

Asiakaskehitystoimisto Kuowi. 2014. Value Proposition Canvas. Julkaistu 12.12.2014. Blogi. Luettu 14.9.2017.

<http://asiakaskehitys.fi/blogi/value-proposition-canvas/>

Espoon kaupungin sivistystoimi. N.d. Työkalupakki palvelumuotoiluun. Tulostettu 2.9.2017.

https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvonsalo, J. 2017. Palvelumuotoilusta ei puhuta enää vuonna 2025. Julkaistu 6.4.2017. Blogi. Luettu 20.9.2017.

<http://palvelumuotoilu.fi/fi/palvelumuotoilusta-ei-puhuta-ena-vuonna-2025/>

Innanen, P. 2017. Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Luettu 1.9.2017.

<http://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/12/17/palvelumuotoilu-kehitt-asiakaskokemusta>

Inspirans. 2017. Laadulliset menetelmät. Verkkosivu. Luettu 16.10.2017.

<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Jorgensen, E. 2015. Why value creation is the foundation of business: How to define it, measure it, and manage it. Julkaistu 14.9.2015. Artikkel. Luettu 17.9.2017

<https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-creation-is-the-foundation-of-business-how-to-define-it-measure-it-and-manage-it-147c92b87aca>

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keinonen, T. & Sutinen, P. Mistä kyse: Käyttäjälähtöinen suunnittelu. N.d. Artikkel. Luettu 21.9.2017.

<http://www.muotoilutarinat.fi/fi/artikkeli/kayttajalahtoinen-suunnittelu/>

Kiviluoma, T. Käyttäjälähtöisyys on vaikeaa. N.d. Blogi. Luettu 21.9.2017

<http://digitalistnetwork.com/kayttajalahtoisuus-vaikeaa/>

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Mantere, P. 2016. Palvelun konseptointi konkretisoi arvolupauksen. Julkaistu 20.4.2016. Blogi. Luettu 12.9.2017.

<https://www.linkedin.com/pulse/palvelun-konseptointi-konkretisoi-arvolupauksen-p%C3%A4ivi-mantere>

Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2012. Design for Services. Farnham: Gower Publishing Limited.

Miettinen, S. 2011. Palvelun konseptointi. Julkaistu 15.2.2011. Diaesitys. Luettu 14.9.2017.

<https://www.slideshare.net/samietti/palvelun-konseptointi>

Mäkelä, P. ravintola-alan asiantuntija. 2017. Haastattelu 30.8.2017. Haastattelijat Hokkanen, M. & Nikama, O. Tampere.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pesonen, J. 2017. Asiakaslähtöinen vai tuotelähtöinen matkailuyritys? Järjestelmällisyyttä liiketoimintaan. Matkailualan opetus- ja tutkimuskeskuksen blogi. Luettu 1.9.2017. <http://uefmot.blogspot.fi/2017/06/asiakaslaitoinen-vai-tuotelahtoinen.html>

Räty, R. Palveluliiketoiminnan johtamisen ytimessä: Mitä asiakkaasi kokee saavansa sinulta? 10.5.2017. Leader's Insight –blogi. Aalto Yliopisto. Luettu 31.8.2017

<http://www.aaltoe.fi/blog/palveluliiketoiminnan-johtamisen-ytimessa-mita-asiakkaasi-kokee-saavansa-sinulta>

Salonen, V. & Toikkanen, P. 2015. Selittävä tekijä: ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Porvoo: Bookwell Oy.

SC5. 2016. Business Model Canvas suomeksi. Julkaistu 2.3.2016. Kuva. Tulostettu 6.10.2017

<https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/>

Simonen, M. 2017. Tiedätkö mitä on palvelumuotoilu? Julkaistu 1.1.2017. Artikkel. Luettu 17.9.2017.

http://www.iltalehti.fi/tyoelama/201612192200039406_tb.shtml

Strategyzer. 2017. Value Proposition Canvas Explained. Video. Katsottu 14.9.2017.

<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. N.d. Artikkel. Tulostettu 30.8.2017.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. N.d. Julkaisu. Tulostettu 30.8.2017.

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. N.d. Tee palvelusta bisnestä. Luettu 31.8.2017.

<https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/palveluliiketoiminta/>

Tiensuu, V. 2016. Arvolupaus – mitä sinä lupaat asiakkaillesi. Julkaistu 28.10.2016. Artikkel. Luettu 13.9.2017.

<https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/544138-arvolupaus-mita-sina-lupaat-asiakkaillesi>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2 painos. Helsinki: Alma Talent.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2007. Tutkimuksen reliabiliteetti. Julkaistu 7.11.2007. Verkkosivu. Luettu 2.10.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Liettua: BALTO print.

Välimäki, S. sisustusalan asiantuntija. 2017. Haastattelu 22.8.2017. Haastattelijat Hokkanen, M. & Nikama, O. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Benchmarkkauksen kysymyspatteristo

Tuotteet

Liike:

Tyyllisuunta
Hintaluokka / Laatu
Valikoiman laajuus (vaatteet vai tavara)

Bistro:

Tarjooma (kahvila vai ruokaa)
Mihin kellonaikaan (pitääkö konseptia muokata kellonajan mukaan)
Hinta
Alkoholi

Miljöö

Liikkeen koko ja asemointi
Värimaailma
Materiaalit
Sisustustyyli
Musiikki
Tunnelma (valaistus)
Sijainti

Palvelu

Tyyli (rento, energinen...)
Asiantuntijuus / Suosittelu
Ulkoinen olemus
Mies vai Nainen
Kuinka pitkään palvelu kestää?
Lisämyynti

Loppukysymykset:

Kävisitkö tällaisessa paikassa? Kenen kanssa? Missä tilanteessa?
Sopisiko tällainen paikka Tampereelle?
Suosittelisitko?

Liite 2. Asiakashaastattelun haastattelurunko

1 (2)

Mistä on kyse opparissa? (10 min.)

- tutkitaan asiakkaan näkemyksiä ja pyritään samaan kehitysehdotuksia asiakkaan näkökulmasta.
- osallistava haastattelu.
- käydään läpi tuotteita, miljöötä ja palvelua eri tavoin.
 - Suora puhe ja mielipiteet on tärkeitä, haastateltavan vastuu.

Ruoka (20 min)

Meillä on 3 Menu kokonaisuutta.

Kahvila

Bistro 1

Bistro 2

Mikä kuulostaa hyvältä?

Mitä korjattavaa?

Minkälainen hintaluokka?

Sopisiko alkoholi? Valitse 1-3 listasta.

Mihin kellonaikaan toimisi? Pitäisikö konseptia muuttaa kellonajan mukaan?

Mikä on miellyttävin?

Kävisitkö näissä paikoissa?

Liike (20 min)

Fiilistaulut 3 eri kokonaisuutta

Rento

Siisti

Boheemi

Mikä hyvää?

Mitä muuttaisit?

Millainen hinta-luokka pitäisi olla? Perusteleeko laatu hintaa?

Millainen valikoiman laajuus? Millaisessa suhteessa esim tavarat ja vaatteet?

Mikä on lemppari?

Minkä värin valitsisi sinne?

Yhdistäisikö jotain? vaihtaisko jotain?

(jatkuu)

Piirtotehtävä (20 min)

Suunnittele itse mielestäsi mahdollisimman hyvin toimiva ja miellyttävä liiketila, jossa yhdistyy kahvila-bistro ja tuotemyynti. Hahmottele suurpiirteisesti, mutta sijoita vähintään seuraavat: ikkunat, sisäänkäynti, jos kahdessa/useammassa kerroksessa tai tasossa niin portaat, tiski, asiakaspaikat, myyntihyllyt, sovituskopit, WC. Toivomme että valitsisit värikartoista mieluisat värit piirustukseen. Voit myös kirjoittaa piirroksen materiaali kommentteja ja muita huomioita.

- Miksi asiat ovat niille sijoitetuilla paikoilla?

Palvelu (10 min)

Millainen asiakaspalvelu sopisi suunniteltuun konseptiin.

Millainen tyyli sopisi? (rento, energinen, palvelualtis)

Pitääkö olla asiantunteva? Miten se näkyy?

Onko ulkoisella olemuksella väliä? Mitkä vaikuttaa? (työvaatteet, oma tyyli)

Vaikuttaako sukupuoli palveluun, onko väliä?

Kauanko palvelun kuuluu kestää?

Pitääkö tehdä lisämyyntiä? Millaista?

Valitse asiakaspalvelijaprofiileista mieluisampi.

Sekoittaisitko jotenkin?

Musiikki

Ootko kiinnittänyt taustamusiikkiin huomiota? Mitä mieltä olet siitä?

Kuuluuko musiikkia olla? Millaista?

Tunnelma

Millainen tunnelma pitäisi saada luotua tällaiseen konseptiin?

Mitkä tekijät vaikuttavat tunnelman luomiseen?

Loppukysymykset (10 min)

Kävisitkö tällaisessa paikassa?

Kenen kanssa?

Missä tilanteessa?

sopisiko tällainen paikka Tampereelle?

Missä sen pitäisi sijaita?

Suosittelisitko? Kenelle?

Liite 8. Sähköpostikysely

Hei!

Kiitos kun osallistuitte meidän opparihaastatteluun. Kerrottiin haastattelun yhteydessä, että kootaan kaikkien haastatteluiden tulokset yhteen, jonka pohjalta luodaan yksi, kokonainen konsepti. Pyydettiin teiltä kaikilta, jos saataisiin tästä uudesta konseptista vielä palautetta.

Pohja on koottu infografiksi, josta löytyy neljä osiota:

1. Ruokatarjonta
2. Fiilistaulu sekä kuvaus miljööstä ja tuotteista
3. Asiakaspalvelu
4. Liiketilän pohjapiirros

Pyydetttäisiin jokaisesta osiosta erikseen palautetta niin, että vastaisitte näihin kysymyksiin:

Mitä hyvää?

Mitä parannettavaa?

Onko uusi versio parempi kuin edellinen/edelliset?

Lisäksi muutama yleiskysymys:

Onko kokonaisuus selkeä?

Välittyykö konseptista oikeanlainen tunnelma?

Innostuitko uudesta konseptista?

Toivottaisiin, että vastaisitte meille 13.8. mennessä.
Kiitos paljon jo etukäteen!

Terkuin,
Oona ja Miitu

Liite 9. Asiantuntijahaastattelun haastattelukysymykset

Kumppanit:

Keitä ovat teidän tärkeimmät yhteistyökumppaninne / toimittajat?

Mitä resursseja heiltä saa?

Miten yhteistyö toimii? vastuunjako, tavoitteet yms.

Kulurakenne:

Mitkä ovat merkittävimmät kulunne?

Millaisia resursseja tarvitaan?

Mitkä resurssit / ydintoiminnot ovat kalleimpia? Yllättäviä?

Arvolupaus:

Millaisia asiakastarpeita tyydytätte?

Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoatte? Miten ratkaisuihin on päädytty?

Mitä arvoa koette tuottavanne asiakkaalle? onko ajatus muuttunut matkanvarrella?

Kanavat:

Millaisia kanavia käytätte markkinointiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon?

Millaisia jakelukanavia käytätte? onlinekauppa, kivijalka, postiennakot...

Tulovirrat:

Käyttääkö ihmiset paljon palveluita?

Millaisia kuluttajia tamperelaiset on?

Mistä tulovirrat koostuu? Mikä on merkittävin?

Millä perusteella hinnoittelette? Pakettihinnottelu, alet yms?

Onko ala kannattava?

Mitä se vaatii?

Millaisina koet Tampereen markkinat? kilpailutilanne...

Miten kokee fuusioliikkeet? Toimiiko, miksi? Haasteita?

Liite 10. Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas

Gains	Pains	Customer Job(s)
<ul style="list-style-type: none"> - Rentoutuminen - Inspiroituminen - Elämysten kokeminen uutuusarvon kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - Hektinen arki - Tuotteiden ylitarjonta - Inspiroivan ympäristön puute 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtelu arkeen - Laadun tarve - Ajanvietto ystävien kanssa
Gain Creators	Pain Relievers	Products & Services
<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtuva tarjonta - Uudenlainen ja yllätyksellinen fuusio - Mielenkiintoinen miljöö, joka vietävissä asiakkaan kotiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkasti valitut tuotteet - Kokemus lomasta - Rentouttava ympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä ruoka - Laadukkaat tuotteet - Henkilökohtainen palvelu - Inspiroiva ympäristö

Liitteet 3,4,5,6 & 7 on salattu

Liitteet 3,4,5,6 & 7 on salattu liiketoimintasalaisuuden säilyttämiseksi.