

Opinnäytetyö

***Ravintolan liiketoimintamallin asiakaskeskeinen
kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen***

Kiia Ohvo

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

31.5.2023



Tiivistelmä

Tekijä(t) Kiiä Ohvo
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintolan liiketoimintamallin asiakaskeskeinen kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen
Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 5
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattavan tutkimusaineistoanalyysin avulla konkreettisia kehitysehdotuksia kehittämishankkeen kohteena olevan ravintolan liiketoimintamallin osa-alueeseen, joka kattaa palvelut ja tuotteet, sekä palvelulupauksen. Liiketoimintamallin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen oli ensimmäinen tutkimuksellisin menetelmin tehtävä kehittämishanke kyseiselle ravintolalle. Ravintolan liiketoimintamallin kehittämistä on tarkoitus jatkaa osa-alue kerrallaan.</p> <p>Työn tietoperustassa perehdyttiin kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden kautta palvelumuotoiluun kehittämistyön lähestymistapana. Lähestymistapaa avattiin lukijalle sen erityispiirteiden kuten palvelumuotoiluprosessin ja palvelupolun teorian kautta. Olennaista kehittämishankkeen kannalta oli käsitellä asiakaskeskeistä ajattelutapaa ja asiakasymmärrystä, jotka antoivat kehittämishankkeelle suunnan. Tietoperustassa käsiteltiin lisäksi liiketoimintamallin kehittämistyökaluista niitä, joita kehittämishankkeessa hyödynnettiin. Näitä työkaluja olivat Business Model Canvas (BMC), Service blueprint, SWOT-analyysi ja Sinisen meren strategia.</p> <p>Kehittämishankkeen lähtökohdissa esiteltiin toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy ja sen taustalla toimiva Soupster Oy-konserni. Lisäksi lukijalle selvennettiin hankkeen kohteen eli Kiasma cafén toimintaa ja konseptia. Erityispiirteiden hankkeen lähtökohdille antoi kohderavintolan sidosryhmä eli Kansallisgallerian organisaatioon kuuluva Nykytaiteen museo Kiasma. Sekä toimeksiantajayrityksen, että Kansallisgallerian toimintatavat, brändit ja arvot tuli ottaa huomioon kehittämishankkeen aikana.</p> <p>Kehittämishankkeessa hyödynnettiin neljää erilaista tutkimusmenetelmää. Ensimmäisenä oli toimeksiantajayrityksen workshop, jossa kartoitettiin ravintolan konseptia, tilannetta markkina-alueella, Kansallisgallerian odotuksia ja asiakaskuntaa. Toisena tutkimusvaiheena oli täsmäryhmähaastattelun järjestäminen Kansallisgallerian toimihenkilöille. Haastattelun aineiston avulla kehittämistyöhön saatiin museon näkemyksiä museon asiakasprofiileista, sekä museon arvoista. Asiakkaille suunnattu kyselylomake oli kehittämishankkeen kolmas tutkimusosa ja olennaisin osa asiakasymmärryksen karttumisen kannalta. Neljäntenä tutkimusmenetelmänä sovellettiin ryhmätyöskentelyä työyhteisön aivo-riihen muodossa.</p> <p>Tutkimusanalyysien avulla ravintolalle luotiin kehitysehdotuksia liittyen palveluihin ja tuotteisiin, sekä palvelulupaus. Tältä osin opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyö on sovellettavissa esimerkkinä ravintola-alan yrityksille moniulotteisen ja asiakasymmärrykseen tähtäävän kehittämishankkeen toteuttamisesta, jossa hyödynnetään useita eri menetelmiä ja työkaluja palvelumuotoilun yhteiskehittämistapaa hyödyntäen.</p>
Asiasanat Liiketoimintamalli, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja rajaaminen	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	5
2	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana	7
2.1	Palvelumuotoiluprosessi	11
2.2	Palvelupolku kehittämistyön keskiössä	13
2.3	Palvelumuotoilun haasteita	14
2.4	Asiakaskeskeinen ajattelutapa	15
2.5	Asiakasymmärrys ja asiakkaan arvonmuodostuksen logiikka	18
3	Liiketoimintamallin kehittämistyökaluja	20
3.1	Business model canvas	24
3.2	Service blueprint canvas	28
3.3	SWOT-analyysi ja Sinisen meren strategia	29
4	Kehittämishankkeen lähtökohdat	31
4.1	Toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy ja Soupster Oy-konserni	31
4.2	Kiasma cafén konsepti ja brändi	32
4.3	Yhteistyö Kansallisgallerian kanssa	33
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen	35
5.1	TPH:n Kiasma café-workshop	37
5.2	Teemoihin perustuva täsmäryhmähaastattelu museon toimihenkilöille	38
5.3	Kysely museokävijöille ja lounastajille	41
5.4	Työyhteisön aivoriihi	46
5.5	Yhteenveto tutkimusprosessista	47
6	Kehittämishankkeen tulokset	49
6.1	Kehitysehdotukset	49
6.2	Asiakaslupauksen laatiminen	50
7	Yhteenveto	53
	Lähteet	56
	Liitteet	59
	Liite 1. Täsmäryhmähaastattelun kysymykset	59
	Liite 2. Kyselylomake	60
	Liite 3. Kehitysehdotukset	62
	Liite 4. Palvelulupaus	63

1 Johdanto

Asiakaskeskeisyys ja liiketoiminnan kehittäminen ovat globaaleja isojen yritysten eteenpäin puskemia trendejä. Vaatimustasoaan nostavien asiakkaiden ostokäyttäytymistä on vaikea ennustaa. Nämä edellä mainitut yritysmaailman trendit voivat mahdollistaa kestävä kilpailuedun sellaisille yrityksille, jotka ovat valmiita kehittämään toimintamallejaan asiakaskeskeisesti ja sisäistämään toimintamalliajattelun osaksi strategista johtamista. Kilpailun kiristyessä liiketoimintamallien uudistaminen tulee kasvattamaan osuuttaan kilpailukeinona tuote- ja palveluinnovaatioiden rinnalla. Toimintamallit nousevat keskiöön ja asiakaskeskeinen yhteiskehittäminen vie liiketoimintaa kohti yhdessä tuotettua menestystä. (Hänti, S. 2021. 8-9, 73-74.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen ravintolan liiketoimintamallia asiakaskeskeisesti palvelumuotoilun metodeilla. Palvelumuotoilu on muotoilun menetelmiä soveltava kehittämisen lähestymistapa. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy (TPH) on osa Kim Heiniön Soupster Oy:tä. TPH:n ravintolat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja liiketoiminta perustuu pääasiassa lounasravintolatoimintaan. TPH työllisti vuonna 2022 noin 100 henkeä ja kokonaisuudessaan Soupster Oy:llä työskentelee noin 400 työntekijää.

Opinnäytetyön kohteen, Nykytäiteenmuseum Kiasmassa toimivan kahvila-ravintola Kiasma cafén ydintoimintoihin kuuluvat lounastuotteen lisäksi kahvila- ja cateringpalvelut. Kiasma café siirtyi TPH:lle helmikuussa 2020 edellisen yrittäjän luopuessa toimipaikasta. Ravintola otettiin haltuun lyhyellä varoitusajalla. Pandemian, sekä joulukuussa 2020 alkaneen mittavan remontin takia konseptointi on jäänyt kesken. Tästä syystä tarve liiketoimintamallin kehittämiselle on olemassa nyt, kun ravintolan toiminta on käynnistetty uudestaan.

Työn aihe on ajankohtainen globaalien kriisien vaikuttaessa laaja-alaisesti ihmisten toimintaan ja toimeentuloon, sekä yritysten liiketoimintaan. Koronapandemia, ilmastonmuutos ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sumentavat tulevaisuuden näkymiä yksilö- ja yritystasoilla. Raaka-aineiden kustannusten nousu ja inflaation kiihtyminen kiristää kilpailua entisestään tuulisella ravintola-alalla, jossa Mara Ry:n (2022) mukaan työvoimapula oli sietämätön jo ennen pandemiasta johtuvien lomautusjaksojen laukaisemaa alanvaihdon aaltoa. Palvelualoilla näkymä on epävarma ja menestyäkseen yritysten on löydettävä tapoja kilpailukyvyyn ylläpidolle ja kasvattamiselle. Globaalin kriisitilanteen syventymisen myötä, tämän työn potentiaalinen merkitys työelämälle ja palvelualoille on kasvanut.

Valitsin liiketoimintamallin kehittämisen asiakaskeskeisellä näkökulmalla työni aiheeksi, koska Kiasma cafén ravintolapäällikkönä koen, että tarve tälle työlle on ilmeinen. Dataa Kiasma cafén asiakaskunnan tarpeista ei ole aiemmin kerätty ja konsepti on jäänyt vaillinaiseksi pandemian ja kiinteistön remontin yhteisvaikutuksen takia. Tutkimus on tärkeä, jotta ravintolan liiketoimintamallia voidaan alkaa kehittää tutkittuun tietoon perustuen kokonaisvaltaisesti oikeaan suuntaan.

Motiivina työlle toimii myös kiinnostus testata palvelumuotoilun metodeja ja mahdollisesti skaalata tätä kehittämistapaa jatkossa laajemmin toimeksiantajayrityksessä. Liiketoimintamallin kehittämisestä tekee kiinnostavan sen linkittyminen tiiviisti yrityksen strategiaan. Henkilökohtainen pitkäjänteisempi tavoitteeni on uudistaa Kiasma cafén liiketoimintamalli osa-alue kerrallaan, jonka jälkeen yrityksen strategian toteuttaminen käytännön tasolla voi toteutua.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja rajaaminen

Opinnäytetyössä selvitetään ravintolan asiakkaiden tarpeita ja niitä elementtejä, jotka vaikuttavat asiakkaiden tekemiin valintoihin. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet kartoitetaan laadullisia tutkimustapoja ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimusdatan avulla tunnistetaan niitä arvonmuodostukseen vaikuttavia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa liiketoimintamallia kehittämällä. Opinnäytetyön tavoitteena on analyysien pohjalta luoda konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää asiakaskeskeisellä otteella. Ravintolalla ei ole ollut määriteltyä asiakaslupaus, joten kehitysehdotusten lisäksi analyysin avulla laaditaan Kiasma cafélle asiakaslupaus.

Opinnäytetyön tutkimusvaihetta edeltää teoreettinen viitekehys, joka koostuu palvelumuotoilun teoriasta, työhön valittujen liiketoimintamallin kehittämismallien esittelystä ja asiakaskeskeisen ajattelutavan avaamisesta lukijalle. Tietoperustassa pyritään tuomaan esiin kriittistä näkökulmaa liittyen palvelumuotoilun tulosten implementointiin ja perinteisten liiketoimintamallin kehittämismallien toimivuuteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoriaosuudessa rajataan liiketoimintamallin elementeistä tähän kehittämistyöhön olennaisimmiksi tuotteet ja palvelu, sekä asiakaslupaus. Muihin liiketoimintamallin osa-alueisiin on mahdollista syventyä sitten, kun tämän työn avulla on laajennettu asiakasymmärrystä ja hahmotettu muita liiketoimintamallin kehittämistarpeita.

Ravintolalle merkittävimmät segmentit stabiiliin liikevaihdon ja liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta ovat museokävijät sekä lounastajat. Tässä opinnäytetyössä keskitytään läh-

tökohtaisesti näiden kahden pääsegmentin tarpeisiin ja toiveisiin. Liiketoimintamallin asiakaskeskeinen kehittäminen on ensimmäinen konkreettinen kehitysprojekti kyseiselle ravintolalle ja näin ollen on perusteltua lähteä liikkeelle suurista linjoista pääasiallisia ansaintamalleja optimoimalla ja selvittämällä kokonaiskuvaa ravintolan tilanteesta pitkän kiinniloajan jälkeen.

Opinnäytetyöstä rajataan pois pääsegmenttien alasegmenttejä kuten: lapsiperheet, museokorttilaiset, terassiasiakkaat, catering-palveluja tilaavat yritykset ja sidosryhmät sekä Kansallisgallerian henkilökunta ja potentiaaliset asiakkaat, joita ovat esimerkiksi museon työpajoihin osallistuvat, sekä ne museokävijät, jotka eivät museovierailun yhteydessä käy asioimassa museon ravintolassa. Osa näistä alasegmenteistä kuitenkin linkittyy pääsegmentteihin ja näin ollen tutkimuksen edetessä alasegmenttien erityispiirteet voivat nousta esiin tutkimusanalysissa.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Palvelumuotoilu on prosessimainen ja asiakaskeskeinen osallistava kehittämisen lähestymistapa, jossa monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä ja kehittämistyökaluja hyödyntäen luodaan käytännöllisiä palveluratkaisuja. (Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015, 71-72.) Yhteiskehittäminen on osallistava työtapa palvelumuotoiluprosessissa. Palveluntuottajan lisäksi asiakas ja sidosryhmät osallistuvat kehittämisprosessiin, jossa olennaista on kartoittaa laajasti erilaiset katsontakannat ja palvelulliset elementit tutkimustulosten analyysia ja johtopäätöksiä varten. (Tuulaniemi, J. 2011. 116-118.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustyö etenee palvelumuotoilun näkökulmasta hieman epätavallisessa järjestyksessä, koska asiakkaiden tarpeita ja toiveita voidaan luotettavasti kartoittaa vasta, kun ravintola avataan. Tutkimustyö on aloitettu hyvissä ajoin, jotta liiketoimintamallin kehittämistyö saadaan osaksi esimiestyöskentelyä alusta alkaen. Näin ollen kehittämistyön asiakaskeskeisestä näkökulmasta huolimatta, tutkimustyö aloitetaan kartoittamalla kohdeorganisaation (TPH) ja yhteistyöorganisaation (Kansallisgalleria) näkemyksiä.

Ensimmäinen käytettävä tutkimusmenetelmä on toimeksiantajayrityksen workshop, jonka tavoitteena on kartoittaa Kiasma cafén asiakassegmenttejä, konseptia, ravintolan asemoitumista kilpailijoihin nähden, sekä Kansallisgallerian odotuksia koskien organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tutkimustyön toisena menetelmänä käytetään teemahaastattelua Nykytaiteen museo Kiasman toimihenkilöille. Litteroidun haastattelumateriaalin pohjalta on

tarkoitus laajentaa ymmärrystä museon ja ravintolan yhteisten asiakkaiden tarpeista, hahmottaa museokävijäsegmenttejä ja näitä tietoja hyödyntäen laatia kyselylomake kolmatta tutkimusvaihetta varten. Kolmannessa tutkimusvaiheessa teetetään puolistrukturoitu kysely Kiasma cafén lounas- ja kahvila-asiakkaille. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen kehittämisehdotukset ja asiakaslupaus laaditaan yhteiskehittämällä aivoriihessä ravintolan henkilökunnan kanssa.



Kuva 1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun metodeilla, mutta palvelumuotoilun prosessia hyödynnetään vain osittain. Palvelumuotoilun prosessikuvauksen mukaisesti tutkimus toteutetaan määrittelemällä nykytila laajan tiedonkeruun kautta, toteuttamalla tutkimus yhteiskehittämisen menetelmin, sekä luomalla kerätyn datan avulla kehitystyölle konkreettinen tuotos. Palvelumuotoilun prosessikuvauksen mukainen prototyyppi ja testaaminen tullaan toteuttamaan myöhemmin liiketoiminnan kehittämisen seuraavissa vaiheissa, kun kehittämisehdotuksia aletaan testaamaan käytännössä. Aikataulullisista syistä kehitysehdotusten prototyyppi ja testaaminen on rajattu pois tästä työstä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia tarpeita ja toiveita Kiasma cafén asiakkaille on ravintolan tarjooman suhteen?
- Millaiset palveluun liittyvät elementit tuottavat arvoa asiakkaalle?
- Mitkä arvot yhdistävät ravintolaa, sen asiakkaita ja tärkeintä sidosryhmää Kansallisgalleriaa?

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on käsitteenä osittain häilyvä, eikä selkeää yleispätevää määritelmää termille ole. Liiketoimintamallin keskeisiä elementtejä ovat esimerkiksi: visio, strategiset tavoitteet, resurssit, kustannusrakenne, verkostot, johtaminen, ansaintamallit, palvelumallit, asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut sekä kaiken keskiössä asiakaslupaus, joka määrittää yrityksen mission. Liiketoimintamalli havainnollistaa niitä elementtejä, joilla strategia muuttuu sanoista teoiksi. (Saarelainen, E. 2013. 16–19.) Kirjassaan *Business model generation* Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010,19) määrittelevät liiketoimintamallin kuvaavan niitä mekanismeja, joihin arvontuottaminen, -toimittaminen, - ja säilyttäminen perustuu. Osterwalder ym. kuvaavat liiketoimintamallin olevan kuin arkkitehtuurinen kaava, jolla strategia implementoidaan organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja systeemeihin.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on osaamisalue, jossa yhteiskehittämisen kautta suunnitellaan parempia palveluita, jotka ilahduttavat sekä hyödyttävät asiakasta ja mahdollistavat asiakkaan sitouttamisen yritykseen luoden liiketoiminnalle kilpailukykyä. Kollektiivinen ajattelutapa, prosessit ja menetelmät muodostavat palvelumuotoilun kehikon, joka määrittää raamit palveluiden yhteiskehittämiselle. (Tuulaniemi, J. 2011. 29, 58, 68-69.) Teoksessa *This is service design doing* Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. (2018, 20) päätyvät puoltamaan M.E. Millerin määritelmää palvelumuotoilusta, jossa käsite kuvataan lähestymistavaksi, joka auttaa yritystä näkemään palvelunsa asiakkaan perspektiivistä ja tasapainottavana elementtinä asiakkaan tarpeiden ja yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden välillä. Palvelumuotoilun yhteiskehittämisen menetöt mahdollistavat yritykselle merkityksellisen ja kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen.

Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys

Kirjassaan *Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli* Sirpa Hänti (2021. 42) kuvaa asiakaskeskeisyyttä asiakkaan roolin kautta, joka on ohjaava suhteessa yrityksen liiketoimintaan. Kirjaansa *Customer Centricity Playbook* viitaten Peter Fader määrittelee videolla (Fader, 2019) asiakaskeskeisyyden koko organisaatiota määrittäväksi strategiseksi valinnaksi, jossa olennaista on tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle arvokkaimpia ja pyrkimys lisätä arvokkaiden asiakkaiden osuutta asiakaskunnassa. Faderin mukaan asiakaskeskeinen organisaatio perustaa kasvustrategiansa arvokkaimpien asiakkaidensa tarpeisiin vastaten.

Asiakaskeskeisyyden käsitteen lisäksi tässä työssä käytetään myös *asiakslähtöisyyden käsitettä*. Asiakslähtöisyyttä määritellään muun muassa näin: Asiakslähtöisyys viittaa kykyyn hankkia syvällistä asiakasymmärrystä, jonka kautta voidaan tunnistaa asiakkaan piilevätkin tarpeet. Olennaista asiakslähtöisyyden näkökulmassa on keskittyminen niihin toimiin, joilla arvoa tuotetaan samanaikaisesti asiakkaalle sekä yritykselle. (Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017. 120-121.) Asiakaskeskeisyys ja asiakslähtöisyys erotellaan tässä työssä seuraavalla tavalla:

Asiakaskeskeisyys	Asiakslähtöisyys
<ul style="list-style-type: none"> • Pohjautuu asiakasymmärrykseen • Olennaista arvon kasvattaminen arvokkaimmille asiakkaille • Keskiössä asiakkaan toiveet ja odotukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohjautuu asiakasymmärrykseen • Toiminnalla tavoitellaan arvoa asiakkaalle ja yritykselle • Lähtökohtana asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen

Kuva 2 Asiakaskeskeisyyden ja asiakslähtöisyyden määritelmät tässä opinnäytetyössä

Asiakaslupaus / arvolupaus

Asiakaslupaus kiteyttää ne arvot ja toimintamallit, joita asiakas voi odottaa yrityksen hänelle tarjoavan. Asiakkaan odotusten ohjaamisen lisäksi asiakaslupaus voi hyödyntää organisaation sisäisessä ohjauksessa arvojen tavoin. Organisaation toimintaperiaatteet voi määrittää asiakaslupauksella, joka pitää sisällään myös kilpailustrategian (Saarelainen, E. 2013. 41-43). Asiakaslupaukseen tiivistyy yrityksen tarjoama osaaminen, asiantuntijuus ja kilpailuetu. Lupauksen tulee tarjota asiakkaalle ongelmanratkaisua ja hintaa suurempaa hyötyä eli arvoa (Apunen, A. 2020. 132).

Arvolupaus ilmaisee miten, miksi ja minkä hyödyn asiakas yrityksen tuotteiden ja palveluiden välityksellä itselleen saa. Arvolupauksen lunastaminen ja pysyvän asiakassuhteen syntyminen riippuu siitä, onnistuuko yritys muodostamaan ja toimittamaan luvatus arvon asiakkaalle eli täyttyvätkö asiakkaan odotukset. (Hänti, S. 2021. 76, 82, 85,115.) Arvolupaus kuvaa tuotteen, -palvelun,- ja toimintamallin yhdessä tuottamaa lisäarvollista kokonaisratkaisua (Saarelainen, E. 2013. 41). Tässä opinnäytetyössä asiakas- ja arvolupaus yhdistetään yhdeksi käsitteeksi. Työn konkreettisena lopputuloksena laaditaan liiketoimintamallin kehitysehdotuksien lisäksi Kiasma cafén asiakaslupaus, joka ilmaisee asiakkaalle selkeästi ne arvonmuodostuksen elementit, jotka parantavat asiakkaan elämänlaatua.

2 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään palvelumuotoilun peruselementtejä ja sen luonnetta kehittämisen lähestymistapana. Palvelumuotoiluprosessi esitellään Design Councilin Tuplatimantti-prosessimallia mukaillen (Koivisto, ym., 2019, 42-43). Palvelun käytön vaiheistettu prosessi on palvelumuotoiltavan kehittämistyön keskiössä ja näin ollen on perusteltua esitellä lukijalle tämän prosessin eli palvelupolun asema osana palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoilun haasteita nousee esiin läpi tietoperustan, mutta niitä on tarve jäsentää ja avata lukijalle myös erikseen oman alaotsikon alla.

Liiketoimintamallin kehittämistyökaluista esitellään ne, jotka ovat valikoituneet tähän opinnäytetyöhön. Työkaluiksi on valittu globaalisti vakiintuneita, suosittuja ja selkeitä menetelmiä, joista ensimmäistä kehittämishanketta tekevän on luonteva lähteä liikkeelle. Tietoperustassa tuodaan esiin myös niitä syitä, miksi yritykset globaalisti kohdistavat huomionsa liiketoimintamallin kehittämiseen. Tässä luvussa pohditaan myös asiakkaan uutta roolia suhteessa yrityksiin, asiakkaan arvonmuodostuksenlogiikkaa ja sitä miten asiakaskeskeisellä ajattelutavalla yritys voi kehittää toimintaansa kilpailukykyisesti. Asiakaskeskeinen ajattelutavan ideana on löytää toimintamallit, joilla yritys ja asiakas kulkevat yhdessä kohti menestystä. Lisäksi paneudutaan asiakasymmärrykseen, jonka kartuttaminen on olennainen osa palvelumuotoiluprosessia ja joka on edellytys aidosti asiakaskeskeiseen ja asiakaslähtöiseen kehittämistyöhön.

Jälkiteollisessa yhteiskunnassa palveluiden yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys on kasvanut tasaisesti 1970-luvulta lähtien. Vaurastuneissa länsimaissa palvelut muodostavat nykyään suurimman talouden toimialan ja Suomessa bruttokansantuotteesta arviolta 70 prosenttia tuotetaan palvelusektorilla. Palvelujen merkityksen kasvaessa palvelullistamisen tarve on levinnyt myös muille toimialoille. Globaalit liiketoimintaympäristön muutokset ajavat yrityksiä lähestymään palvelukehittämistä palvelumuotoilua hyödyntäen. (Koivisto, ym., 2019, 16-17.)

Juha Tuulaniemen kirjassa *Palvelumuotoilu* (2011, 27 & 96.) palvelumuotoilu määritellään liiketoiminnan kehittämistä varten luoduksi prosessiksi, jossa konkreettisesti selvitetään segmenttien palvelutarpeet ja innovoidaan ne tarjoomiksi. Olennaista prosessissa on muodostaa yhteiskehittämisen kautta kokonaiskuva niistä kriittisistä elementeistä, jotka vaikuttavat palveluun. Tuulaniemen (2011, 27) mukaan tämä kokonaiskuva on mahdollista hahmottaa parhaiten jakamalla palvelu osakokonaisuuksiin ja edelleen yksittäisiin elementteihin.

Palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus ja olennaisimmat ominaispiirteet ovat käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellinen suunnittelu visualisointia hyödyntäen esimerkiksi karttojen ja kuvien avulla. Visuaalisesti konkretisoitu palvelu prototypoidaan ja testataan iteroiden. Yhdistämällä käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellinen suunnittelu tavoitellaan asiakaskeskeisiä palvelukokemuksia, jotka samalla tukevat palveluorganisaation kannattavuutta ja tehokkuutta. (Ojasalo, ym., 2015, 71-72.) Samantapaisesti palvelumuotoilusta kerrotaan kirjassa *This is service design doing*. Stickdorn, ym., (2018, 21) kuvailevat palvelumuotoilun edustavan tietynlaista kollektiivista ryhmän tai organisaation kattavaa ajattelutapaa, jossa yhdistyvät luova yhteiskehittämisen kulttuuri, pragmaattisuus ja käytännölläisyys. Näitä elementtejä hyödyntäen palvelumuotoilun avulla etsitään tasapainoa liiketoiminnan, inhimillisten tarpeiden ja teknologisten mahdollisuuksien välille.

Yhteiskunnalliset kulttuuriset, sosiaaliset, ja taloudelliset muutokset yhdessä digitalisaation kanssa luovat tilaa liiketoimintamalli-innovaatioille ja uudellelaiselle ansaintalogiikalle. Rakenteellisten muutosten myötä vanhoista malleista ei kuitenkaan kokonaan luovuta, vaan toimintoja uudelleen järjestellään ja innovaatioita yhdistellään vanhoihin malleihin palveluiden noustessa yhä tärkeämpään asemaan. Palvelumuotoilu on toimintatapa, jonka avulla organisaation palvelujen kehittämisessä yhdistetään uusia palveluinnovaatioita perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin ja toimintamalleihin. (Tuulaniemi, J. 2011. 23–24.)

Kehittämisen lähestymistapana palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja lähestymistavan keskipisteenä on aina palvelun käyttäjä. Ihmislähtöisenä kehittämisen lähestymistapana palvelumuotoilu keskittyy palvelukokemusten ja prosessien kehittämiseen korostaen palvelun merkitystä osana kokonaisvaltaista systeemiä. Palvelumuotoilu taipuu olemassa olevien palvelujen kehittämisen lisäksi uusien palvelujen innovointiin. Työtapa mahdollistaa tarjoomien innovointia, varmistaa positiivista asiakaskokemusta ja toimii kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan kehittämisvälineenä. (Koivisto, ym., 2019, 34.)

Palvelumuotoilulla pyritään muotoilun menetelmiä soveltamalla optimoimaan palvelukokemus, jonka kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi palvelun ekologisuus tai laadukkuus. Palvelumuotoilun suosio perustuu helppokäyttöisiin menetelmiin ja työkaluihin, joiden käyttöä kehittämistyössä ohjaa selkeä prosessi, joka mahdollistaa kehittämistyön tulosten konkretisoinnin ja ketterän testaamisen. Laaja tiedonkeruu on olennaista palvelumuotoilussaprosessissa. Tietoa kerätään kohdeorganisaation toimintaympäristöön kuuluvilta eri toimijoilta, joita ovat esimerkiksi asiakkaat, organisaation oma henkilökunta, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. (Ojasalo, ym., 2015, 71-72.)

Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä tavoitellaan yhteistä hyvää, eli samanaikaisesti asiakkaan tarpeisiin vastaamista ja yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttämistä. Tavoite saavutetaan, kun yritys onnistuu kehittämään asiakkaalle arvoa tuottavan ja helposti lähestyttävän palvelun, joka samalla tuottaa yritykselle taloudellista tai strategista arvoa. Palvelumuotoilun tahtotilana on edistää palvelujen johdonmukaisuutta ja jouhevuutta, sekä tuottaa tunteisiin vetoavia arvopohjaisia ratkaisuja, jotka tarjoavat asiakkaalle elämyksellisiä kokemuksia. (Koivisto, ym., 2019, 34)

Muotoiluajattelu voidaan määritellä innovaatioprosessiksi, joka ihmislähtöisesti pyrkii muotoilemaan kokonaisuuden, joka on samaan aikaan asiakkaalle mieluinen, yritykselle kannattava ja teknologisesti mahdollinen. Prosessissa käytettävät ammattimuotoilijoille tyypilliset menetelmät sekä ajattelutapa tarjoavat ratkaisuja yritysten innovointiin ja arvon luomiseen liittyviin haasteisiin. Isommassa kuvassa muotoiluajattelu on myös hyödyllinen ja monikäyttöinen ongelmanratkaisuväline, jota voidaan hyödyntää laajalla skaalalla aina yksittäisistä esineistä yritysten liiketoiminnan kehittämiseen ja laajojen globaalienkin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. (Koivisto, ym., 2019, 35-36.)

Kirjassaan Palvelumuotoilun bisneskirja Koivisto ym. toteavat muotoiluajattelun käsitteen olevan Suomessa jokseenkin tuntematon. Palvelumuotoilu on yhdistetty muotoiluajatteluun synonyyminä ja näin ollen sitä on sovellettu laaja-alaisesti ongelmanratkaisun välineenä. Muotoiluajattelun periaatteet ovat siis nousseet esiin palvelumuotoilun vahvan promotion ansiosta. Vaikka palvelumuotoilun ideologia kehittämisen lähestymistapana perustuukin muotoiluajatteluun, se ei silti ole sama asia kuin muotoiluajattelu, vaan osaa misala ja työtap, joka hyödyntää muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita kokemusten ja palveluiden kehittämisessä. (Koivisto, ym., 2019, 36)

Muotoiluajattelu korostuu ketterien start up- yritysten liiketoiminnassa, kun vastaavasti muotoiluajattelun käyttöönottoa hidastaa perinteikkäillä yrityksillä kyvyttömyys riskinottoon ja tiedon puute. Muotoilun liiketoiminnalliset hyödyt eivät välttämättä realisoidu lyhyellä tähtäimellä ja tämä seikka vahvistaa vakiintuneissa liiketoimintamalleissa pitäytymistä. Muotoiluajattelun käyttöönotto vaatii uskallusta ja uudenlaisen yrityskulttuurin juurtuminen vie aikaa. Jotta muotoilu nousisi päätöksenteossa strategiselle tasolle, on yrityksen johtoportaalalle kyettävä todentamaan muotoilun hyödyt. (Oosi, ym., 2017, 45.)

Suomalaisen ei-hierarkkisen yhteiskunnan kulttuuri tarjoaa palvelumuotoilulle optimaaliset olosuhteet. Metodien suosio Suomessa selittyy muun muassa tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvoilla, sekä demokraattisen päätöksenteon ja vaikuttamismahdollisuuksien laaja-alaisella käytöllä. Kirjassaan Palvelumuotoilun bisneskirja Koivisto ym. ehdottavat,

että suomalainen talkookulttuuri osaltaan selittäisi palvelumuotoilun suosiota Suomessa ja sitä, miksi ihmiset saadaan vaivatta osallistettua yhteiskehittämiseen. (Koivisto, ym., 2019, 33)

Lähestymistapana palvelumuotoilu on tuonut kehittämistyöhön asiakasymmärryksen merkityksen ja kokemuksellisuuden elementit. Palvelumuotoilun voi implementoida kokonaisvaltaisesti osaksi yksityisten yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden palvelujen kehittämistyötä. Tähän kokonaisuuteen kuuluu asiakaskontaktit, fyysinen- ja digitaalinen palveluympäristö, liiketoimintamallit ja prosessit. Palvelumuotoilun implementointi osaksi strategiaa ohjaa kaikkia organisaation tasoja omaksumaasi asiakkaan arvontuotantoa tukevan liiketoimintalogiikan ja palvelukeskeisen yrityskulttuurin. (Ojasalo, ym., 2015, 71-72.)

Yhteiskehittämisen jo olemassa luonnollinen osa useita elämän osa-alueiden päätöksenteon prosesseja, on luontevaa osallistaa asiakkaat ja eri toimijat myös palvelumuotoiluprosessiin. Palvelumuotoilun kysyntää Suomessa lisää julkisen sektorin resurssointihaasteet liittyen laadukkaisiin hyvinvointipalveluihin. Palvelumuotoilun on myös koettu olevan keino edistää yritysten kilpailukykyä globaalissa kilpailussa kiristyessä, digitalisaation edistyessä ja asiakkaiden odotusten kohotessa. Metodit on testattu ja käytetty Suomessa erityisesti julkisella sektorilla, sekä isoimmilla organisaatioilla. (Koivisto, ym., 2019, 33)

Myös Lee, S., Oh, H. Y. & Choi, J. (2020) toteavat, ettei palvelumuotoilun soveltamista juurikaan ole tutkittu yksityisten yritysten osalta, vaan sen hyödyntäminen ja tutkiminen on keskittynyt julkisen sektorin toimijoihin. Palvelumuotoilututkimusten esitetään keskittyneen pääasiassa kehittämismenetelmiin ja kehittämissprosesseihin ilman empiiristä analyysia yleistäen tutkimustuloksia tapausanalyysin avulla. Tutkimukset syyllistyvät usein myös puutteelliseen validiteettiin, eli tutkimusmenetelmillä ei onnistuta mittaamaan tarkoitettua tutkittavan ilmiön ominaisuutta. (Lee, ym., 2020.)

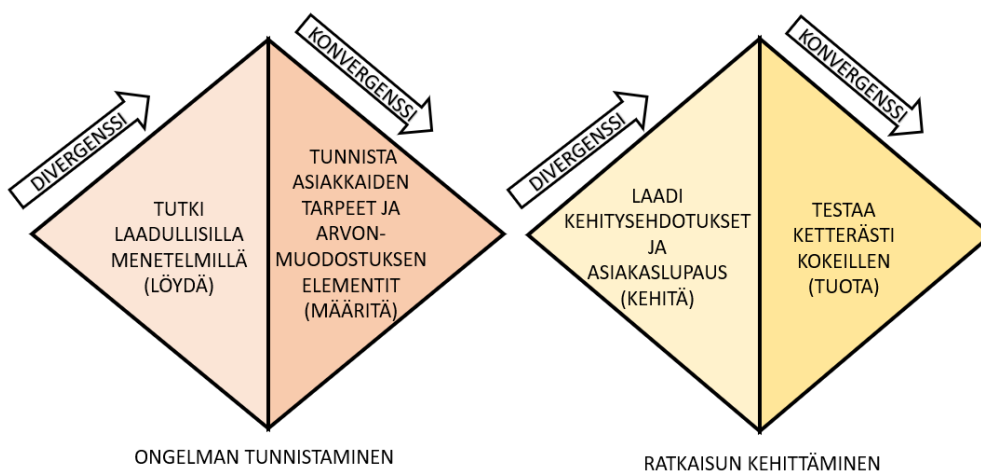
Globaalisti palvelumuotoilututkimukset ovat keskittyneet julkisen sektorin palvelumuotoiluprosessin kehittämiseen, ja yrityshallinnon tavoitteisiin parantaa liiketoiminnallisen suorituskyvyn mittaamista. Tuotteiden ja palveluiden kehittämistä palvelumuotoilua soveltaen ei juurikaan ole tutkimuksissa käsitelty (Lee ym. 2020). Tämä havainto tukee tarvetta tässä opinnäytetyössä tehtävälle tutkimukselle, jonka tavoitteena on yksityisessä omistuksessa olevan yksittäisen ravintolan liiketoimintamallin kehittäminen palvelujen ja tuotteiden, sekä asiakaslupauksen osalta.

2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessia kuvaa kokonaisvaltaisuus ja joustavuus. Palvelumuotoiluun on kehitetty lukuisia erilaisia prosessin kuvaavia mallinnuksia, joissa kuitenkin ydin elementit pysyvät samoina. Näitä elementtejä ovat laaja tiedonhankinta, yhteiskehittäminen ja ideointi, prototypointi, ketterä testaaminen ja analysointi sekä prosessin iteratiivinen oppimisen ja kehittämisen ote. (Ojasalo, ym., 2015, 74-75.)

Iteratiivisena eli toistuvana prosessina palvelumuotoilu eroaa luonteeltaan perinteisistä suoraviivaisista ongelmanratkaisumenetelmistä, joissa ongelmanratkaisun ideointi aloitetaan prosessin alussa. Palvelumuotoilussa olennaista on prosessin alussa hankkia syvälinen ymmärrys asiakkaan tiedostamista tarpeista. Prosessissa ratkaisuja aletaan ideoidaan vasta, kun on saatu hahmotettua, mitä asiakas tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Asiakaskeskeinen palveluprosessi perustuu asiakasymmärrykseen, joten tämän ymmärryksen kartuttaminen tulee tehdä perusteellisesti. (Ojasalo, ym., 2015, 74-75.)

Suosittu tapa esitellä palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessi on soveltaa brittiläisen Design Councilin Tuplatimantti-prosessimallia, joka lanseerattiin vuonna 2005. Prosessimalli koostuu kahdesta toisiaan seuraavasta vaiheesta, jotka on visioitu timantin muotoon. Mallin ensimmäinen timantti on nimeltään Ongelman tunnistaminen-timantti ja toinen timantti kantaa nimeä Ratkaisun kehittäminen-timantti. Prosessivaiheena analyttinen ja tutkimuksellinen ensimmäinen timantti pyrkii identifioimaan ongelman tai havaitsemaan mahdollisuuksia arvonluontiin. (Koivisto, ym., 2019, 42-43.)



Kuva 3 Sovellettu tuplatimanttimalli mukailten Design Council

Ensimmäinen timantti jaetaan kahteen päävaiheeseen nimillä "Löydä" ja "Määritä". Inno-voivan toisen timantin prosessivaiheen aikana tarkoitus on kehittää löydettyyn ongelmaan tai arvonluonnin mahdollisuuteen ratkaisu. Toisen timantin kaksi päävaihetta ovat "Kehitä" ja "Tuota". Löydä ja Kehitä vaiheet ovat vaihtoehtoja luovia eli divergenttejä. Määritä ja Tuota vaiheet ovat puolestaan vaihtoehtoja rajaavia eli konvergenttejä. Prosessimallissa analyttinen konvergenttiajattelu ja innovatiivinen divergenttiajattelu seuraavat toisiaan iteratiivisesti eli toistuvasti. (Koivisto, ym., 2019, 42–43.)

Palvelumuotoiluprosessissa käytettävien menetelmien tarjonta on monipuolinen ja laaja sisältäen palvelumuotoilun osaamisalan sisällä kehitettyjä menetelmiä sekä menetelmiä muilta muotoilun osaamisalueilta. Prosessin eri vaiheet hyödyntävät eri menetelmiä. Mahdollisia menetelmiä on satoja ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Analyttisessä ja innovatiivisessa prosessissa sovelletaan palveluiden kehittämisen-, sekä liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä. Palvelumuotoiluprosessi pyrkii yrityksen reunaehtojen asettamissa raameissa asiakasymmärryksen avulla tunnistamaan arvontuottamismahdollisuuksia ja vastaamaan innovatiivisilla ratkaisulla asiakkaiden tarpeisiin palvelun laatua kehittäen ja arvolupauksia luoden. (Koivisto, ym., 2019, 43.)

Resurssien yksipuolinen käyttö ja sidosryhmien pakottaminen yhteistyöhön korostaen asiakaskeskeisyyttä liikaa, aiheuttaa suurella todennäköisyydellä epäonnistumisen palvelumuotoiluprosessissa (Lee ym. 2020). Tästä voimme tehdä päätelmän, että palvelumuotoiluprosessi vaatii resurssien ketterää kohdentamista ja sidosryhmien välistä innovointia yhteiskehittämisen kautta riittävän rennolla otteella, jotta asiakaskeskeisyys ei kuormita liikaa kehittämistyöhön osallistuvia.

Palvelumuotoilua soveltavat ja palvelumuotoilun implementointiin liittyviä tekijöitä hyvin hallitsevat organisaatiot toteuttavat kehittämisprosesseja tehokkaasti parantaen suorituskykyään sekä palveluiden innovointia. Palvelumuotoilun avulla kehitettävien tuotteiden ja palveluiden odotetaan lisäävän asiakastyytyväisyyttä, välillisesti parantavan yrityksen touloutta ja kasvattavan yrityksen tunnettavuutta. Onnistunut palvelumuotoiluprosessi näyttäytyy tasapainoiluna resurssien koordinoinnin-, sidosryhmien sitouttamisen kehittämistyöhön-, sekä asiakaskeskeisen ajattelutavan realiteettien välillä. (Lee, ym., 2020.)

Menestyvä palvelumuotoiluprosessi vaatii organisaatiolta joustavuutta resurssien suhteen, jotta tuote- tai palvelukehitystoimintaa pystytään koordinoimaan tarvittaessa ripeästi. Sisäisten prosessien kehittämisellä ja erityisesti konseptin transformaatiolla on todettu olevan positiivinen vaikutus palveluinnovointiin. Yrityksen konseptin transformointiin vaikuttavat merkittävästi ylemmän johdon tuki ja asiakaslähtöisyyteen keskittyminen. Palvelu-

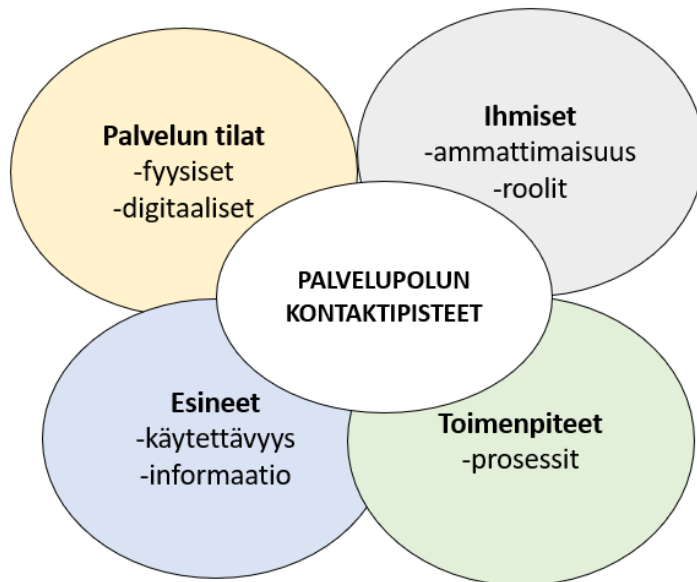
muotoilua sovellettaessa sidosryhmien välinen yhteistyö ja lisäresurssit vaikuttavat positiivisesti organisaation sisäisiin prosesseihin. Nämä päätelmät osoittavat tärkeäksi palvelumuotoilun kehittämis- ja soveltamisprosessin, jossa asianomaiset sidosryhmät keräävät ideoita ja tekevät yhteistyötä edistääkseen asiakkaiden tarpeita vastaavien innovaatioiden syntyvän yhteiskehittämisen kautta. (Lee, ym., 2020.)

2.2 Palvelupolku kehittämistyön keskiössä

Palvelupolku koostuu niistä vaiheista, jotka asiakas kokee palvelun aikana. Vaiheet koostuvat palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, joista koostuu asiakaskokemus. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää kontaktipisteitä, kuten vuorovaikutusta ihmisten välillä, toimintatapoja ja palveluympäristöä. Palvelupolun vaiheissa visioidaan asiakkaan toimintojen lisäksi tunnekokemuksia, sekä rationaalisia ja emotionaalisia tarpeita. Palvelumuotoilua hyödyntämällä ja palvelupolkuja mallintamalla yritys vie konkreettisesti kehitystyötä asiakaskeskeiseen suuntaan kehittäen yrityksen sisäisiä prosesseja sekä asiakasta, että yritystä hyödyttäen. (Ojasalo, ym., 2015, 73-74.)

Palvelun käytön vaiheistettu prosessi eli palvelupolku on palvelumuotoiltavan kehittämistyön keskiössä. Palvelupolun kontaktipisteet pyritään räätälöimään selkeiksi ja tasalaatuisiksi, jotta palvelutuokio kerrallaan palvelupolku rakentuu yhdenmukaiseksi asiakaskokemukseksi riippumatta minkä kanavan kautta käyttäjä palvelun kokee. Palvelupolkujen tarkastelu on kokonaisvaltaista huolimatta kehitettävän palvelun laajuudesta ja elinkaaren pituudesta. (Koivisto, ym., 2019, 35.)

Palvelupolkuun sisältyy palvelutuokioita, joista asiakkaan palvelukokemus koostuu. Palvelutuokioissa asiakas on vuorovaikutuksessa kontaktipisteiden kanssa, jotka voidaan jakaa neljään tyyppiin: tiloihin, esineisiin, toimenpiteisiin ja ihmisiin. Kontaktipisteitä muotoilemalla voidaan kehittää palvelutuokioita, mutta myös kokonaisvaltaisesti palvelupolkua. (Maninen & Ugas, 2012, 34-35.)



Kuva 4 Palvelupolun kontaktipistetyypit mukaillen

Palvelupolun kontaktipisteistä *tilat* käsittävät ne fyysiset tilat, joissa palvelu tuotetaan, sekä lisäksi esimerkiksi palveluntuottajan digitaaliset alustat, kuten verkkosivut tai varaustietojärjestelmän. Tilat-kontaktipisteeseen kuuluu aistimalla havaittavat elementit, kuten valaistus, tuoksut, materiaalit ja digitaalisten sekä fyysisten tilojen ulkonäkö. Esineet-kontaktipiste pitää sisällään informatiivisia esineitä ja laitteita, joita asiakas hyödyntää palvelupolulla. Näitä voivat olla esimerkiksi ruokalista tai itsepalvelukassa ja olennaista esineissä on asiakkaan kannalta niiden käytettävyys. Toimenpiteet-kontaktipisteeseen kuuluu palvelun prosessit ja niiden sujuvuus. Näitä vuorovaikutteisia prosesseja tulee kehittää asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kontaktipistetyypeistä ”ihmiset” viittaa palveluntarjoajan työntekijöihin, näiden roolituksiin, ammattimaisuuteen ja roolien selkeyteen asiakasnäkökulmasta. (Manninen & Ugas, 2012, 34-35.)

2.3 Palvelumuotoilun haasteita

Tässä tietoperustassa aikaisemmin mainittu liiallinen asiakaskeskeisyyteen keskittyminen on vain yksi palvelumuotoiluun liittyvistä haasteista. Stickdorn, ym., kirjassaan *This is service design doing*, (2018, 6,10.) tuovat esiin digitalisaation ja sosiaalisen median kääntöpuolen viitaten asiakkaiden mahdollisuuksiin vertailla ja jakaa kokemuksia yritysten tuottamiin palveluihin liittyen. Lisäksi asiakkaat vaativat kiihtyvällä tahdilla yrityksiltä uusia tuote- ja palveluinnovaatioita ja tämä yrityksen ulkoa- ja sisältä kumpuava innovointipaine

voi kohdistua asiakaslupaukseen, sisäisiin prosesseihin ja jopa koko liiketoimintamalliin. (Stickdorn ym., 2018, 6,10).

Yritykseen sisäänrakennetut siilot hankaloittavat palvelumuotoiluprosessin onnistumista. Siilot optimoivat, ymmärtävät, hallitsevat ja seuraavat niitä työtehtäviä ja yrityksen toimintoja, jotka ovat tiettyjen toimijoiden näkökulmasta relevantteja. Siilomaisuutta esiintyy muun muassa palvelutuotannossa ja kehittämistyössä. Siilojen ominaispiirteisiin kuuluu asioiden eteenpäin vieminen siilon itsensä tai yrityksen etu edellä ja vaillinainen yhteistyö muiden osastojen kanssa. Kun asiakkaan näkökulmaa ei huomioida, ei asiakkaan tarpeisiin voida vastata. (Stickdorn ym., 2018, 7,10).

Siilot ja asiakaskeskeisyydestä johtuva prosessien kuormittuminen yhdessä voivat olla yrityksen toimintaa lamaannuttava yhdistelmä. Lee, ym. (2020) toteavat myös liiallisen asiakaslähtöisyyden korostamisen voivan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen sisäisten prosessien tehokkuuteen. Tämä viittaa siihen, että työnteon keskittyessä asiakaskeskeiseen toimintaan organisaation sisällä työprosessit eivät ole yhtä tehokkaita kuin ennen lisäten työn määrää kaikilla organisaation osastoilla.

Palvelumuotoilu mahdollistaa organisaatioille innovatiivisten ja kestävien liiketoimintamallien kehittämisen. Taatakseen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, organisaatiot soveltavat palvelumuotoilua parantaakseen sisäisiä kyvykkyyksiään, mutta myös todistaakseen asiakkailleen asiakaskeskeisen ajattelutavan olevan osa yrityksen strategiaa. (Lee, ym. 2020.) Tästä voimme päätellä, että yrityksillä voi olla houkutus hyödyntää palvelumuotoilun trendikästä mainetta yrityksen brändin kirkastamiseen sen sijaan, että pyrittäisiin aidosti soveltamaan palvelumuotoilua vaikuttavaan kehittämistyöhön.

2.4 Asiakaskeskeinen ajattelutapa

Samalla kun toimialoja haastaa kiristynyt kilpailu ja työn murros, myös asiakkaan rooli on muutostilassa. Asiakaskäyttäytymisen evoluutiota vauhdittaa muun muassa digitalisaatio, ilmastonmuutos ja globaalit isot ilmiöt, mutta myös pienemmät lokaalit trendit voivat vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen. Asiakas uudessa aktiivisessa roolissaan muokkaa toimialojen toimintamalleja ja kirittää yrityksiä tarjoamaan asiakaskeskeisempää palvelua vaatien samankaltaisia arvoja palveluntarjoajilta. (Hänti, S. 2021.74, 143.) Myös kirjassaan *Palvelumuotoilun bisneskirja* Koivisto ym. (2019, 20) toteavat, että yritysten uudistuspaineet ja muutokset markkinoilla ovat johtaneet asiakkaan roolin muuttumiseen aktiiviseksi ja valtaa käyttäväksi.

Asiakaskeskeisen ajattelutavan tarkoitus on selvittää asiakkaan arvon muodostuksen loogikka ja tätä tietoa hyödyntäen järjestellä yrityksen toiminnot tähdäten arvon tuottamiseen asiakkaalle. Vahvistaakseen rooliaan asiakkaan elämässä, yrityksen tulee kohdistaa huomionsa asiakkaan tavoitteisiin, eli siihen, mitä asiakas palvelun käyttämisellä toivoo saavuttavansa. (Koivisto, ym., 2019. 19) Teoksessa *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen* Pauli Juuti (2015. 24, 152) kritisoi yrityksiä asiakaskeskeisyyden laiminlyönnistä korostaen asiakkaan roolia yrityksen tuottavuuden lähteenä ja näin ollen asiakkaan oikeutettua ohjaavaa roolia liiketoiminnan keskiössä. Juutin mukaan asiakaskeskeisyys vaatii asiakkaan ja asiakkaan kanssa palvelutilanteessa kommunikoivien työntekijöiden osallistamisen kehittämiseen.

Asiakaskeskeisessä kehittämistyössä olennaista on havainnoida palvelun käyttäjien toimintaa ja selvittää piilevät tarpeet, jotka ohjaavat palvelun kehittämistä oikeaan suuntaan. Palvelumuotoilu osallistaa tutkimuskohteena olevan organisaation toimintaan liittyvät eri osapuolet ideoimaan palveluinnovaatioita yhteiskehittämisen menetelmillä. Monipuolisten näkökulmien kautta on mahdollista saavuttaa vaikuttavia ja erottuvia ideoita ja ratkaisuja tulevaisuuden tarpeisiin. (Ojasalo, ym., 2015, 71-72.)

Tuote- ja teknologiakehitys ei sellaisinaan riitä viemään yrityksen liiketoimintaa asiakaskeskeiseen suuntaan. Toisinaan arvo muodostuu asiakkaalle helppoudesta ja nopeudesta, toisinaan taas merkittävämpää on esimerkiksi yrityksen toimien eettisyys. Tämä kompleksinen tilanne vaatii organisaatioilta kykyä ja halua ymmärtää asiakkaitaan ja tuntea asiakkaansa. Toimintaansa asiakaslähtöiseksi kehittävä yritys aloittaa kehitystyön pureutuen näihin asiakkaan muuttuvaa käytöstä kuvaaviin ja määrittäviin tekijöihin. Parhaita ratkaisuja luodaan, kun yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. (Hänti, S. 2021.74, 143.)

Onnistuneet asiakaskokemukset johtavat merkittäviin liiketoimintavaikutuksiin, kuten tuottojen kasvuun tyytyväisten asiakkaiden sitoutuessa yrityksen toimintaan. Tuottojen kasvun lisäksi yritys hyötyy positiivisista asiakaskokemuksista resurssien hallinnan näkökulmasta ongelmatilanteiden ja reklamaatioiden vähentyessä. Muita onnistuneen asiakaskokemuksen tuomia etuja ovat suosittelun seurauksena vähentynyt markkinoinnin tarve ja positiivisesta asiakasvuorovaikutussuhteesta syntyvä työtyytyväisyyden kasvu. (Koivisto, ym., 2019, 26.)

Asiakaskeskeisyyden painottaminen yritysten strategisena kilpailukeinona on vaikuttanut palvelumuotoilun suosioon kehittämisen lähestymistapana. Asiakaskeskeisellä asiakkaan aikakaudella menestyvät sellaiset yritykset, joilla on aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan

ja kykyä tuottaa toimivia ja ilahduttavia palveluratkaisuja. Asiakaskokemuksella kilpailuetua hakevassa yrityksessä kaiken päätöksenteon ja kehittämisen tulee tähdätä asiakkaan arvon tuottamiseen. Asiakkaat sitoutetaan yrityksen toimintaan odotukset ylittävällä toiminnalla. Yrityksen tulee johtaa ja hallita asiakaskokemuksen emotionaalista vaikutusta, sekä palvelujen yksityiskohtia. Lisäksi kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen tulee sisäistää tyytyväisen ja motivoituneen henkilökunnan merkitys suhteessa asiakaskokemukseen. (Koivisto, ym., 2019, 21–22)

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakasymmärrystä hankitaan analyysien ja tutkimusraporttien lisäksi asiakasrajapinnasta ja tämä koskee kaikkia organisaatioon kuuluvia henkilöitä. Asiakasymmärryksen karttuminen ja asiakaskeskeisen ajattelutavan jalkauttaminen yritykseen vaatii työntekijöiltä aitoa kanssakäymistä, kohtaamista ja kommunikointia asiakkaiden kanssa. Työntekijät tulee osallistaa ja valtuuttaa, sekä ohjeistaa asianmukaisia työkaluja ja prosesseja hyödyntäen mukaan asiakaskeskeiseen organisaatiokulttuuriin. (van den Hemel & Rademakers 2016, 218–221.)

Asiakaskeskeistä ajattelutapaa hyödyntävällä palvelumuotoiluprosessilla toteutettu konseptin transformaatio on tärkeä tekijä palveluinnovaatioiden menestyksessä. Sisäisten prosessien parantaminen vähentää tuotteiden ja palveluiden kehittämisen epävarmuutta ja kustannuksia, sekä tehostaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Ylemmän johdon tuki palvelumuotoilun metodologian soveltamisessa mahdollistaa organisaation jäsenten siirtymisen asiakaskeskeiseen ajattelutapaan. Kuitenkin liiallinen asiakaskeskeisyys voi aiheuttaa kuormittumista ja ylimääräistä työtä tehden yrityksen eri osastojen ja sidosryhmien välisestä työstä raskaampaa. (Lee ym. 2020.)

Tässä opinnäytetyössä asiakaskeskeisyyttä katsotaan ennemmin johdannossa mainitun Faderin määritelmän kautta, niin, että työn tarkoituksena on hankkia kattava ymmärrys ravintolan asiakkaista ja erityisesti hahmottaa arvokkaimmat asiakkaat, jotta kilpailukykyä voidaan vahvistaa. Häntin ja Juutin viittaaminen asiakkaan johtavaan rooliin ei voi toteutua kovin konkreettisesti rakenteellisella tasolla Kiasma caféssa, joka toimintaympäristönsä takia määrittelee toimintaansa ei vain omien intressiensä, vaan myös Kansallisgallerian vaatimuksien ja määrittelemien raamien mukaan. Kehittämistyön kohteena olevan Kiasma cafén sisustus on tarkkaan määritelty Kansallisgallerian toimesta olemaan linjassa museon arkkitehtuurin kanssa, eikä sitä voida ravintolapalvelujen tuottajayrityksen (TPH) toimesta muuttaa. Toisena esimerkkinä sidosryhmäorganisaation määrittämistä raameista on aukioloajat, joita asiakkaiden toiveista huolimatta ei voida TPH:n päätöksellä muuttaa, koska resursseihin ja (taide)teosturvallisuuteen liittyvistä syistä ravintola voi olla avoinna vain museon aukioloaikojen mukaisesti.

2.5 Asiakasymmärrys ja asiakkaan arvonmuodostuksen logiikka

Viimeaikaisen teollisen vallankumouksen myötä palveluala on kasvamassa merkittäväksi arvoa ja kilpailukykyä luovaksi toimialaksi mahdollistaen yrityksille tieto- ja viestintäteknikan, sekä tekoälyn kehittymisen myötä olosuhteet, joissa asiakasymmärrystä on mahdollista kasvattaa tehokkaasti ja asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata tarkasti. (Lee, ym., 2020.) Asiakasymmärrys perustuu yrityksen kykyyn ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiveet, käyttäytymistä ohjaavat arvot, motiivit ja kokonaisvaltaisesti se todellisuus, jossa asiakas toimii. Asiakasymmärrykseen tähtäävän yrityksen tulee hahmottaa asiakkaan arvonmuodostuksenlogiikka. (Tuulaniemi, J. 2011. 71.)

Asiakkaan kokema arvo syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa palvelun tuottama hyöty ja/tai vaikutukset kohdistuvat toivotulla tavalla asiakkaan omiin tavoitteisiin. Asiakasymmärrystä kerrytetään ymmärtämällä asiakkaan toimintaa ja asiakkaan kokemaa palvelukokemusta. Arvoa synnyttävä palvelukokemus vastaa niihin odotuksiin, jotka asiakas on palveluun liittänyt ja jotka yritys on asiakkaalle luvannut, kuten ajoitus, sujuvuus ja hinnoittelu. (Arantola & Simonen, 2009. 2-4.)

Jotta asiakasymmärrys voidaan saavuttaa, tulee yrityksen asettua asiakkaan asemaan ja syventyä niihin vaikuttimiin ja tarpeisiin, jotka ohjaavat ja toisaalta estävät asiakkaan päätöksentekoa. Yrityksellä tulee olla vilpitön halu auttaa asiakasta, tavoitteena yhteinen tulevaisuus asiakkaan kanssa, sekä kyky kehittää tunnetaitoja, jotta asiakkaan moniulotteista ja monivivahteista käyttäytymistä ja päätöksentekoa voidaan analysoida ja ymmärtää. Pehmeät taidot, kuten tunneälykyys, asiakkaan motivaatiotekijöiden arvostaminen ja inhimillisyys ovat avainasemassa, kun liiketoimintaa kehitetään asiakasymmärryksen pohjalta. (Hänti, S. 2021. 11-12.)

Palvelumuotoilua hyödyntävät organisaatiot vastaavat nykyajan haasteisiin kehittämällä ketterästi olemassa olevia palveluja ja/tai luoden uusia palveluinnovaatioita. Syvälinen ymmärrys asiakkaan arvonmuodostuksen logiikasta luo yritykselle edellytykset luoda kilpailuetua markkinoilla sekä asemoida itsensä uudelleen kilpailuympäristössä. Strategiata-solla palvelumuotoilu yhdessä ennakkoinnin menetelmien kanssa auttaa organisaatiota luomaan kasvustrategian, jossa asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet on huomioitu. (Ojasalo, ym., 2015, 71-73.)

Asiakkaalle palveluiden kuluttamisen kokemus on lopputulosta merkityksellisempää. Asiakkaan odotuksena on, että yritys kykenee ennakoivasti tuottamaan asiakkaalle palveluratkaisuja perustuen asiakkaan piileviin ja yhtäaikaistekin ilmeneviin tarpeisiin. Palvelu-

ratkaisujen tulee olla vaivattomasti saavutettavia, ymmärrettäviä, käytettävyydeltään helppoja, aikaa säästäviä sekä hyödyllisiä ja emotionaalista ja symbolista arvoa tuottavia. Asiakkaat odottavat yrityksen toiminnalta saumattomuutta ja yhtenäisyyttä, jotka tukevat edellä mainittuja muita vaatimuksia. Asiakkaalla on tarve tulla huomioituksi ainutlaatuisena yksilönä, jonka asiakassuhdetta yritykseen arvostetaan. Yrityksen tulee heijastaa toiminnallaan asiakkaan arvomaailmaa. (Koivisto, ym., 2019, 22-24.)

Asiakasymmärryksen kartuttamiseen liittyy kuitenkin haasteita. Yritykset keräävät runsaasti tietoa asiakkaista, mutta tätä tietoa ei osata jalostaa ja käyttää liiketoiminnassa, jotta se muuttuisi asiakasymmärrykseksi. Lisäksi asiakasymmärryksen prosessia ei hallita ja asiakkaihin liittyvä raportointi ei ole systemaattista. Asiakastieto siiloutuu herkästi eri osastoille, eikä kerättyä tietoa osata skaalata koko organisaation käytettäväksi. Yrityksiltä puuttuu tarvittavat prosessit, joilla asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät voisivat tehokkaasti jakaa asiakkailta saatua palautetta organisaatioin muille toimijoille, kuten markkinointiin tai kehityksestä vastaaville tahoille. (Arantola & Simonen, 2009. 5 & 21.)

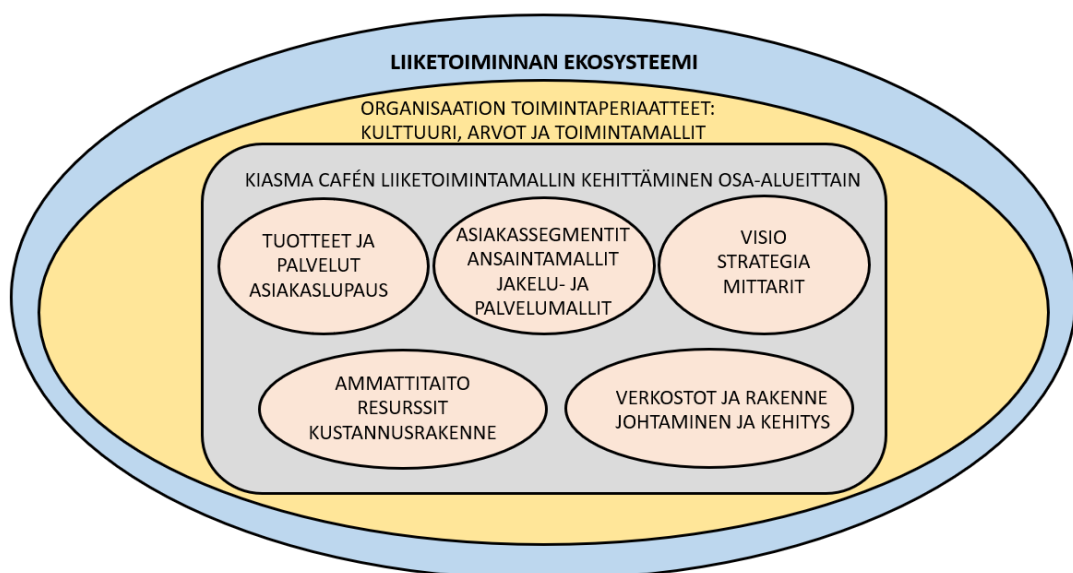
Asiakkaat toteuttavat itseään ja rakentavat identiteettiään palvelukokemusten kautta. Vahva yksilöityminen aiheuttaa yrityksille haasteita segmentoinnin näkökulmasta. (Koivisto, ym., 2019, 22-24.) Palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys edistävät systemaattisesti organisaation arvon lisäämistä asiakkaillensa sekä itselleen jos yritys kykenee analysoimaan palvelumuotoilulla saadun laadullisen tutkimustiedon. Saatua tietoa auttaa havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia, tekemään strategisia valintoja ja tehostamaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja resursseja. (Tuulaniemi, J. 2011. 27 & 96.)

3 Liiketoimintamallin kehittämistyökaluja

Vielä 2000-luvun alussa globaalisti yritysten innovaatioista alle 10 % liittyivät liiketoimintamallien kehittämiseen. Sidosryhmien nuiva suhtautuminen liiketoimintamallin muutoksiin on vaikuttanut yritysten innokkuuteen kehittää ja muuttaa liiketoimintamalliaan. Kuitenkin menestyessään liiketoimintamalli-innovaatiot ovat muokanneet jopa kokonaisia toimialoja. (Johnson, ym. 2008.) Organisaatiot ovat muuttuvan markkinatilanteen ja lainsäädännön kanssa uusien haasteiden edessä. Lisäksi teknologian kehittyminen ja asiakkaiden käyttäytymismallien muutokset paineistavat organisaatioita, mutta myös antavat mahdollisuuden uudelleen määritellä liiketoimintaa. (Tuulaniemi, J. 2011. 96.)

Liiketoimintamallin määrittelemisen häilyvyys näyttäytyy ongelmana aihealueen tutkimukselle. Erilaiset määritelmät liiketoimintamallista, sekä eroavaisuudet siihen liittyvien käsitteiden määrittelystä, sekä käsityksistä liiketoimintamallin rakenteista ovat aiheuttaneet tutkimustulosten heikon kumuloitumisen. Vaikka liiketoimintamalliin liittyvien tutkimusten määrä on kasvanut viime vuosina, tehtyjä tutkimusten teoria ei kumuloidu lähteinä uusissa liiketoimintamalliin liittyvissä tutkimuksissa. (Foss & Saebi. 2018. 9.)

Liiketoimintamallin vahvuutena voidaan pitää sen kykyä keskittää huomio siihen, miten kaikki sen elementit vaikuttavat toisiinsa toimien yhdessä symbioottisena järjestelmänä. Kokonaisvaltaisuudestaan huolimatta liiketoimintamallissa ei oteta huomioon olennaista suorituskyvyn ulottuvuutta eli kilpailukykyä. (Magretta, J. 2011) Esa Saarelaisen kirjassa *Kohti menestyvää liiketoimintamallia* (2013, 17) liiketoimintamallin keskeisimmät elementtejä määrittää yrityksen yleiset toimintaperiaatteet ja ekosysteemi, jossa yritys toimii.



Kuva 5 Liiketoimintamallin elementit Saarelainen (2013, 17) mukailten

Artikkelissaan *Re-inventing your business model* (2008), Johnson, ym. määrittelevät liiketoimintamallin koostuvan neljästä osa-alueesta, joita ovat arvolupaus asiakkaalle, tuloksen tekemisen kaava, keskeiset resurssit sekä keskeiset prosessit. Nämä neljä osa-aluetta ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden ja merkittävät muutokset yhteen osa-alueeseen vaikuttaa myös liiketoimintamallin muihin elementteihin. Arvolupaus ja tuloksen tekemisen kaava määrittelevät yrityksen toiminnasta asiakkaalle ja yritykselle syntyvän arvon. Prosessit ja resurssit kuvaavat sitä, miten arvo välitetään vastaanottajalleen. Johnson, ym. mukaan nämä neljä osa-aluetta monimutkaisine riippuvuussuhteineen tulee sitoa toisiinsa vakaasti ja johdonmukaisesti, jotta osa-alueet voivat täydentää toinen toisiaan.

Kirjassaan *Asiakkaista ansaintaan* (2021, 75–76), Hänti kuvaa liiketoimintamallin määrittelyn ja tarkoituksen muuttuneen. Perinteisesti liiketoimintamallissa olennaista on ollut yrityksen taloudellinen menestys, asiakkaan ollessa väline, jonka kautta yritys tavoitteisiinsa pääsee. Nykyään yritykset eivät enää pääse tavoitteisiinsa keskittymättä asiakkaidensa tarpeisiin. Asiakaskeskeisesti kehitettävän liiketoimintamallin lähtökohtana on asiakasymmärrys. Asiakkaasta kiinnostunut yritys selvittää mikä on asiakkaalle merkityksellistä ja ennakoiden, sekä ajoissa reagoiden pyrkii ratkaisemaan tilanteita luoden arvoa asiakkaalle. Arvon luomisen yhteydessä syntyy arvolupaus asiakkaalle, jonka yritys lunastaa muodostamalla ja toimittamalla kyseisen arvon asiakkaan käyttöön uudestaan. Arvolupaus kiteyttää ne keinot, joilla yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Hänti, S. 2021. 75-76.)

Toimimatonta liiketoimintamallia selittää liiketoiminnan kannattamattomuus tai ristiriita liiketoiminnan ydintoiminnan narratiivissa. Onnistuneesti rakennettu ja työntekijöille jalkautettu liiketoimintamalli osallistaa työntekijät toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja hahmottamaan oman roolinsa suuremmissa kontekstissa. Työkaluna liiketoimintamalli tehostaa työn tuottavuutta ja mahdollistaa arvolupauksen lunastamisen asiakkaalle. (Magretta, J. 2011.)

Mitkä tekijät sitten konkreettisesti ajavat yrityksen kehittämään liiketoimintamalliaan? Häntin (2021, 77) mukaan liiketoimintamallia kehittämällä yritys luo edellytykset toimintansa jatkuvuudelle jatkuvasti muuttuvassa kilpailutilanteessa. Liiketoimintamallin kehittämistarpeen laukaisevia kilpailuympäristön muutoksia ovat esimerkiksi:

- toimintaympäristön muutokset ja megatrendit (esim. ilmastonmuutos)
- asiakkaan toimintatapamuutokset
- lainsäädännön muutokset
- yhteiskunnallisesti hyväksytyjen toimintatapojen muutokset

- arvoilmapiirin muutokset
- teknologian kehitys
- yksittäiset innovaatiot (esim. tuote, palvelu, prosessi)
- muutos yrityksen ydintoiminnoissa (esim. automatisoituminen)

Liiketoimintamallin eri osat ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja kehittämistyössä on olennaista muistaa nämä riippuvuussuhteet ja hahmottaa liiketoimintamalli kokonaisuutena. Kuitenkin liiketoimintamallin kehittäminen voidaan aloittaa jostakin sen yksittäisestä osasta, kuten arvolupauksesta tai resurssien optimoinnista. Ensimmäiseksi tulisi paneutua liiketoimintamallin niin sanotun heikoimman lenkin kehittämiseen ja niiden rajoitusten poistamiseen, joita liiketoimintamallin kokonaisuudessa heikoimpaan lenkkiin voidaan yhdistää. (Hänti, S. 2021. 80–81.) Johnson, ym. (2008) taas näkee liiketoimintamallin kehittämisen prosessin alkavan kartoittamalla asiakkaan tarpeet, sekä yrityksen kyvyn tarpeiden täyttämiseen. Tämän kartoituksen jälkeen yrityksen tulee tehdä suunnitelma siitä, miten asiakkaan tarpeet täytetään ja arvolupaus lunastetaan tekemällä voittoa yritykselle samanaikaisesti. Tätä suunnitelmaa tulee verrata olemassa olevaan tapaan tehdä asiat, jotta voidaan hahmottaa liiketoimintamallin kehittämistarpeen laajuus.

Liiketoimintamallin kehittämisen haasteena on yritysten kyvyttömyys hahmottaa niitä lähtökohtia, joista oman yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen tulisi aloittaa. Yritykset eivät osaa analysoida vahvuuksiaan, rajoittavia raameja tai riippuvuussuhteita, jotka vaikuttavat liiketoimintamallin kehittämisen mahdollisuuksiin. Ydintoiminnan hyödyntäminen oikeassa markkinatilanteessa tai liiketoimintamallin uudistamistarpeen tunnistaminen on-tuvat, jos yritykseltä puuttuu kyky hahmottaa olemassa oleva liiketoimintamalli kokonaisuutena. Toisaalta liiketoimintamallin kehittämisen prosesseja on tutkittu niukasti ja selkeää ja yksiselitteistä määritelmää liiketoimintamallin kehittämiselle ei ole olemassa. (Johnson, ym. 2008.)

Liiketoimintamallin kehittäminen ei välttämättä tarkoita uuden luomista ja vanhan hylkäämistä, vaan yritys voi tehostaa olemassa olevaa liiketoimintamallia testaten eri toimintatapoja ja innovaatioita. Olennaista olemassa olevan liiketoimintamallin kehittämisessä on ymmärtää mallin heikkoudet suhteessa asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Uusia liiketoimintamallin kehittämismahdollisuuksia voi löytyä esimerkiksi muiden toimialojen toimintatavoista, joita yrityksen toimialalla ei ole vielä otettu käyttöön. Näiden oivallusten löytäminen vaatii yritykseltä asiakkaan osallistamista liiketoimintamallin kehittämistyöhön. (Hänti, S. 2021. 87–88.)

Valitsin tähän opinnäytetyöhön kehittämisen lähestymistavaksi palvelumuotoilun opinnäytetyön ohjaajien ehdotuksesta. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen tutkimusmenetelmissä tuntui luontealta kehittämishankkeen osallistavan ja yhteiskehittävän luonteen vuoksi. Työssä käytetään monipuolisesti palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiä, sekä kehittämistyökaluja. Kiasma cafén liiketoimintamallia lähdin kehittämään työkaluilla, jotka taipuvat vaivatta ryhmätyöhön ja jotka ominaisuuksiensa ja suosionsa puolesta soveltuvat toimeksiantajayrityksen ensimmäisen kehittämishankkeen työkaluiksi.

Kiasma cafén liiketoimintamallia lähdetään kehittämään osa-alueittain. Business model canvas (BMC) työkalua on hyödynnetty työssä hahmottamaan liiketoimintamalli kokonaisuutena, vaikka työssä ensisijaisesti onkin tarkoitus keskittyä tarjoaman ja asiakaslupauksen osa-alueiden kehittämiseen. Kanvaasia on hyödynnetty myös työyhteisön aivoriihen jälkeisessä skenaariotyöskentelyssä, kun erilaisia vaihtoehtoja liiketoimintamallin kehittämisen jatkamiseksi on pohdittu. Tarkoitus on ollut huomioida koko liiketoimintamalli ja sen elementtien riippuvuussuhteet toisiinsa nähden. BMC:n avulla on myös hahmotettu ne osa-alueet, joita seuraavaksi tulee lähteä kehittämään. Valitsin BMC:n työkaluksi, koska suosionsa ja selkeytensä puolesta siihen oli luontevaa tarttua tilanteessa, jossa liiketoimintasuunnitelman runko on olemassa, mutta kehittämistarve vaikuttaa pitkällä aikajännteellä kokonaisvaltaiselta.

Service blueprint canvas työkalua on kehittämishankkeessa käytetty syventämään työyhteisön ymmärrystä asiakkaan palvelupolkuun liittyvästä näkyvästä ja näkymättömästä toiminnasta. Service blueprint canvas-työkalu BMC:n tapaan auttaa hahmottamaan riippuvuussuhteita, mutta BMC:n kohdalla enemmän asioiden ja Service blueprint kanvaasin kohdalla taas enemmän ihmisten ja organisaation eri tasojen välillä.

SWOT-analyysia hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen sisäisessä esihenkilöiden workshopissa, jossa pohdittiin ravintolan identiteetin kautta sen vahvuuksia ja heikkouksia, olevia asiakassegmenttejä ja potentiaalisia asiakkaita, sekä yleisesti asemoitumista kilpailijoihin nähden.

Sinisen meren strategiaa hyödynnettiin työyhteisön aivoriihessä, jossa asiakaskyselyn analyysin pohjalta asiakaslupauksen lisäksi ideoitiin keinoja kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisellä otteella. Työkaluna Sinisen meren strategia soveltuu hyvin ryhmätyöskentelyyn, jossa pyritään innovoimaan arvoa tuottavia palveluja.

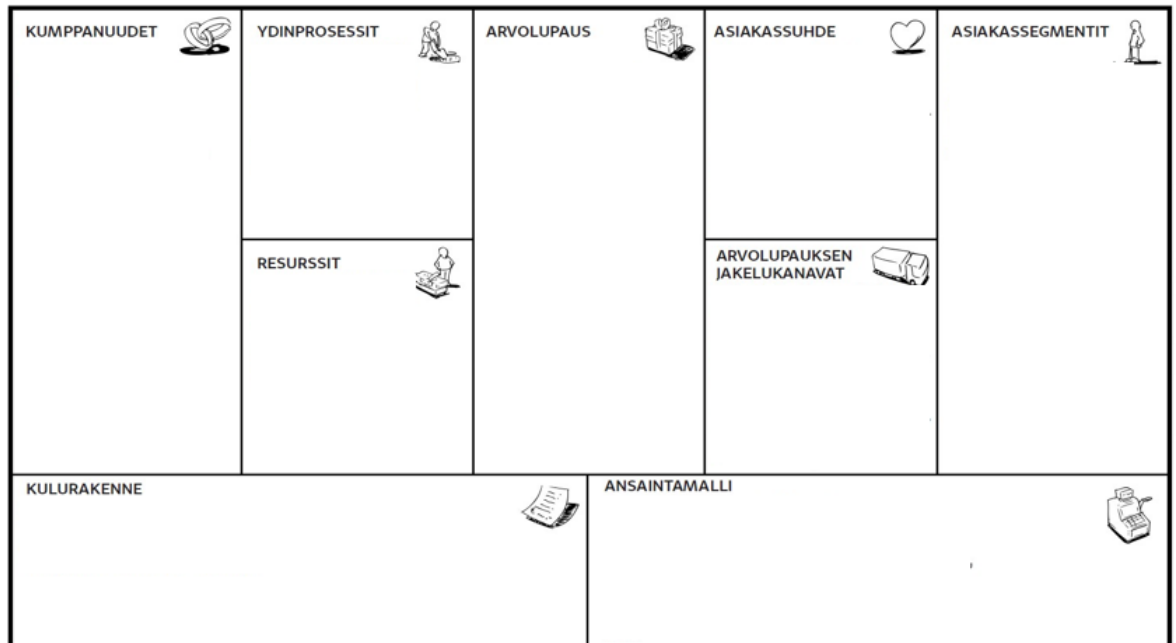
3.1 Business model canvas

Alex Osterwalder ja Yves Pigneur lanseerasivat Business Model Canvas (BMC) -nimisen liiketoimintamallin kehittämiseen tarkoitetun visuaalisen työkalun kirjassaan Business Model Generation. BMC on työkaluna monipuolinen ja se soveltuu käytettäväksi yksilön tai ryhmän toimesta sekä julkisella sektorilla että liiketoiminnassa. BMC:n avulla yritys saa kokonaiskäsityksen niistä toiminnoista ja elementeistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa suhteessa toisiinsa ja relevantteja liiketoiminnan kannalta. Lisäksi kanvaasi auttaa yritystä ymmärtämään arvon muodostumisen logiikkaa. (Tuulaniemi, J. 2011. 177.)

Palvelumuotoiluprosessilla kehitettävät yrityksen liiketoiminnalliset kohteet, kuten asiakassegmenttien muutokset, fyysisen ja digitaalisen tarjooman kehittäminen, ohjelmistot, järjestelmät ja prosessien muokkaaminen vaikuttavat suoraan liiketoimintamalliin. Liiketoimintamallin kehittäminen vaikuttaa asiakkaaseen, sekä työntekijöihin, jotka palvelun asiakkaalle tuottavat. Business Model Canvas-työkalu auttaa hahmottamaan liiketoimintamallin kehittämisen eri skenaarioiden vaikutuksia työntekijäkokemukseen ja asiakaskokemukseen. (Stickdorn, ym., 2018, 76)

Business model canvas kuvaa neljää liiketoiminnan pääosa-aluetta: asiakkaita, tarjoomaa, infrastruktuuria ja taloutta yhdeksän elementin avulla. Nämä yhdeksän elementtiä osoittavat yrityksen tuloksen tekemisen logiikan. Kanvaasi mahdollistaa yritykselle oman ja kilpailijoiden liiketoimintamallien analysoinnin. Kehittämistyössä tulee huomioida, että liiketoimintamallin käsite on yhtenäinen kaikkien osallistujien kesken. Liiketoimintamallin tulee olla ymmärrettävä, relevantti ja riittävän yksinkertainen, kuitenkin yksinkertaistamatta liikaa yrityksen kompleksisia toimintoja. (Osterwalder & Pigneur 2009, 15.)

Business Model Canvas-kanvaasimalli on jaettu yhdeksään liiketoiminnan osa-alueeseen, jotka ovat: asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, kumppanuudet, toiminnot/ydinprosessit, resurssit, tulovirrat/ansaintamallit ja kustannusrakenne. Liiketoimintamallin tarkastelu aloitetaan asiakassegmenteille annetusta arvolupauksesta, jonka välittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät ne elementit, jotka ovat vuorovaikutuksessa arvoa muodostettaessa. Ansaintamalli ja kustannusrakenne ovat kanvaasin osa-alueet, joilla kuvataan arvon muodostumisen hyötysuhdetta liiketoiminnallisesta näkökulmasta. (Hänti, S. 2021. 83.)



Kuva 6 Business Model Canvas (BMC) (Tuulaniemi, J. 2011, 180.)

Stickdorn ym. (2018, 76–79) esittävät BMC:n yhdeksän osaa seuraavanlaisessa järjestyksessä:

1. Arvolupaus
2. Asiakassegmentit
3. Arvolupauksen jakelukanavat
4. Asiakassuhde
5. Ydinprosessit
6. Resurssit
7. Kumppanuudet
8. Kulurakenne
9. Ansaintamalli

Arvolupaus tiivistää tuotteiden ja palveluiden fyysisen ja digitaalisen kokonaisuuden eli tarjooman, kiteyttäen myös sen hyödyn, jonka yritys asiakkaalle tarjoaa verrattuna kilpailijoihin. Arvolupaus auttaa asiakasta hahmottamaan tarjooman lisäksi muita syitä ostopäätökselle, kuten aineettomia arvoja (Stickdorn, ym. 2018, 76 & Osterwalder & Pigneur 2009, 21).

Asiakassegmentoinnissa on kyse siitä, keitä yritys haluaa palvella ja mitkä segmentit rajataan toiminnan ulkopuolelle. Tavoiteltavien ja palveltavien ydinkohderyhmien koko pystytään arvioimaan ja ryhmät omaavat toisiinsa nähden samanlaisia tarpeita ja ominaisuuksia. Yritys voi sisällyttää liiketoimintamalliinsa yhden tai useamman asiakasryhmän (Stickdorn, ym. 2018, 76 & Osterwalder & Pigneur 2009, 20).

Arvolupauksen jakelukanavat selittävät sen, mitkä kommunikointimenetelmät ovat kustannustehokkaimpia ja parhaiten toimivia asiakasvuorovaikutuksessa. Yritys kommunikoi asiakkaalle tavoittaakseen asiakkaan, jotta voi toimittaa asiakkaalle tuotteen tai palvelun. Jakelukanavat kirkastavat yritykselle myös asiakkaan näkökulmaa mieluisasta vuorovaikutustavasta (Stickdorn, ym. 2018, 78 & Osterwalder & Pigneur 2009, 26).

Asiakassuhde-osion kuvaaminen on epämääräisempää, kuin muiden kahdeksan BMC:n osa-alueen. Yrityksen asiakassuhteet voivat olla henkilökohtaisia tai automatisoituja. Suhteiden laatu riippuu yrityksen identiteettiin liittyvistä seikoista, kuten sen kulttuurista ja eri äänensävyistä eri asiakassegmenteille. Asiakassuhde-osiossa yrityksen tulee selvittää, minkälaisia suhteita luodaan ja ylläpidetään eri asiakassegmenttien kanssa (Stickdorn, ym. 2018, 78 & Osterwalder & Pigneur 2009, 28).

Ydinprosesseilla kuvataan niitä kulissien takana tapahtuvia toimintoja, jotka yrityksen tulee toteuttaa, jotta liiketoimintamalli toimii onnistuneesti ja arvolupaus lunastetaan. Ydinprosesseihin lukeutuvat tuotanto kokonaisuudessaan, asiakkaan ongelman ratkaiseminen esimerkiksi jatkuvan kouluttautumisen kautta tai tiedon hallinnan keinoin, sekä alusta, joihin toimivat esimerkiksi brändit ja verkostojen ohjelmistot. Ydintoimintojen painopisteet vaihtelevat liiketoimintamallin tyyppin mukaan (Stickdorn, ym. 2018, 78 & Osterwalder & Pigneur 2009, 36–37).

Resurssit mahdollistavat tarjoaman tuottamisen, markkinoille asemoitumisen, asiakassuhteiden hallinnan, sekä tuloksen tekemisen. Liiketoimintamalli tarvitsee toimiakseen fyysisiä resursseja, kuten rakennuksia, laitteita ja ihmisiä. Fyysisten resurssien lisäksi tarvitaan aineettomia ja taloudellisia resursseja, joita ovat esimerkiksi brändit ja kumppanuudet, sekä kassavarat ja lainat. Liiketoimintamallissa (usein osto- ja ulkoistamispäätökset kattava) resurssit-osio mahdollistaa lisäksi inhimillisen ja taloudellisen omaisuuden karttumisen ja ylläpidon (Stickdorn, ym. 2018, 79 & Osterwalder & Pigneur 2009, 34–35).

Kumppanuuksilla kuvataan yrityksen ekosysteemiä, johon kuuluvat sidosryhmät sekä muut strategiset kumppanit. Kumppanuudet poistavat yrityksen toiminnasta epävarmuutta ja alentavat liiketoimintaan liittyviä riskejä. Kumppanuuksien tasoja on monia ja kumppanuuksia tarvitaan moniin eri tarkoituksiin, kuten esimerkiksi ydinprosessien toimittamiseen ja resurssien käytön optimoimiseen. (Stickdorn, ym. 2018, 79 & Osterwalder & Pigneur 2009, 38).

Kustannusrakenne käsittää kaikki ne kiinteät ja muuttuvat kustannukset, jotka syntyvät liiketoimintamallin toteutuksessa. Kustannusrakenteen hahmottamista helpottaa, jos BMC

mallin muut osat on määritelty selkeästi. Kustannusrakenne-osiossa tarkastellaan kulujen lisäksi sitä, voiko kulurakenteeseen vaikuttaa esimerkiksi skaalautuvuudella. Kustannusrakenne yhdistyy BMC-kanvaasin seitsemään ylempänä olevaan osioon (Stickdorn, ym. 2018, 79 & Osterwalder & Pigneur 2009, 40).

Ansaintamalli kuvaa niitä erilaisia tulovirtoja, joita yrityksellä on, kuten kertaostot tai kuukausimaksut. Ansaintamalliin sisällytetään yrityksen hinnoittelumalli, jonka tulisi selventää miten yritys saa tuloja kustakin asiakassegmentistä tai kumppanuuksien kautta. Ansaintamalliin kerätään tieto asiakassegmenttien ostopäätöksistä analysoiden kuinka tiettyjen segmenttien ostopäätökset vaikuttavat yrityksen kokonaistuloihin huomioiden yritykselle koituvat myyntiin liittyvät kulut/maksut, mainonnan kulut, välityspalkkiot ja lisenssit. Kustannusrakenteen lailla ansaintamalli yhdistyy BMC-kanvaasin seitsemään ylempänä olevaan osioon (Stickdorn, ym. 2018, 79 & Osterwalder & Pigneur 2009, 30–33).

Visuaalisena työkaluna Business model canvas mahdollistaa rakenteensa puolesta uusien palveluinnovaatioiden luomisen, sekä olemassa olevien toimivien palveluiden analysoimisen keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden olevien kanvaasin elementtien toimivuuden välillä. Vaikka helppokäyttöinen työkalu onkin suosittu menetelmä organisaatioiden silmissä, ei täytetty kanvaasi vielä edusta kokonaisvaltaisesti liiketoimintamallia. Kanvaasi ei käsittele käytännössä lainkaan kilpailija-analyysia, jonka lisäksi liiketoimintamallin täydentäminen vaatii perusteluja, todisteita ja kvantitatiivisia analyyseja. (Vliet 2014, 12.)

Kriittistä näkökulmaa BMC:tä kohtaan ovat tuoneet esiin myös Upward & Jones (2016), jotka toteavat ansioituneen liiketoimintamallin kehittämisen työkalun jättävän huomiotta ekologiset ja sosiaaliset riskit ja niistä johtuvat taloudelliset seuraukset. BMC:n vahva asema liiketoimintamallin työkaluna saattaa hidastaa yritysten kehittymistä kestävä kehityksen liiketoimintamalleihin ja näin ollen toimia esteenä innovaatioille. BMC on yhdeksän elementtinsä suhteen joustamaton kanvaasi, jonka kyky vastata nykyajan liiketoiminnallisiin monimutkaisiin haasteisiin on vaillinainen. BMC:n soveltaminen esimerkiksi voittoa tavoittelemattomien yritysten liiketoimintamallien kehittämisessä ei ole mielekäästä kanvaasin liikevoitto-orientoituneen luonteen vuoksi.

Laajasta kritiikistä huolimatta kanvaasin puolestapuhujia myös riittää. Kirjassaan Kehittämistyön menetelmät (2015, 71–73) Ojasalo ym. kiittelevät BMC:n merkitystä viestinnällisenä työkaluna, sekä työpajatyöskentelyn ja ideoinnin välineenä. Teoksessa *This is service design doing* Stickdorn ym. (2018, 76) nostavat esiin työkalun hyödyllisyyden esimer-

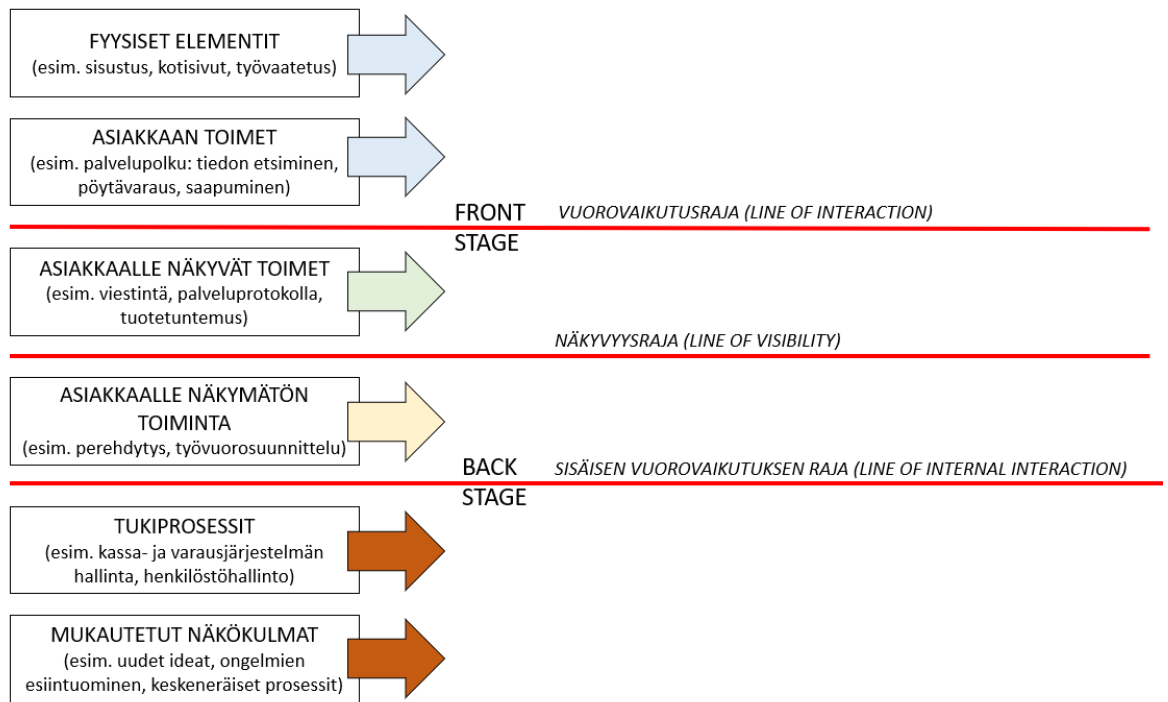
kiksi, kun halutaan ymmärtää yrityksen asemoituminen toimintaympäristössä kilpailijoihin nähden, sekä analysoida yrityksen kilpailukykyä ja erottuvuutta muihin toimijoihin nähden.

3.2 Service blueprint canvas

Service blueprint eli palvelun suunnittelutyökalu havainnollistaa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset molempiin suuntiin kulkevat vuorovaikutussuhteet ns. frontstage- ja backstage-prosessien välillä. Asiakas vaikuttaa toiminnallaan yrityksen palveluprosesseihin ja yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavat asiakkaan toimimiseen. Työkalua käyttämällä voidaan hahmottaa asiakaskokemusta, asiakaspalvelijoiden prosesseja ja yrityksen tukiprosesseja yhdistävät tekijät ja riippuvuussuhteet toisiinsa nähden. (Stickdorn, ym., 2018, 54–56)

Service blueprint suunniteltiin alun perin työkaluksi, jolla visualisoidaan ja analysoidaan palveluprosessin tehokkuutta. Tämän myötä työkalua alettiin hyödyntämään asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutustilanteiden tunnistamiseen. Vuorovaikutusseurannan seurauksena työkaluun lisättiin ”sisäisen markkinoinnin” käsite, joka keskittyy organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaan informatiikan kulkuun. Service blueprintiä kuvataan työkaluksi, joka soveltuu erityisesti sellaisia innovaatioita varten, joissa huomio kiinnitetään inhimilliseen arvoon ja sen suhteeseen teknologiaa kohtaan. (Barbieri, S., Fragniere, E., Sitten, M.S. & Zambrano, G. 2013.)

Service blueprint on työkalu, jonka avulla voidaan visualisoida palveluprosessi, tunnistaa prosessiin liittyvät toimijat ja toimijoiden väliset vuorovaikutustilanteet, sekä ymmärtää paremmin palvelun ydintoimintoja. Työkalun avulla kartoitetaan kaikkien palveluntuottamiseen liittyvien osapuolten ajatuksia, tunteita, ja motivaatioita. Tästä syystä sitä voidaan laajasti hyödyntää operatiivisella ja strategisella tasolla. Työkalua hyödynnetään palveluntuotantoon liittyvien ongelmien diagnosoinnissa ja parannusehdotusten laatimisessa, sekä innovoinnissa. Jatkuvasti kehittyvän työkalun tarkoituksena on luoda yhteys inhimillisen potentiaalin ja suorituskyvyn ja/tai taloudellisen menestyksen välille ottaen huomioon työntekijöiden toiveet, tavoitteet ja moraalit palvelu- ja tuotetarjoonaa suunniteltaessa. (Barbieri, S., Fragniere, E., Sitten, M.S. & Zambrano, G. 2013.)



Kuva 7 Service blueprint canvas

Service blueprint koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka toisistaan erottaa vuorovaikutusraja, näkyvyysraja, sekä yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen raja. Näkyvyysrajan alapuolella sijaitsee ne backstage-prosessit, jotka eivät näy asiakkaalle. Frontstage-prosessit ovat niitä, jotka asiakas pystyy itse palvelupolkunsa aikana havaitsemaan. Service blueprint-työkalu lisää ymmärrystä tukiprosessien ja muun asiakkaalle näkymättömän toiminnan merkityksestä asiakkaan palvelupolulla. Service blueprint on toimiva palvelun suunnittelun ja analysoinnin työkalu, jos yhteiskehittämiseen osallistuva ryhmä soveltuu työpaja toimintaan. Olennaista on tarkastella palveluprosessissa kaikkia työntekijöiden toimia, sekä pohdita minkälaista tukea henkilöstö tarvitsee ja skenaarioida kaikki se, mikä saattaa mennä pieleen. (Stickdorn, ym., 2018, 54-56, 277)

3.3 SWOT-analyysi ja Sinisen meren strategia

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty menetelmä, jonka avulla analysoidaan yrityksen strategista asemaa listaamalla sen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa liiketoimintaympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Yrityksen toimintaympäristön keskeisimpien elementtien

tunteminen ja osa-analysoiminen ennen varsinaisen SWOT-analyysin tuottamista on edellytys, jotta analyysin lopputuloksena saavutettu synteesi antaa selkeän käsityksen yrityksen asemasta kilpailijoihin verrattuna. (Vuorinen, T. 2013. 88-94.)

Sinisen meren strategia on W.Chan Kimin ja Renée Mauborgnen vuonna 2005 lanseeraama liiketoiminnallinen strateginen ajattelutapa, jonka tavoitteena on luoda kilpailusta vapaita markkinoita eli sinisiä meriä, joilla taloudellisen menestyksen saavuttaminen on kilpailun olemattomuuden vuoksi helpompaa. Tavoitteena on tuottaa arvoinnovaatio, joka lisää asiakkaan arvokokemusta ja samalla vähentää arvon tuottamiseen käytettävien resurssien määrää. Jotta yritys pystyy luomaan asiakkaalle uudenlaista hyötyä eli arvoa, on yrityksen kyettävä muuttamaan liiketoimintalogiikkaansa ja tarkasteltava oman toimintaympäristönsä ja toimialansa lisäksi myös muita toimialoja sekä tarvittaessa laajennettava näkymiä lähitulevaisuuden sijaan vielä kauemmas skenaarioihin nojaten. (Vuorinen, T. 2013. 97–104.)

4 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Menestyvät yritykset oppivat ennakoimaan asiakkaiden piileviä tarpeita ja vastaavat näihin tarpeisiin visioiden tulevaisuutta ja kehittämällä toimintaansa. Haasteisiin vastaaminen edellyttää yritykseltä muutosjohtamista, sekä itsekriittisyyttä ja itsereflektointia, jotta toimintamalleja voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla. Epävakaan toimintaympäristön haasteisiin tulee vastata kehittämällä ennakointikykyä, valjastamalla intuitiivinen ajattelu osaksi päätöksentekoa ja innovoimalla keinoja asiakasymmärryksen kartoittamiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyvät oppimaan kykenevät joustavat organisaatiot, jotka kehittävät luovasti ja testaavat innovaatioita ketterästi kokeillen. (Koivisto, ym., 2019, 28.)

Idea kehittämishankkeesta alkoi kypsyään, kun Kiasma café suljettiin museon remontin takia joulukuussa 2020. Jo tuolloin oli selvää, että pandemian kourissa haltuun otetussa ravintolassa olisi tulevaisuudessa tarve tutkia konseptin ja liiketoimintamallin toimivuutta. Palvelumuotoilu valittiin hankkeen lähestymistavaksi sen ajankohtaisuuden vuoksi, sekä ravintolan toimintaympäristön erityispiirteiden takia. On luonnollista, että ravintolan liiketoimintamallia kehitetään yhteiskehittämisen keinoin ravintolan sijainnin ollessa yhteisöllisen museorakennuksen tiloissa. Yhteiskehittäminen on toisaalta myös ainoa mahdollinen tapa tarkastella ravintolan toiminnan kehittämistä, koska museon osoittamat rajat ja toisaalta mahdollisuudet vaikuttavat niin konkreettisesti ja kokonaisvaltaisesti ravintolan toimintaan. Kehittämishankkeen lähtökohdissa esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy ja sen takana toimiva Soupster Oy-konserni, hankkeen kohde eli Kiasma café. Lisäksi lukijalle avataan Kansallislatterian asettamien raamien erityispiirteitä. Näiden erityispiirteiden ymmärtäminen on olennaista kun kehittämishankkeen tutkimustuloksia jalostetaan kehitysehdotuksiksi.

4.1 Toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy ja Soupster Oy-konserni

Toimeksiantajayritys Toothpicks and honey Oy (TPH) kuuluu Soupster Oy-konserniin, jonka omistaa yrittäjä Kim Heiniö. Soupster Oy:llä on yhteensä yli 400 työntekijää, joista Toothpicks and honey Oy:llä työskentelee noin 120. Vuonna 2021 TPH:n liikevaihto oli 7,6 miljoonaa euroa ja liikevaihtoprosentti oli -2,6 %. Yrityksen ydintoiminta on keskittynyt lounasravintoloihin, joista yksi on tämän opinnäytetyön tutkimuskohde Kiasma café. Soupster Oy:n on määrittämät koko konsernin kattavat ja kaikkien ravintolayksiköiden toimintaa ohjaavat yhteiset arvot ovat:

- Välittäminen = Välitetään työyhteisön jäsenistä ja oman työn jäljestä
- Jatkuva kehitys = Kehitetään yhdessä prosesseja ja kehitytään yksilöinä, pyritään parempaan
- Fun = Hyvä fiilis ja hauskanpito työn lomassa asiakkaiden ja työyhteisön kesken (Soupster Oy, 2023.)

4.2 Kiasma cafén konsepti ja brändi

Kiasma cafén tuote- ja palvelukonsepteja ovat arkilounas, viikonloppulounas, kahvilatuotteet, viinit- ja muut juomatuotteet, sekä catering-palvelut. Kiasma cafén liikevaihdesta merkittävin osa tulee lounaan sekä kahvilatuotteiden myynnistä. Ravintolalla on nimestään huolimatta laaja toimintarepertuaari ja catering-palveluina ravintolalta tilataan muun muassa useita ruokalajeja käsittäviä istuvia illallisia, sekä moninaisia spesifejä tuotekokonaisuuksia esimerkiksi museon näyttelyiden avajaisia varten. Ravintolassa on pyritty toteuttamaan hybridi-palvelumallia, jossa toteutuisi tarvittaessa sekä pöytiintarjoilu, että kassalta tilaaminen. Ravintolan konsepti, brändi ja tunnelma on tuttavallinen, välitön ja helposti lähestyttävä. Palvelussa on tavoiteltu ystävällistä ja rentoa, mutta asiantuntevaa otetta.

Museon arkkitehdin Steven Hollin määrittämä moderni ja graafinen sisustus antaa raamit ravintolan fyysiselle olemukselle. Ravintolasali on isoine ikkunoineen valoisa ja suorakaitteen muotonsa puolesta selkeä tila. Sisustukseen ei ole valmiuksia tehdä muutoksia ilman museon suunnitelleen arkkitehdin ja Kansallisgallerian lupaa. Kiasma cafén brändin kehittämistä osittain määrittää ja jarruttaa museon brändi, sekä museon yksityiskohtaiset ja ehdottomat säännöt esimerkiksi viestintään liittyen. Kiasma cafén kehittämistyössä tulee aktiivisesti tiedostaa museon brändilliset tavoitteet sekä Soupster Oy:n arvot. Näiden organisaatioiden välillä tasapainoileminen tuottaa omat haasteensa ravintolayksikön kehittämiseen. Toisaalta raamit selkeyttävät ja rajaavat mahdollisuuksia ja tuovat tekemiseen valmiin realistisen kehikon, jonka sisällä toimintaa työestetään.

Brändi tulisi nähdä yrityksen pääomana ja voimavarana. Brändipääomaa ei kasvateta taktisilla ja lyhytnäköisillä tempauksilla, vaan arvoa ja voimaa brändille tulee rakentaa pitkäjänteisesti, asiakasuskollisuuteen pyrkien. Brändipääoman rakentaminen on haastavaa; visio ja menetelmät sen toteuttamiseksi voivat olla vaikea kaivaa esiin erityisesti, kun vaihtoehtona lyhytjänteiset taloudelliset panostukset brändin rakentamiseen tarjoaisivat pika-voittoja. Maadoittavana lähtökohtana on kilpailuedun ja kestävän kannattavuuden määrä-

tietoinen tavoittelu vahvistamalla ja rakentamalla brändiä sisäisesti ja ulkoisesti. (Aaker, 2014.)

Kiasma cafén kilpailuetuna voidaan pitää museon mahdollistamia museokävijöitä, jotka käyttävät ravintolapalveluita. Toisaalta taas museon rooli luo ravintolalle epävarmuutta, jos näyttelyiksi valikoituu sellaisia taiteellisia kokonaisuuksia, jotka eivät yleisöä kiinnosta. Ravintolan tuleekin tavoitella kestäväää kannattavuutta lounasasiakkaiden kautta. Brändiä tulee rakentaa museon myötävaikutuksessa, mutta myös selkeästi erillisenä toimijana, jolla on annettavana arvoa asiakkaille oman liiketoimintansa kautta.

4.3 Yhteistyö Kansallisgallerian kanssa

Kiasma café toimii Kansallisgalleriaan kuuluvassa nykyaikaisen taiteen museo Kiasmassa. Yhteiseen toimintaympäristöön liittyy ominaisuuksia, jotka tuovat ravintolalle mahdollisuuksien lisäksi myös rajoja. Kansallisgallerian ja Kiasma cafén symbioosi on molemmille organisaatioille olennaista taloudellisesti, toiminnallisesti ja brändillisesti. Tästä syystä Kansallisgallerian roolia suhteessa ravintolan toimintaan ei voi jättää huomiotta. Ravintolan toiminnassa tulee ottaa huomioon museon arvot, toimintamallit, linjaukset ja brändi, sekä käytännöllisemmällä näkökulmalla aukioloajat ja hinnoittelupolitiikka. Museon tahtotilana on olla tavoitettava ja yhdenvertainen sekä yhteisöllinen tila tasa-arvoisesti kaikille. Tämä tarkoittaa sitä, että ravintolayritys ei voi muuttaa esimerkiksi konseptiaan, aukioloaikojaan tai ydintoimintojaan sellaisiksi, mitkä eivät sopisi museon tarkoitukseen.

Kehittämisen interventio pohjautuu vahvaan oletukseen siitä, että molemmat organisaatiot haluavat olla kehittämässä toimintaansa asiakaslähtöisesti. Kannattavuuden tavoittelun lisäksi näille organisaatioille on tärkeää liiketoiminnan eettisyys ja tasa-arvoisuus, sekä jatkuva kehitys. Systeemiajattelun näkökulmasta kaikki Kiasman tiloissa toimivat organisaatiot ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja vahvimmillaan tukien toistensa toimintaa. TPH:n sekä Kansallisgallerian yhteisenä toiveena olisi, että ihmiset kokisivat Kiasman sekä Kiasma cafén yhteisöllisenä urbaanina kohtaamispaikkana. TPH:n sekä Kansallisgallerian yhteisenä toiveena olisi, että ihmiset kokisivat Kiasman sekä Kiasma cafén yhteisöllisenä urbaanina kohtaamispaikkana.

Valitsin liiketoimintamallin kehittämisen lähestymistavaksi palvelumuotoilun, joka mahdollistaa yhteiskehittämisen Kiasma cafén, Kansallisgallerian ja asiakkaiden kesken eettisesti, ekologisesti ja kestäväää kannattavuutta tavoitellen. Uskon, että yhteiskehittämisen kautta on mahdollista tunnistaa organisaatioiden synteisistä kumpuavia mahdollisuuksia. Mo-

lemmilla organisaatioilla on tahtotilana kehittää toimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan, joten myös tästä syystä palvelumuotoilu on lähestymistapana looginen valinta.

Museon asettamista raameista merkittävimmäksi kehittämistyön näkökulmasta nousee organisaation lanseeraama Vihreä kädenjälki-strategia, jonka mukaisesti Kansallisgalleria tavoittelee hiilineutraalisuutta vuoteen 2030 mennessä. Tämä tavoite asettaa paineita myös organisaation sidosryhmille toimimaan samansuuntaisesti, jotta yhteistyö voi myös tulevaisuudessa jatkua. Tässä työssä liiketoimintamallista on tarkoitus kehittää tuotteita ja palveluita sekä asiakaslupausta. Kansallisgallerian hiilineutraalisuustavoitetta ohjaavana raamina ei voida ohittaa kyselytutkimuksen tuloksista huolimatta.

5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Yritysten toimintaympäristön epävakauteen vaikuttaa useat eri asiat ja ilmiöt ja niiden väliset suhteet ja yhteisvaikutukset. Olennaisten ilmiöiden ja niiden yhteisvaikutusten hahmottaminen monimerkityksellisen ja laajan tiedon joukosta altistaa yritykset virhetulkinnoille. Ennakkotapausten puute heikentää yritysten kykyä ennalta arvioida päätöstensä seurauksia. Nopeat ja vaikeasti ennakoitavat muutokset pakottavat yritykset tekemään merkittäviä päätöksiä lyhyellä aikajänteellä monimutkaisista lähtökohdista niukoilla resursseilla. (Koi-visto, ym., 2019, 27.)

Jatkuvaan palvelu -ja tuotekehitykseen tähtäävä yritys omaa paremmat mahdollisuudet menestyä kuin kehittämisen suhteen passiiviset kilpailijat. Tuottavuutta hakevan yrityksen tulee analysoida aktiivisesti omaa asemaansa markkinoilla ja oppivalla asenteella hakea ratkaisuja, joiden avulla optimoida resursseja tuottamaan lisäarvoa. Yrityksen ydintoiminta eli missio on kehittämistyön ja lisäarvon tuottamisen kannalta olennainen. Kilpailukykyä syntyy tuote- ja palveluinnovaatioista, joiden avulla vastataan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oikea-aikaisilla ratkaisuilla kustannustehokkaasti. (Huhtala, M. & Villanen, J. 2021. 93–94.)

Kehittämishanke toteutettiin palvelumuotoilun lähestymistavalla ja neljällä eri tutkimusmenetelmällä, joihin jokaiseen käytettiin 1–2 aineistonkeruumenetelmää. Alla lyhyet esittelyt kyseisistä tutkimusmenetelmistä.

Workshop-työpaja

Workshop-työskentelyssä olennaista on osallistujien yhdenvertainen kuuleminen ja ideoiden ja näkemysten kattava huomioon ottaminen. Osallistujien erilaiset lähtökohdat workshop-työskentelyyn ja sen aiheeseen liittyen mahdollistaa uusien, luovien näkökulmien syntymisen. Fasilitoijan tehtävänä on dokumentoida workshop äänittämällä tai muita muistiinpanokeinoja käyttämällä (Kunnaala-Hyrkki & Brunila 2019.)

Täsmäryhmähaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on relevantti silloin, kun tiedetään ennalta, keneltä kehittämistyötä varten tarvittavaa tietoa voidaan kerätä. Haastattelumenetelmät voidaan jakaa strukturoituun eli standardoituun lomakehaastatteluun ja muihin menetelmiin (Ojasalo, ym., 2015, 106–107.) Puolistrukturoidut haastattelut äänitetään ja litteroidaan osallistujien suostumuksella. Haastattelun laajuus ja osallistujamäärä vaikuttavat myös kerätyn tiedon käsittelytapaan. Tiedon analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian haas-

tattelun jälkeen lukemalla käsitelty aineisto toistuvasti. Litteroitu haastatteluaineisto puretaan tyypillisesti teema-alueisiin. Tiedon analysoinnista nousevien säännönmukaisuuksien yhteyksiä voidaan tarkastella esimerkiksi tyypittelyllä, teemoittelulla tai ääriyhmittelyllä. (Ojasalo, ym., 2015, 110–111)

Kyselylomake

Kyselylomake on tutkimuksessa käytettävä väline, jolla käännetään tutkimuksen tavoitteet kysymyksiksi, joihin tutkija haluaa vastaajilta vastaukset. Kyselylomakkeella standardoidaan kysymykset ja vastauskategoriat, jotta jokainen osallistuja vastaa samalla tavalla esitettyihin kysymyksiin ärsykkeiden ollessa identtisiä. Hyvin muotoiltu kysely pitää vastaajat motivoituneina vastaamiseen sanamuotojensa, kysymyskulkunsa ja ulkoasunsa ansiosta mahdollistaen kysyjän ja vastaajan yhteistyön. Tutkimuksen pysyvänä tallenteenä toimivat kyselylomakkeita voidaan hyödyntää tutkimuksen laadunvalvonnassa. Kyselylomakkeet sisältävät tiedot siitä, mitä luotettavuusarviointeja voidaan tehdä, ja niitä käytetään vastaajien kyselyyn osallistumisen seurantavalidointiin. Käytetyn kyselylomakkeen tyypistä riippuen kyselylomake voi nopeuttaa tietojen analysointiprosessia. Tutkimusten mukaan kyselylomakkeen ulkoasu vaikuttaa suoraan kerätyn tiedon laatuun. Edes kokeneet haastattelijat eivät pysty kompensoimaan kyselylomakkeen puutteita. Kyselylomakkeen kehittämiseen hyväksi kannattaakin käyttää aikaa ja vaivaa. (Burns, A. C. & Bush, R.F. 2010, 332.)

Aivoriihi

Aivoriihi on ideointimenetelmä, jolla harjoitellaan muotoiluajattelua ja tuotetaan ideoita lyhyessä ajassa. Aivoriihen fasilitoija varmistaa osallistujien tasavertaisen osallistumisen ja ideoinnin lähtökohdaksi voidaan valita esiin tulleita haasteita. Toisaalta menetelmä soveltuu myös ongelman etsimiseen. Syntyviä ideoita ei tarvitse alkuun perustella ja tavoitteena on synnyttää myös korkealentoisia ”hulluja” ideoita. Ideat voidaan kirjata esimerkiksi tarralapuille ja niiden jalostamista jatketaan demokraattisesti. Parhaita ideoita aletaan prosessoida ja kehittää eteenpäin (Muotoilupakki. 2023.)

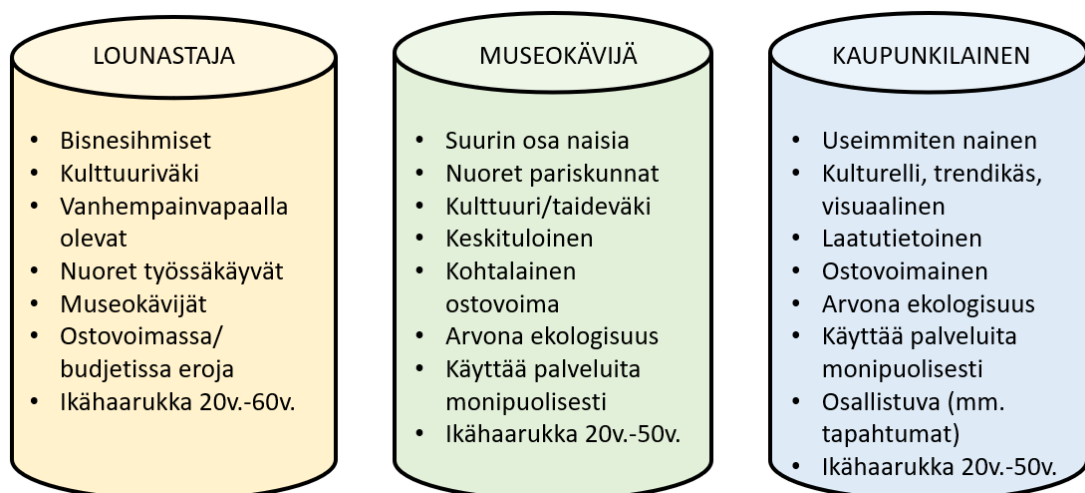
Kehittämishankkeen toteuttaminen tässä opinnäytetyössä käytännössä tarkoitti näiden neljän eri menetelmän avulla hankittua aineistoa, jossa aina edeltävä aineisto vaikutti seuraavaan aineistoon keräämiseen. Työn lopputuloksena syntyneet kehitysehdotukset ja asiakaslupaus räätälöitiin kaikkien aineistojen tulosten yhteisvaikutuksesta ja kokonaiskuvasta.

5.1 TPH:n Kiasma café-workshop

Toimeksiantajayritys piti workshopin liittyen Kiasma cafén kehittämiseen joulukuussa 2021. Workshoppiin osallistuivat ravintolapäällikkö, keittiömestari, organisaation kehitysjohtaja ja markkinointipäällikkö. Workshopissa kartoitettiin ravintolan konseptia, tilannetta markkina-alueella, Kansallisgallerian odotuksia ja asiakaskuntaa. Asiakkaat profiloitiin kolmeen pääryhmään: lounastajiin, museokävijöihin ja kaupunkilaisiin.

Workshop järjestettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa Rautatalossa ja workshopia varten jokainen toimihenkilö kartoitti omia näkemyksiään muistiinpanojen muodossa. Markkinointipäällikkö Miia Pirttijärvi ohjasi workshopin kulkua samalla kun kehitysjohtaja Minna Lapeteläinen, ravintolapäällikkö Kiia Ohvo ja keittiömestari Johanna Kalevala listasivat näkemyksiään toimeksiantajayrityksen, Kansallisgallerian ja asiakkaiden näkökulmasta. Ryhmä työskenteli neuvotteluhuoneessa yhdessä toimien noin kahden tunnin ajan. Näkemykset kirjattiin fläppitaululle ja kirjausten perusteella luotiin Power point-esitys, joka kokosi yhteen workshopin olennaiset havainnot.

Power point-esitykseen hahmoteltiin Kiasma cafén konseptia, sekä kilpailun nelikenttämallin mukaisesti haettiin ravintolan paikkaa lähiympäristön kilpailijoihin nähden SWOT-analyysia hyödyntäen. Lisäksi esitykseen listattiin toimeksiantajayrityksen näkemyksiä, sekä empiiriseen kokemukseen pohjautuvia oletuksia Kansallisgallerian ja asiakkaiden odotuksista ja ajatuksista Kiasma cafén toimintaan ja brändiin liittyen. Kiasma cafén asiakasprofiilit jaettiin kolmeen ryhmään: kaupunkilaiset, museokävijät ja lounastajat.



Kuva 8 Toimeksiantajayrityksen näkemys asiakasprofiileista

TPH:n näkemyksen mukaan Kiasma cafélla on kolme pääasiakasprofiilia. Lounastaja-asiakasprofiilin ikäjakauma on 20–60 vuoden välillä. Eroja löytyy myös varallisuudessa,

sekä henkilökohtaisissa statuksissa. Kiasma cafén lounastajina on liike-elämässä vaikuttavia asiantuntijoita, kuten myös vanhempainvapaalla olevia nuoria aikuisia. Museokävijäasiakasprofiilin ikäjakauma arvioitiin 20–50 vuoden välille. Museokävijöitä yhdistää TPH:n näkemysten mukaan muun muassa kohtalainen ostovoima ja ekologisuus. Nuoret parisunnat ja naiset arvioidaan geneerisiksi museokävijöiksi kulttuurista harrastavien henkilöiden ohella. Kolmas pääasiakasprofiili on kaupunkilainen, joka toimeksiantajayrityksen näkemysten mukaan on useimmiten nainen, kulturelli ja trendikäs. Kaupunkilainen on osallistuva ja palveluita monipuolisesti käyttävä 20-50-vuotias ostovoimainen ja laatu-tietoinen henkilö.

5.2 Teemoihin perustuva täsmäryhmähaastattelu museon toimihenkilöille

Hahmottaakseni ravintolan toimintaympäristön asettamat raamit ja olennaisimman sidosryhmän näkökulmat, haastattelin Kansallisgallerian toimihenkilöitä täsmäryhmähaastattelulla hyödyntäen puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteita. Ryhmähaastattelu tehtiin 20.1.2022 Microsoft Teams-sovelluksella videoyhteydellä ja siihen osallistuivat haastattelijan (Kiia Ohvo) lisäksi Kansallisgalleriasta Kiasman viestintäpäällikkö Piia Laita, yleisötyöpäällikkö Minna Raitmaa ja yleisötyöntuottaja Sanna Hirvonen.

Täsmäryhmähaastattelu (focus group interview) on tutkimusmenetelmä, jossa haastatellaan ryhmässä henkilöitä, joilla on asiantuntemusta ja oletettavasti relevantteja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmä koostuu tavallisesti 6-8 osallistujasta, joille haastattelun teemat on ennalta ilmoitettu. Haastattelutilanteen on tarkoitus olla rento ja kestää maksimissaan yhden tunnin. Ryhmän puheenjohtajan eli haastattelijan ei tulisi olla osa samaa organisaatiota haastateltavien kanssa. Ryhmähaastattelulla voidaan hankkia ymmärrystä haastateltavien kollektiivisesta näkemyksestä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Haastattelun tulosten perusteella voidaan laatia tutkimuksen seuraava menetelmä, kuten kyselylomake. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. 62-63.)

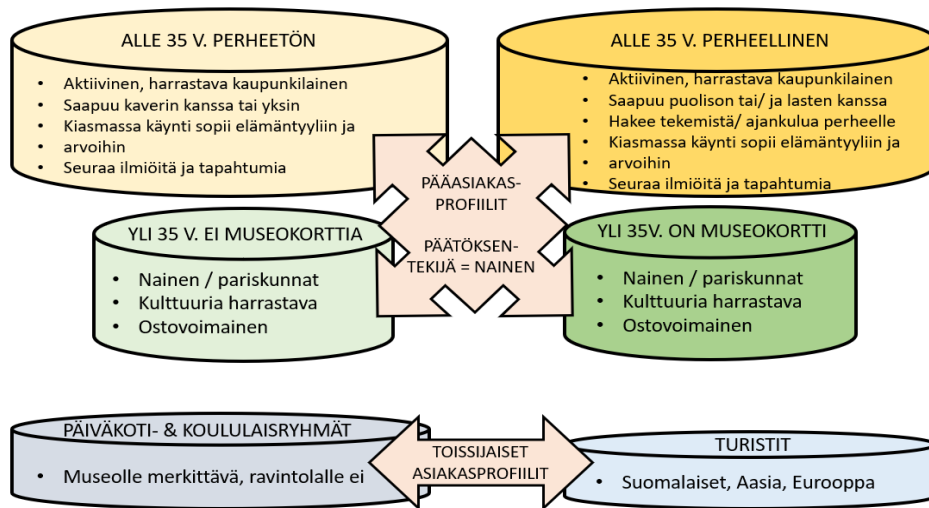
Teoksessaan *This is service design methods* Stickdorn (2018) nostaa esiin täsmäryhmähaastattelun haasteita. Jos haastattelu tehdään jossain muussa ympäristössä kuin siinä mihin tutkittava ilmiö liittyy, on riskinä, että haastateltavat eivät pysty asettamaan ilmiötä vastauksissaan oikeanlaiseen kontekstiin. Täsmäryhmähaastatteluissa harvoin hyödynnetään ryhmätyöskentelystä tuttuja työkaluja, kuten erilaisia karttoja. Tämä yhteistyön puute ja haastattelun moderoitu muoto saattavat köyhdyttää keskustelun informatiivista arvoa. Haastatteluvastauksia mahdollisesti muokkaavien ja väärentävien tekijöiden eliminointi on

haastattelijan vastuulla. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kollektiivinen ryhmäajattelu ja sosiaalisten vastausten vinouma, eli haastateltavat antavat sellaisia vastauksia, joiden olettavat olevan ”oikeita” ja toivottuja vastauksia.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka perustuu oletukseen, että haastateltavilla henkilöillä on subjektiivista kokemusta siitä tilanteesta tai ilmiöstä, joka toimii haastattelun subjektina. Teemahaastattelussa edetään ennalta päätetyn aihepiirin kautta ilman tarkalleen määriteltyä haastattelun runkoa. Haastattelun pohjaksi tutkijan tulee analysoida ja hahmottaa niitä olennaisia rakenteita ja prosesseja, jotka vaikuttavat oletettavasti olennaisesti siihen kokonaisuuteen, josta haastateltavilla on näkemystä. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. 47, 78.)

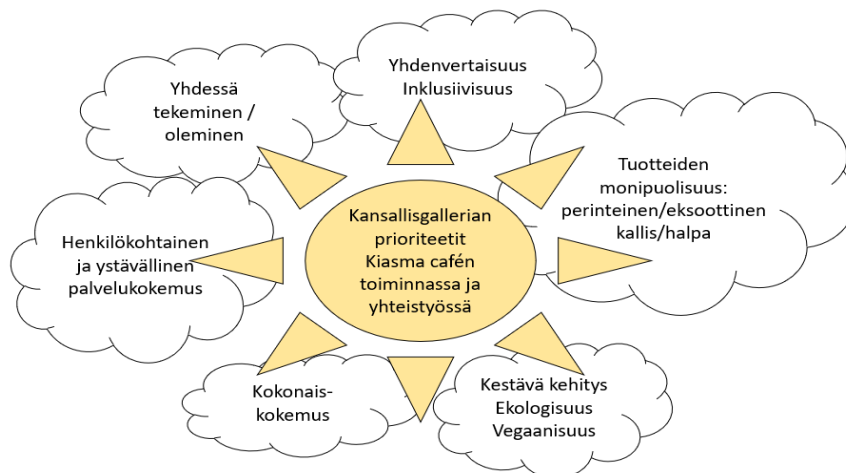
Ryhmähaastattelussa kävimme läpi Kiasman brändiä ja imagoa, sekä asiakasprofileja ja museon toiveita liittyen ravintolan toimintaan. Haastattelun puolistrukturoidun luonteen mukaisesti laadin haastattelua ohjaavia kysymyksiä kahdeksan kappaletta aiemmin pidetyn workshopin ja kehittämishankkeen tavoitteiden perusteella. Workshopissa laaditut asiakasprofiilit ja konseptit laadittiin puhtaasti ravintolayrityksen näkökulmasta ja laajan asiakasymmärryksen kartuttamiseksi oli tarpeellista hankkia Kansallissalleriassa toimivien henkilöiden näkemystä asiakasprofileista, sekä ravintolan toiminnasta. Valitsin menetelmäksi ryhmähaastattelun sen tehokkuuden takia, mutta myös siitä syystä, että tutkimukselle yksilön näkemystä olennaisempaa on sidosryhmäorganisaation kollektiivinen näkemys museon brändistä, asiakasprofileista ja odotuksista ravintolaa kohtaan. Tämä kehittämishanke on kyseisen ravintolayksikön ensimmäinen ja näin ollen kohdistuu toiminnan suuriin linjoihin ja niiden hahmottamiseen. Tästä syystä kollektiivista näkemystä esiin tuova ryhmähaastattelu on menetelmänä perusteltu valinta.

Kutsuin haastateltavat Teams-haastatteluun tammikuun (2022) alkupuolella ja haastattelu toteutettiin 20.1.2022. Yksi kutsutuista ei päässyt osallistumaan. Haastattelussa haastavaa oli luoda osallistujien välille vapaata keskustelua ja haastattelijan kokemattomuuden takia haastattelu eteni strukturoidummin, kuin oli tarkoitus. Haastattelu oli ensimmäinen, jonka olen valmistellut ja toteuttanut. Tähän alkuasetelmaan nähden haastattelu meni tutkimuksen kannalta kuitenkin riittävän hyvin, koska haastattelu tarjosi tietoa museon asiakasprofileista, sekä toimihenkilöiden mielipiteitä ravintolan toiminnan suhteen.



Kuva 9 Kansallisgallerian näkemys museon asiakasprofiileista

Kansallisgallerian viestintäpäällikkö Piia Laitan mukaan museon olennaisimmat asiakasprofiilit ovat alle 35- vuotiaat perheettömät ja perheelliset museokävijät. Näissä kahdessa profiiliryhmässä on paljon samankaltaisuuksia, kuten kaupunkilaisuus ja ilmiöiden ja tapahtumien aktiivinen seuraaminen. Profiileja erottaa lähinnä vain se seura, jonka kanssa museoon saavutaan. Perheellisillä museokäynnit tapahtuvat yleensä puolison ja/tai lasten kanssa, kun taas perheetön saapuu museoon kaverin kanssa tai yksin. Eli 35-vuotiaiden asiakasprofiilit Laita jakoi kahteen ryhmään, joita erottaa käytännössä vain se, omaako henkilö museokortin vai ei. Kaikissa pääasiakasprofiileissa (osto)päätöksentekijänä toimii yleensä nainen. Muita museolle olennaisia asiakasprofiileja ovat turistit ja päiväkotit- & koululaisryhmät. Näistä toissijaisista asiakasprofiileista turistit ovat myös ravintolalle merkittävä asiakasryhmä, mutta pandemian myötä turistien määrä on huomattavasti vähentynyt.

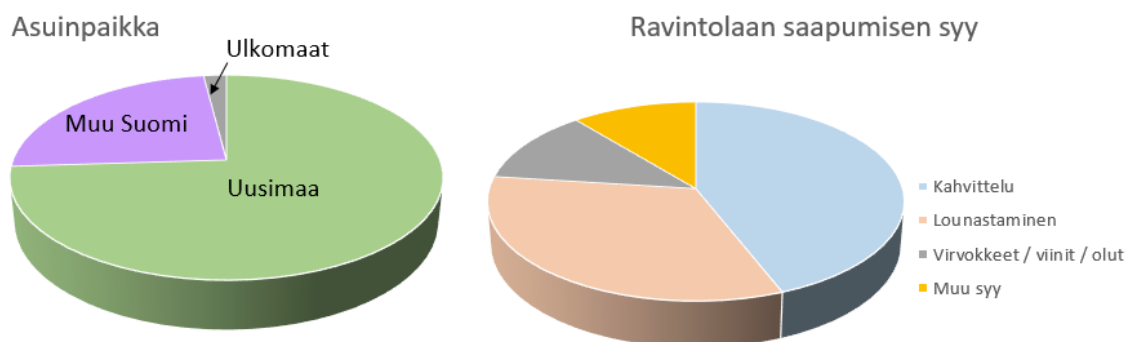


Kuva 10 Kansallisgallerian toimihenkilöhaastattelun teemoittelu

Teemoittelin haastattelun litteroinnista Kansallisgallerian toimihenkilöiden esiin nostamia ravintolan toimintaan liittyviä prioriteetteja sen mukaan, kuinka usein ne haastattelussa mainittiin, mutta myös siitä näkökulmasta, kuinka syvällisesti toimihenkilöt kyseistä asiaa selvensivät ja pohtivat. Kansallisgallerian toiveena on, että museoissa toimivat sidosryhmäorganisaatiot peilaavat Kansallisgallerian arvoja omaan toimintaansa. Haastattelussa toimihenkilöt painottivat museon arvoista erityisesti yhdenvertaisuutta, henkilökohtaista palvelukokemusta, ekologisuutta sekä kokonaiskokemusta. Toimihenkilöt toivoivat hyvän yhteistyön ja yhdessä tekemisen- kulttuurin jatkuvan ravintolayrityksen ja museon välillä.

5.3 Kysely museokävijöille ja lounastajille

Kiasma cafén asiakkaiden tarpeita ja toiveita palvelujen ja tuotteiden suhteen kartoitettiin puolistrukturoidulla kirjallisella kyselytutkimuksella syys-marraskuussa 2022. Kyselyssä selvitettiin asiakkaiden arvoja ja ostopäätökseen liittyviä motiiveja sekä pyydettiin palautetta Kiasma cafén yleistunnelmasta ja palvelusta. Kyselylomake oli paperinen ja ne olivat esillä Kiasma cafén ravintolasalissa. Vastajat palauttivat täytetyn lomakkeen suljettuun vastauslaatikkoon. Vastauksia kerättiin 89 henkilöltä. Kyselyyn vastanneista 20 % identifioi itsensä vakioasiakkaaksi. Kiasma caféssa muutaman kerran vuodessa käyviä oli 31 % vastaajista ja 29 % kertoi yhdistävänsä ravintolassa käynnin tavanmukaisesti museokäynnin yhteyteen. Ensimmäistä kertaa Kiasma caféssa asioimassa oli 20 % vastaajista.



Kuva 11 Vastaajien asuinpaikka (n=89) ja ravintolaan saapumisen syy (n=89)

Vastaajista 74 % ilmoitti asuvansa Uudellamaalla, 24 % muualla Suomessa ja 2 % vastaajia kertoi asuinpaikakseen ulkomaat. Kysely toteutettiin vain suomen kielellä, joten turistit ja muun kieliset suomalaiset eivät ole voineet osallistua tutkimukseen. Tämä seikka ei kuitenkaan merkittävästi vaaranna tutkimuksen reliabiliteettia ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteen kartoittaa ravintolan suurimpien segmenttien tarpeita. 44 % vastaajista

tuli ravintolaan kahvittelemaan, 33 % lounastamaan, 12 % saapui nauttimaan virvokkeita / alkoholijuomia ja loput 11 % vastaajista saapui asioimaan muista syistä, kuten tekemään töitä kannettavalla tietokoneella, odottamaan junaa tai syöttämään lasta.

Asiakaspalvelussa arvostetut piirteet

- Ystävällisyys/ tuttavallisuus 81%*
 - Rauhallisuus 48%*
 - Selkeys 43%*
 - Yhdenvertaisuus 30%*
 - Nopeus 29%*
 - Henkilökohtainen palvelu 26%*
- (*prosenttia vastaajista valitsi kyseisen piirteen)

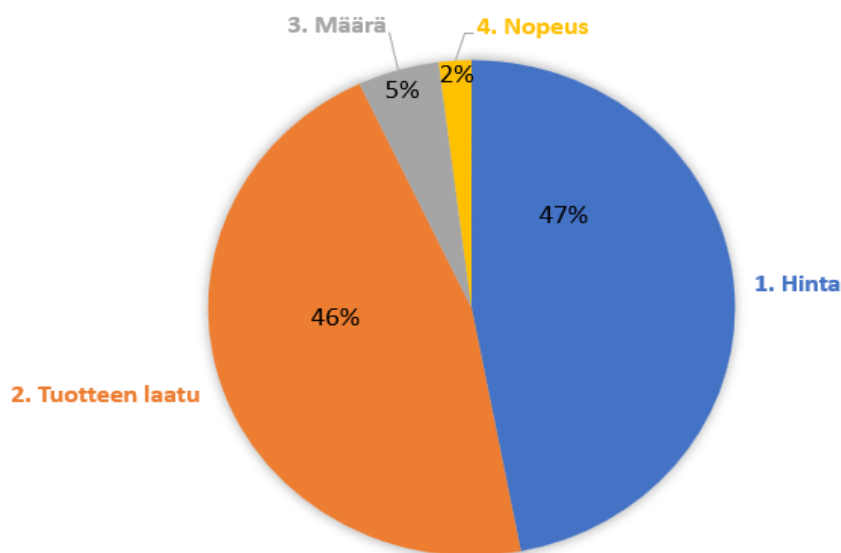
Tuotevalikoimassa arvostetut piirteet

- Kotimaisuus 62%*
 - Ympäristöystävällisyys 55%*
 - Vegaaniset vaihtoehdot 49%*
 - Lähituotanto 44%*
- (*prosenttia vastaajista valitsi kyseisen piirteen)

Kuva 12 Arvostetuimmat piirteet Kiasma cafén palvelussa ja tuotteissa

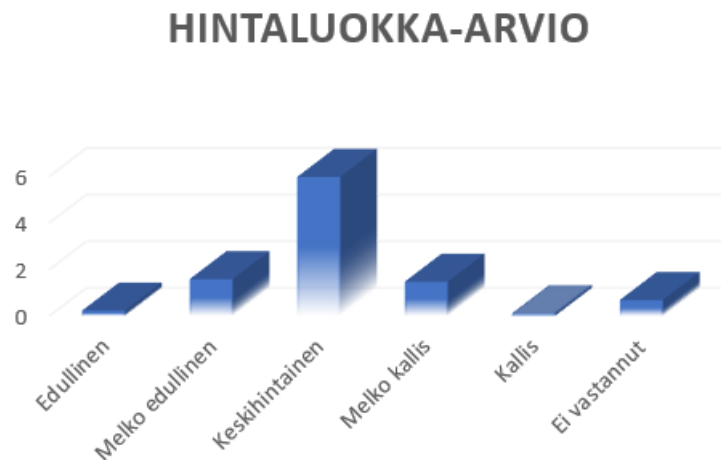
Asiakaspalvelun piirteisiin liittyvässä kysymyksessä oli 12 vastausvaihtoehtoa, joista vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon halutessaan. Yllä olevaan listaukseen otettiin mukaan kuusi eniten ääniä saanutta arvoa luovaa piirrettä. Tuotevalikoiman piirteisiin liittyvässä kysymyksessä oli kahdeksan vastausvaihtoehtoa, joista yllä olevaan listaukseen otettiin mukaan neljä eniten ääniä saanutta arvoa luovaa piirrettä. Molemmissa analyysissä vastausmäärät on muokattu prosentuaalisiksi arvoiksi vastaajien kokonaismäärään nähden.

Ostopäätöstä eniten ohjaava seikka



Kuva 13 Ostopäätös motiivit (n=89)

Optimaalinen hinta-laatusuhde ja tuotteen hyvä laatu kovemmallakin kustannuksella olivat selkeästi ostopäätöstä eniten ohjaavat elementit. Marginaalisiksi vastauksiksi tutkimukseen osallistuvien kesken jäivät määrän optimoiminen ja ostopäätöksen nopeus.



Kuva 14 Vastaajien arvio Kiasma cafén hintaluokasta (n= 83)

Kiasma cafén keskihintaiseksi koki 59 % vastaajista. 15 % vastaajista koki hintatason melko kalliina ja 16 % vastaajia koki hintatason melko edullisena. Edulliseksi tai kalliiksi ravintolan koki yhteensä 3 % vastanneista. 7 % vastanneista ei vastannut kysymykseen. Yli puolet vastaajista kokee Kiasma cafén keskihintaisena, mutta olennaisempaa on, että melko edulliseksi tai melko kalliiksi hintatason arvioi lähes sama määrä vastaajia. Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta, että ravintolan tarjoaman hinnoittelussa on onnistuttu asiakasnäkökulmasta.

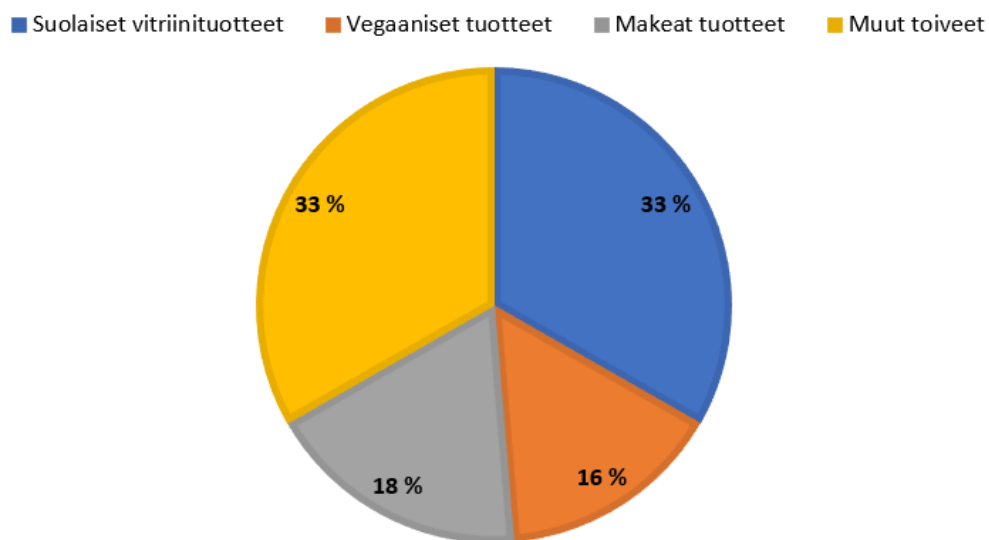


Kuva 15 Kuvailuja Kiasma cafén tunnelmasta (n= 79)

Vastaajat saivat kuvailla kyselyyn omin sanoin ravintolan tunnelmaa. Erilaisia adjektiiveja vastauksista löytyi 47 kappaletta. Rauhalliseksi ravintolan tunnelmaa kuvasi 20 vastaajaa eli 22 % vastaajista. Mukavaksi tai mukavan rennoksi tunnelman määritteli yhteensä 19

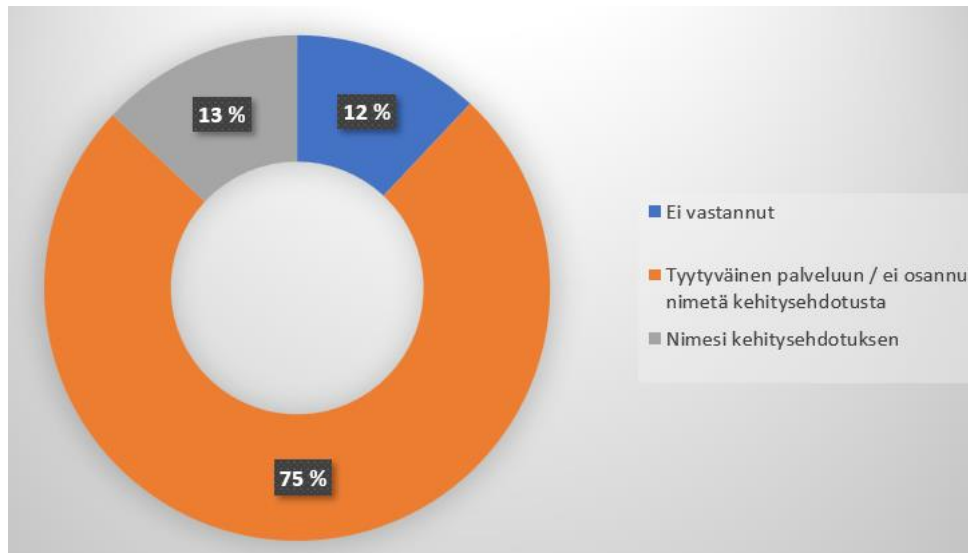
vastaajaa eli 21 % vastaajista. Pääsääntöisesti tunnelmaa kuvattiin positiivisilla adjektiiveilla, mutta vastauksissa on käytetty paljon adjektiiveja, joiden perusteella vastaajan mielipiteestä ei voi olla varma. Tällaisia vastauksissa esiintyneitä adjektiiveja ovat esimerkiksi ”pysähtynyt”, ”kliininen”, ”tiivis”, ”hälyisä” ja ”avara”. Vastauksista ilmenee hyvin ravintolan tunnelman laaja skaala, johon vaikuttaa muun muassa viikonpäivä, kellonaika, muut asiakkaat, henkilökunta, siisteys ja yleisesti ympäristö, kuten museon toiminta ja säätila.

TOIVEITA TUOTEVALIKOIMAAN



Kuva 16 Vastaajien tuotevalikoima toiveet (n=38)

Kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että ravintolan asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä tuotevalikoimaan. Kuitenkin toiveita tuotevalikoimaan liittyen esitti lähes 44 % vastaajista. Merkittävin osa toiveista (33 %) koski suolaisia vitriinituotteita. Saman verran esitettiin yksittäisiä toiveita, kuten ”kiinnostavia viinejä”, ”ruokaisampi smoothie” tai ”Elovena-merkkinen kauramaito”. Makeita tuotteita oli toiveista 18 % ja vegaanisia tuotteita 16 % verran. Tuotevalikoiman ominaisuuksiin liittyvässä kysymyksessä (kuva 12) nousi esiin asiakkaiden arvostus ympäristöstävällisiä ja vegaanisia tuotteita kohtaan. Tämä ei kuitenkaan suoraan korreloitunut tuotevalikoimatoiveissa.

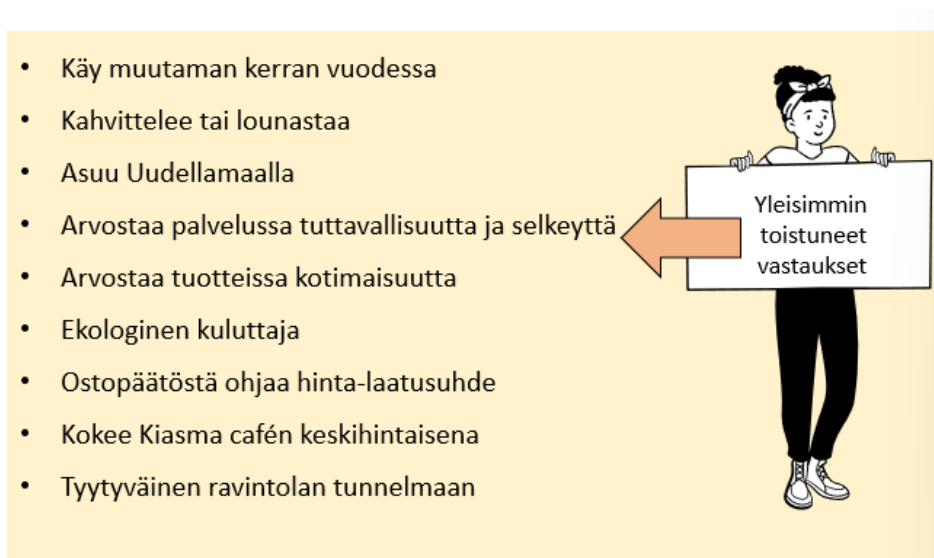


Kuva 16 Kehitysehdotuskysymykseen vastanneet (n=78)

Kyselyyn vastanneet saivat vapaasti kirjata kyselylomakkeeseen kehitysehdotuksia palvelun suhteen. Suurin osa vastaajista (75%) koki konseptin ja palvelun toimivaksi. 12 % ei kirjannut kohtaan mitään vastausta ja 13 % vastaajista (12 henkilöä) esitti ehdotuksen palvelun parantamiseksi tai kehittämiseksi. Kehitysideoista osa oli sellaisia, joihin ravintola ei pysty sidosryhmäroolinsa takia vaikuttamaan, kuten ”hiljainen nurkkaus puuttuu” tai ”pöytien väleihin lisää tilaa”.

Osaan ehdotuksista olisi toivonut tarkempaa konkretiaa, tällaisia olivat esimerkiksi ”laittaa kaa halvemmat hinnat” tai ”nopeampi palvelu”. Tämä havainto tukee tietoperustassa esiintyvää ajatusta siitä, että yrityksen tulee ikään kuin rivien välistä ennakoiden päätellä asiakkaiden tarpeet, koska asiakkaat eivät välttämättä osaa itse sanoittaa ennakoivasti tarpeitaan.

Kyselylomakkeen vastauksista koottiin yleisimmin toistuvat vastaukset ja niitä piirteitä, joita enemmistö vastaajista edusti. Tämä yleistävä listaus toimii työkaluna työyhteisön aivoriihessä, jossa tavoitteena on ideoida kehitysehdotuksia liiketoimintamallin kehittämiseksi tuotevalikoiman, palvelun ja asiakaslupauksen osalta. Listausta on yleistävä, mutta sen tarkoituksena on olla suuntaa antava pohja aivoriihityöskentelylle. Kehittämishankkeen keskittyessä ravintolan suuriin linjoihin, on myös perusteltua profiloida vastauksista yleisimmin esiin nousseet vastaukset.



Kuva 17 Kyselytutkimuksen yleisimmin esiintyvien vastausten teemoittelu

Tätä yleistävää asiakasprofilointia hyödynnetään työyhteisön aivoriihessä yhdessä museon toimihenkilöille tehdyn haastattelumateriaalin kanssa, jotta kehitysehdotuksissa otetaan huomioon myös olennaisimman sidosryhmän eli Kansallisgallerian asettamat raamit.

5.4 Työyhteisön aivoriihi

Kehittämishankkeen kohteena olevan ravintolan työyhteisön aivoriihi järjestettiin 20.3.2023 työpaikalla. Osallistujille esitettiin kehittämishankkeen ryhmähaastattelun ja workshopin tuloksia, sekä kyselytutkimuksen aineiston olennaisimmat tulokset ja asiakkaiden vastauksissa toistuvat yleisimmät näkemykset. Aivoriihessä keskustelun omaisesti pohdittiin kehityskohteita, sekä palvelulupausta varten henkilökunnan mielteitä toimintatavoista ja toimintamalleista ja niiden sopivuudesta ja kehittämistarpeesta. Aivoriihen aineisto kirjattiin ylös ajatuskarttana ja sitä verrattiin museon haastattelumateriaaliin, toimeksiantajayrityksen workshopiin ja kyselytutkimuksen tuloksiin. Näiden neljän aineiston yhteisvaikutuksesta pyrittiin luomaan yhteisiä tavoitteita tukevia kehitysehdotuksia, sekä palvelulupaukseen elementtejä, jossa yhdistyy Kiasma cafén henkilökunnan ajatukset ja arvot toimeksiantajayrityksen arvoihin, sekä Kansallisgallerian odotuksiin.

5.5 Yhteenveto tutkimusprosessista

Tarjooma on kompleksinen liiketoiminnallinen kokonaisuus, jolla vastataan kysyntään. Tarjooma koostuu fyysisten hyödykkeiden lisäksi abstrakteista elementeistä, kuten palvelusta ja vuorovaikutuksesta. (Tuulaniemi, J. 2011. 40-41.) Palvelullistamisella yritys tavoittelee kilpailuetua- ja kykyä palvella asiakkaiden tarpeita kokonaisvaltaisemmin uudistamalla tarjoomaansa vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa. Tarjooman ytimessä on asiakaskokemukset, jotka syntyvät yhdistämällä tai lisäämällä tuotteeseen palveluja tai kehittämällä yrityksen liiketoimintamallia. Palvelullistaminen ja asiakassuhteen vahvistaminen vaatii asiakaslähtöistä lähestymistapaa, joka perustuu syvälliseen ymmärrykseen asiakkaan tarpeista. Palvelullistetut ratkaisut tuottavat asiakkaalle pelkkää tuotetta monipuolisempaa arvoa. (Koivisto, ym., 2019, 17–18, 23.)

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmillä tavoiteltiin kattavaa asiakasymmärrystä, jonka avulla luoda ravintolalle palvelulupaus ja ideoida palveluun ja tuotteisiin liittyen kehitysehdotuksia. Tutkimusmenetelmien valinnassa olennaista oli niiden käytettävyys ryhmätyöskentelyssä. Kehittämishankkeen kohteena olevan ravintolan sidosryhmiltään rikkaan ja merkityksellisen ekosysteemin vuoksi oli luonnollista osallistaa kehittämishankkeeseen mukaan toimeksiantajayritys, yhteistyöorganisaatio, asiakkaat ja ravintolan työyhteisö.

 BUSINESS MODEL CANVASIA (BMC) HYÖDYNNETTY KEHITTÄMISHANKETTA ALOITTAESSA JA...	Toimeksiantoyrityksen (TPH) sisäinen workshop (Joulukuu 2021)	Ryhmähaastattelu yhteistyöorganisaation toimihenkilöille (Tammikuu 2022)	Kyselylomake ravintolan asiakkaille (Syys-marraskuu 2022)	Työyhteisön aivoriihi (Maaliskuu 2023)
Käytetyt menetelmät	Sinisen meren strategia SWOT-analyysi	Täsmäryhmähaastattelu Teamsissa (puolistrukturoitu), nauhoitettiin	Puolistrukturoitu kyselytutkimus	Sinisen meren strategia Service blueprint canvas
Kerätty aineisto	Power point-koonti asiakasprofiileista, konseptista ja ravintolan asemasta markkina-alueella	Litteroitudusta aineistosta asiakasprofilointi ja museon prioriteettien teemoittelu	Perustietoa asiakkaista, tuotteisiin ja palveluun liittyviä näkemyksiä, sekä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä	Kehitysehdotukset ja palvelulupaus


 ... LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN JATKOA POHDITTAESSA.

Kuva 17 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja kerätty aineisto

Business model canvas toimi kehittämishankkeessa yleistilannetta selkiyttävänä ja työn alkuun saattavana työkaluna. Kanvaasiin palattiin hankkeen aikana usein, kun tarvetta kokonaiskuvan hahmottamiselle ilmaantui. BMC:tä hyödynnettiin myös työn yhteenvedossa, sekä liiketoimintamallin kehittämisen jatkamisen aikataulutuksen ja priorisoinnin analysoinnissa. Workshopissa hyödynnettiin SWOT-analyysejä ja Sinisen meren strategiaa. Toimihenkilöiden ryhmähaastattelun runko oli puolistrukturoitu, mutta haastattelutilanteessa haastattelijan kokemattomuudesta johtuen haastattelun runko pysyi verrattain strukturoituna, eikä keskustelu liiemmin päässyt laajenemaan. Tästä huolimatta aineistosta saatiin kattava kuva museon näkemyksistä.

Kyselytutkimuksen laatiminen oli yllättävän haastavaa. Kehittämishankkeen edetessä jossain määrin työn tavoite aika ajoin hämärtyi ja tämä vaikutti myös siihen, kuinka selkeästi pystyi jäsentelemään ne keinot, joilla tavoitteet saavutettaisiin. Puolistrukturoidun kyselytutkimuksen aineisto antoi melko selkeän kuvan siitä, miten Kiasma cafén asiakkaat kokevat palvelun ja tarjooman. Kuitenkin kyselytutkimuksen päätyttyä ja aineistoa analysoidessa jotkin kysymykset tuntuivat jälkikäteen epärelevanteilta ja kyselylomakkeen runko ja vastausvaihtoehdot liian johdattelevilta. Myös pitkään jatkunut inflaatio vaikuttaa todennäköisesti siihen, että jos tutkimuksen tekisi nyt (toukokuussa 2023) esimerkiksi hintaan liittyvät vastaukset saattaisivat jakautua eri tavalla, kuin syksyllä 2022.

Työyhteisön aivorihi järjestettiin Kiasma caféssa koulutuspäivän yhteydessä 20.3.2023. Aivorihiessä käytiin läpi kehittämishankkeen aiempien tutkimusmenetelmien tuloksia ja niiden pohjalta Service blueprint canvas-työkalua ja Sinisen meren strategiaa hyödyntäen koottiin ideoita kehitysehdotuksille ja palvelulupaukselle. Ravintolatoimenjohtaja Kiia Ohvo kokosi tämän aineiston avulla ravintolalle kehitysehdotukset palvelua- ja tuotteita koskien, sekä palvelulupauksen.

Kehittämishankkeen tutkimusaineistojen analysoinnissa hyödynnettiin paljon teemoittelua, jolla kokonaiskuva ravintolan asiakkaista, palvelusta ja tarjoomasta tarkentui. Lisäksi prosentuaalisesti vastauksia kuvaavat kuvat ja taulukot hahmottivat ravintolan liiketoimintamallin kehittämistarvetta. Tutkimusprosessi oli aika ajoin haastava lähestymistavan (palvelumuotoilu) ja tutkimukseen liitettävien määritelmien ja termien monitulkintaisuuden vuoksi. Tutkimusprosessia hidasti merkittävästi useat hankkeeseen liittymättömät ulkoiset tekijät, joista aiheutui ajallisesti pitkiä taukoja kehittämishankkeen edistämiseksi ja tutkimustulosten analysoinnissa. Nämä kehittämishanketta haitanneet tekijät vaikuttavat erityisesti tutkimustulosten reliabiliteettiin kokonaisuuden ja menetelmien sidonnaisuuksien kannalta, kun hanke on aloitettu joulukuussa 2021 ja saadaan päätökseen vasta kesäkuussa 2023.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tutkimusaineistojen analysoinnissa hyödynnettiin paljon teemoittelua, jolla kokonaiskuva ravintolan asiakkaista, palvelusta ja tarjoomasta tarkentui. Lisäksi prosentuaalisesti vastauksia kuvaavat kuvat ja taulukot hahmottivat ravintolan liiketoimintamallin kehittämistarvetta. Workshopin, ryhmähaastattelun, kyselylomakkeen ja aivoriihen lopputuloksena päästiin hankkeen tavoitteisiin, eli luotiin ravintolalle kehitysehdotukset liiketoimintamallin osa-alueista palveluun ja tuotteisiin, sekä palvelulupaus, jota ei aiemmin ravintolalle ollut laadittu.

Kehittämishankkeen tavoitteiden lisäksi tuloksiksi voidaan laskea ne huomiot, joita tutkimusmenetelmien toimivuuteen ja soveltamisen onnistumiseen liittyi. Ryhmähaastattelun haasteeksi muodostui haastattelijan kokemattomuus ja näin ollen haastattelun puolistrukturoiduksi tarkoitettu rakenne jäi liian jäykäksi, eikä vapaata keskustelua teemojen ympärille juurikaan syntynyt. Kyselylomakkeen laatiminen vaikutti suhteellisen vaivattomalta tehtävältä, mutta aineistoa analysoitaessa kävi ilmi, että kyselyssä kysyttiin osittain epärelevanttejä asioita, eikä asiakkaan arvion muodostukseen liittyen osattu muotoilla kysymyksiä niin, että niistä olisi saatu monipuolisemmin vastauksia vastaajilta. Avoimet tekstikentät ja kehitysehdotukset ja ideoinnit olisi vaatinut erilaisen lähestymistavan, eikä kyselylomakkeen asettelu tuonut avoimiin kysymyksiin toivottua määrää konkreettisia vastauksia vastaajilta (Kuva 16.). Aivoriihiyöskentelyn haasteeksi nousi jälleen fasilitoijan kokemattomuus, jonka vuoksi aivoriihen tasavertainen ja ideoita pulppuava tyyli jäi vaillinaiseksi.

6.1 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset jaettiin kahteen kategoriaan, jotka ovat tuotteet ja palvelu.

Palveluun liittyvissä kehitysehdotuksissa nousi esiin palautteen tarve ja sen saamisen helpottaminen, sekä työyhteisön sisäinen viestintä. Tutkimustulosten perusteella pääteltiin, että viestinnässä olisi parantamisen varaa myös asiakkaiden suuntaan ja tähän toivottiin selkeämpää ja systemaattisempaa otetta. Palvelupolun ja ravintolan toimintamallien yhteensovittamisessa todettiin olevan haasteita ja tätä varten päätettiin ehdottaa jatkuvaa palvelupolun parantamisen ja kehittämisenmallia, jossa työyhteisön jäsenet testaavat palvelupolkua tasaisin väliajoin ja ravintolaan kutsutaan ulkopuolisia henkilöitä analysoimaan palvelupolun toimivuutta. Lisäksi palveluun liittyvissä kehitysehdotuksissa esiin nousi lähiyritysten lounasasiakkaiden houkutteleva ravintolaan erillisellä sopimuslounashinnalla.

la, ravintolan arvojen mukaisen toiminnan toteutumisen analysoiminen puolivuositain, sekä työyhteisön osallistaminen viestinnän ja palvelun parantamisen kehittämiseen.

Tuotteisiin liittyviä kehitysehdotuksia syntyi vähemmän kuin palveluun liittyviä. Kuitenkin tuotteisiin liittyvät kehitysehdotukset saattavat olla vaikeampia ja työläämpiä implementoida käytäntöön. Esimerkiksi ekologisempiin tavarantoimittajiin siirtyminen vaatii neuvottelu- ja hinnoista ja mahdollisesti pitkän aikavälin suunnittelua, jotta ostosopimuksia voidaan solmia sellaisilla määrillä, joilla hinnoittelu saadaan pysymään asiakkaan näkökulmasta houkuttelevana tai ainakin kohtuullisena. Museon kanssa tehtävä yhteistyö vaatii aina kahden organisaation toimintatapojen yhteensovittamista, eikä kompromissin hakeminen aina onnistu vaivatta. Kilpailuedun tavoittelemisen arvoa luovilla tuotteilla on ravintola-alalla tavanomainen tapa erottautua muista toimijoista. Tämän kehitysehdotuksen toteuttaminen vaatii todennäköisesti vielä tarkempaa analyysia asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Toisaalta museon näyttelyiden innovatiivinen hyödyntäminen tuotekehityksessä voi olla yksi toimiva ratkaisu kilpailuetua tavoiteltaessa. Kehitysehdotukset liitteenä. (Liite 3.)

6.2 Asiakslupauksen laatiminen

Asiakslupausta laatiessa yrityksen tulee nostaa tavoitteensa tarpeeksi korkealle, jotta tarjottava lupaus heijastelee yrityksen kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. Lupauksen tulee olla kunnianhimoinen, mieleenpainuva ja asiakkaan toimintamallit kyseenalaistava, sekä samalla rehellinen ja realistinen. Yrityksen tulee seistä asiakslupauksen takana. Ylivoimainen lupaus jää joskus lunastamatta, mutta kokonaiskuvassa nämä satunnaiset epäonnistumiset ovat siedettäviä. Asiakslähtöisessä organisaatiossa onnistumista mitataan asiakslupauksen lunastamisella ja fokus tulee pysyä arvon luonnissa asiakkaalle. (Apunen, A. 2020. 132-134.) Asiakslupauksen määrittely kiteyttää asiakkaille ja yrityksen henkilökunnalle liiketoiminnan ytimen. Asiakslähtöinen yritys kiinnittää brändin kehittämässä erityistä huomiota selkeään viestintään. (Viita, H. 2020. 39-40,156.)

Selkeästi tiivistetyssä arvolupauksessa käy hyödykkeiden lisäksi ilmi segmentit, joille tuotteet ja palvelut on tarkoitettu. Lisäksi arvolupaus ilmentää yrityksen differoitumista suhteessa kilpailijoihin. (Tuulaniemi, J. 2011. 33.) Asiakslupauksen ja arvolupauksen raja näyttäytyy häilyvänä ja joissakin lähteissä nämä nähdään jopa synonyymeina toisilleen. Tästä syystä työssä laadittava asiakslupaus kattaa myös arvolupauksen ja asiakslupaus kuvaa sitä yrityksen asiakkaalle tarjoamaa kokonaisratkaisua, josta asiakas saa hyödykkeen (palvelu tai tuote) välitöntä hyötyä suuremman arvon ja havaitsee ne tekijät, jotka erottavat yrityksen kilpailukyvyllisesti markkina-alueensa muista toimijoista.

Kirjassaan Apunen, A., (2020. 134-135) ohjeistaa asiakaslupauksen laatimisen seitsemän kohdan avulla:

1. Lupaus tulee rakentaa kilpailuedun ympärille
2. Vältä epämääräisiä laatuvaittämiä ja keskity faktapohjaisiin tuloksiin
3. Mittaa asiakastyytyväisyyttä asiakkaalle mielekkäällä, yksinkertaisella menetelmällä
4. Vältä sloganeita, sloganit toimivat brändimarkkinoinnissa, mutta eivät täytä asiakaslupauksen vaatimuksia
5. Disruptoi markkinoita rohkeilla innovaatioilla, jotka iskevät kilpailijoiden heikkouksiin
6. Laske asiakkaan saama arvo / etujen suuruusluokka, hyödyn tulee ylittää palvelun hinta (asiakaslupaus kiteyttää tämän arvon)
7. Kuvaa lupauksessa yhteiset pelisäännöt ja asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutussuhde

Kiasma cafén palvelulupaus räätälöitiin tämän opinnäytetyön tutkimusdatan perusteella. Huomioon otettiin asiakkaiden toiveet ja tarpeet, työyhteisön ja toimeksiantajayrityksen arvot ja ideoinnit, sekä olennaisimman sidosryhmän eli museon toimihenkilöiden näkemykset. Palvelulupausta laatiessa pyrittiin ottamaan huomioon yllä oleva A. Apusen (2020. 134–135) ohjeistuksen elementtejä. Palvelulupauksen laati kehittämishankkeen kohteena olevan ravintolan ravintolapäällikkö Kiia Ohvo kaikkien tutkimushankkeen menetelmien myötä kerätyn aineiston perusteella.

Palvelulupaus Kiasma café 2023

- **Kohtaamme kasvokkain – Palvelemme asiakaslähtöisesti, empaattisesti ja yhdenvertaisesti**
- **Ilahduttava valikoima – Oivaltavia ja yllättäviä makuyhdistelmiä huolellisesti valmistettuna**
- **Kartoitamme ja suosittelemme - Autamme ostopäätösten optimoinnissa**
- **Yhteisöä arvostaen – Toimimme arvojemme mukaisesti osana museon palveluntarjontaa**
- **Rohkeasti ja vilpittömästi - Kehitymme eettisempään suuntaan yhdessä asiakkaiden kanssa**

Kuva 18 Kiasma cafén palvelulupaus

Palvelulupauksen ensimmäinen kohta ”Kohtaamme kasvokkain”, kertoo asiakkaalle Kiasma cafén henkilöstön seisovan oman tekemisensä takana ja toteuttavan empaattista

ja huomioivaa palvelua toiminnallaan. "Ilahduttavalla valikoimalla" viestitään tarjooman olevan mielenkiintoinen ja laadukas, sekä asiakaslähtöisesti valikoitu ja toteutettu. "Kartoitamme ja suosittellemme"-lupaus kiteyttää sen tahtotilan, jonka varaan liiketoimintamallia kehitetään, eli halua menestyä yhdessä asiakkaan kanssa ja optimoida ravintolan palvelujen ja tarjooman tuottama arvo jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisesti. Sidosryhmä rikkaassa toimintaympäristössä tulee ottaa muut toimijat huomioon ja ravintola sitoutuu toiminnassaan ottamaan kaikki ne yhteisöt huomioon, joihin se kuuluu. "Rohkeasti ja vilpittömästi" lupaa asiakkaalle ja työyhteisölle, että epäkohtiin, ongelmiin ja haasteisiin vastataan vastuuntuntoisesti ja inhimillisesti. Ravintola ei aio profiloida tai brändätä itseään todellisuudesta poiketen esimerkiksi viherpesuun syyllistyen, vaan toimii arvojensa mukaisesti, liiketoimintaansa ja siihen liittyviä elementtejä kunnioittaen, pyrkien eettisempiin ja kestävämpiin ratkaisuihin.

7 Yhteenveto

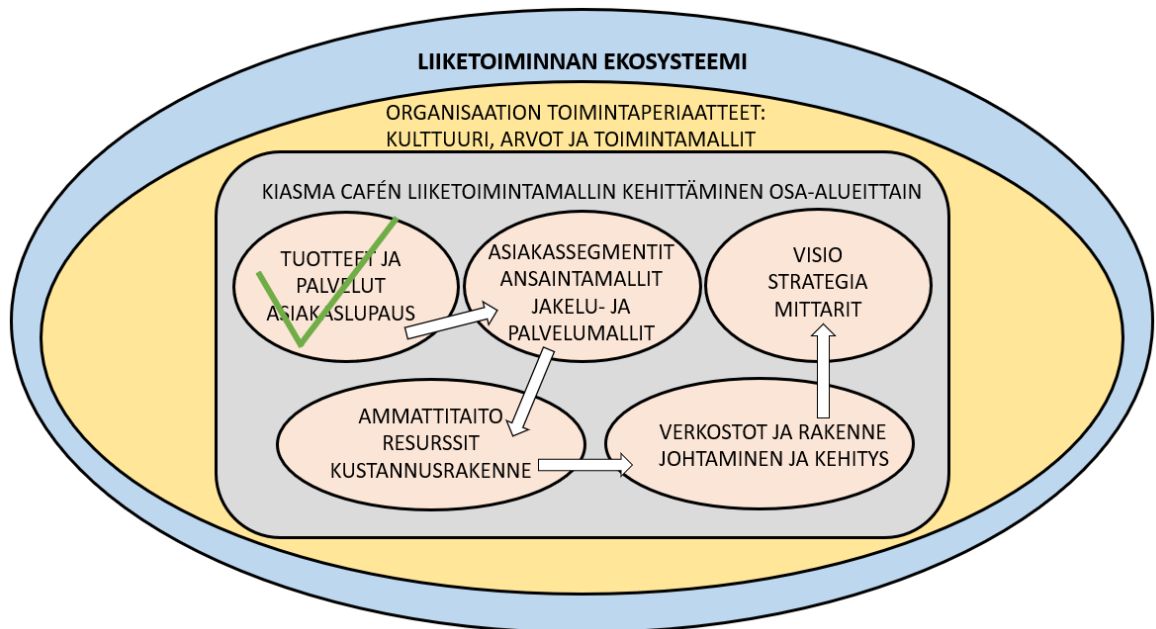
Yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen on laaja ja jatkuva prosessi. Tässä työssä aloitettiin kokonaisvaltainen kehittämistyö, jonka tärkeimmät päämäärät ovat arvon tuottaminen asiakkaille, sekä työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toimintaperiaatteisiin. Liiketoimintamallin kehittämisen kautta pyritään osa-alue kerrallaan selkiyttämään työntekijöille yrityksen missiota ja tavoitteita. Osa-alueet ovat laajoja kokonaisuuksia ja niiden kehittäminen samanaikaisesti ei välttämättä ole mahdollista eikä kovin tehokastakaan. Jotta osa-alueita voidaan kehittää, tarvitaan dataa aiemmin kehittämisen kohteena olleesta osa-alueesta. Näin ollen liiketoimintamalli kehityksen kautta nivoutuu eheäksi kokonaisuudeksi, kun kehittämistyö tehdään systemaattisesti. Tämän opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena laaditut kehitysehdotukset tullaan prototypoimaan ja testaamaan palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

Tutkimusprosessi oli aika ajoin haastava lähestymistavan (palvelumuotoilu) ja tutkimukseen liitettävien määritelmien ja termien monitulkintaisuuden vuoksi. Tietoperustan hyödyntäminen ei onnistunut toivotulla tavalla ja palvelumuotoiluun, sekä liiketoimintamallin työkaluihin liittyvä kritiikki jäi vaillinaiseksi. Myöskään kehittämishankkeen prosessissa ei onnistuttu viittaamaan tietoperustaan riittävästi. Tutkimusprosessia hidasti merkittävästi useat hankkeeseen liittymättömät ulkoiset tekijät, joista aiheutui ajallisesti pitkiä taukoja kehittämishankkeen edistämiseksi ja tutkimustulosten analysoinnissa. Nämä kehittämishanketta haitanneet tekijät vaikuttavat erityisesti tutkimustulosten reliabiliteettiin kokonaisuuden ja menetelmien sidonnaisuuksien kannalta, kun hanke on aloitettu joulukuussa 2021 ja saadaan päätökseen vasta kesäkuussa 2023.

Olenaisin hyöty tästä kehittämishankkeesta toimeksiantaja yritykselle lienee se, että liiketoimintamallin kehittäminen on kaikista haasteista huolimatta nyt saatu alkuun. Seuraaviin kehittämishankkeisiin on todennäköisesti helpompi tarttua, kun aiempaa tutkimustietoa ja kokemusta tutkimuksen tekemisestä on nyt karttunut. Kehittäjälle oppimisen kannalta on varmasti tärkeää tarttua seuraavaan kehittämisen osa-alueeseen suhteellisen nopealla aikataululla, jotta tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapoihin liittyvä teoria pysyisi muistissa ja tutkimusmenetelmien ja työkalujen soveltamiseen kehittämistyössä tulisi rutinua.

Kehittämishankkeen kehitysehdotuksista ensimmäisenä lähdetään testaamaan ja toteuttamaan sidosryhmien kilpailuttamista eettisempiin toimijoihin. Tämä toimi itsessään luo arvoa tuotteille ja vie yrityksen brändiä toivottuun suuntaan. Kilpailuetua aletaan systemaattisesti rakentamaan määrittelemällä viestinnälle raamit ja tyyli, joka on linjassa yrityk-

sen arvojen ja museon brändin kanssa. Kilpailuedun tavoittelemista varten myös linjataan selkeästi Kiasma cafén tuotekonsepti. Palvelulupaus lunastetaan jalkauttamalla palvelulupaus työyhteisön päivittäisiin rutiineihin ja toimintamalleihin. Olennaista palvelulupauksen lunastamiselle on ottaa palvelupolun optimoiminen osaksi jokaisen työyhteisön jäsenen vastuualuetta ja työnkuvaa.



Kuva 18 Kiasma cafén liiketoimintamallin kehittämisen jatkuminen

Opinnäytetyössä tutkittiin ja käsiteltiin pääsegmenttien näkökulmasta liiketoimintamallin osa-alueita, johon rajattiin tuotteet ja palvelu sekä asiakaslupaus. Seuraavaksi kehittämissä keskitytään tutkimaan alasegmenttejä ja niissä piileviä ansaintamahdollisuuksia. Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta on olennaista kategorisoida segmentit huolellisesti ja löytää ne, joille yritys pystyy tuottamaan eniten arvoa ydintoiminnoillaan kustannustehokkaasti. Ansainta-, jakelu- ja palvelumallien kehittäminen ja monipuolistaminen on mahdollisuus houkutella uusia asiakkaita yrityksen palveluiden äärelle. Tärkeimpiin segmentteihin panostamisen lisäksi tulee kunnianhimoisesti tavoitella lisää uusia asiakkaita ja segmenttejä.

Toimivaksi havaittua liiketoimintamallia ei ole syytä uudistaa kokonaan. Sen sijaan liiketoimintamallin kehittäminen kokeillen luo mahdollisuuksia saada uusia segmenttejä yrityksen palveluiden piiriin. Eri liiketoimintamalleja yhdistelemällä yritys voi löytää keinoja tarjota palveluitaan samanaikaisesti useille eri segmenteille ja erilaisiin tarpeisiin. Liiketoimintamallin optimointi hybridimallien kombinaation kautta voi taata yritykselle jo olemassa

olevan stabiilin liikevaihdon lisäksi merkittäviä asiakasvolyymeja uusien segmenttien löytäessä yrityksen palvelut. (Hänti, S. 2021. 162–163.)

Kolmantena kokonaisuutena voidaan keskittyä optimoimaan yrityksen kustannusrakennetta ja resursseja. Kun ydintoiminnot ja ansaintamallit asettuvat uomiinsa on mahdollista alkaa selvittämään, kuinka työtä voidaan tehostaa, kulurakennetta keventää ja työntekijöiden ammattitaitoa vahvistaa. Neljännessä liiketoimintamallin kehittämissivaiheessa on aika kääntää katse yrityksen rakenteisiin ja verkostoihin. Kun ravintolan ydintoiminnot, kassa- ja asiakasvirta, sekä resurssit ovat tasapainossa, on aika keskittyä kumppanuuksien analysointiin. Yhteistyö esimerkiksi Soupster cateringin ja Kansallisgallerian kanssa tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia kaikille osapuolille ja näitä mahdollisuuksia voidaan jatkossa ideoida myös palvelumuotoilun metodeilla. Rakenteiden ja verkostojen lisäksi neljänteen kehittämissivaiheeseen kuuluvat johtaminen ja kehitys, jota varten tarvitaan puolueetonta näkökulmaa yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi yritysvalmennuksen kautta.

Liiketoimintamallin viides osa-alue pitää sisällään vision, strategian ja mittarit. Tämän osa-alueen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Kiasma cafén rooli suhteessa yrityksen strategiaan ja peilata ravintolan toimintaa muihin yrityksen ravintoloihin ja niiden toimintaan. Organisaation strategiset tavoitteet tulee selvittää, jotta pystytään hahmottamaan Kiasma cafén omat strategiset tavoitteet ja varmistaa, että nämä tavoitteet palvelevat organisaation yhteistä ylemmän tason strategiaa. Strategian toteutumista mitataan liiketoiminnan tunnusluvuilla, mutta tässä kehittämistyönvaiheessa on mahdollista pohtia muita tapoja mitata strategian toteutumista. Kiasma cafén tulevaisuutta tulisi visioida yhteiskehittämisen menetelmillä. Liiketoimintamallin kehittämistyön viimeisen osa-alueen käsittelemisen jälkeen liiketoimintamallin kehittäminen ei varsinaisesti ala alusta vaan sitä jatketaan iteratiivisesti ja tuloksista riippuen käytettyjä menetelmiä toivottavasti voidaan skaalata laajemmin organisaatiossa.

Lähteet

- Aaker, D. 2014. Brands as Assets. Marketing News, 48(4), s. 20. Luettu 16.12.2022
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Barbieri, S., Fragniere, E., Sitten, M.S., Zambrano, G. 2013. Proposal of a Methodology to Integrate the Human Factor in the Service Blueprint. Journal of Advanced Management Science Vol. 1, No. 2, June 2013, s. 207-213. Luettu: 15.3.2023
- Burns, A. C. & Bush, R. F. 2010. Marketing research. 6th ed., global ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Fader, P. 2019. [The customer isn't always right, but some customers are better than others]. (1.7.2019). [video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=dHRoO4kbtug>
Katsottu: 3.8.2022
- Foss, N. J. & Saebi, T. 2018. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. Long range planning, 51(1) s. 9-21 Luettu: 25.1.2023
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. (E-kirja)
- Huhtala, M. & Villanen, J. 2021. Kehittäjän oppiva asenne. 1. painos. Helsinki: Value Books.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent. (E-kirja)
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. Harvard business review, 86(12), s. 50. Luettu: 14.2.2023
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Keronen, K., Tanni, K. & Muranen, R. 2017. Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. [Helsinki]: Alma Talent.
- Kunnaala-Hyrkki, V. & Brunila, O. 2019. Xamk Read. Workshopeissa lyödään viisaat päät yhteen. Nro 2/2019. <https://read.xamk.fi/2019/logistiikka-ja-merenkulku/workshopeissa-lyodaan-viisaat-paat-yhteen/>
- Lee, S., Oh, H. Y. & Choi, J. 2020. Service Design Management and Organizational Innovation Performance. Sustainability (Basel, Switzerland), 13(1), p. 4.
doi:10.3390/su13010004 Luettu: 12.8.2022
- Magretta, J. 2011. Why Business Models Matter. Artikkel. Review on Rebuilding Your Business Model. Harvard Business Review Press. Boston, USA. Luettu: 12.2.2023
- Manninen, K. & Ugas, O. 2012. Kasvunvara: Työkaluja parempaan palveluun. Helsinki : Vantaa: Sitra ; ProAgria keskusten liitto.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry. 2022. Lausunnot ja kannanotot. Viitattu 12.12.2022. www.mara.fi/ajankohtaista/lausunnot-ja-kannanotot/lausunto-eduskunnan-valtiovarainvaliokunnan-tyo-ja-elinkeinojaostolle-tyovoimapulasta.html
- Muotoilupakki. 2023. <https://muotoilupakki.fi/menetelmat/aivoriihi/> Luettu: 31.5.2023
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. (E-kirja)
- Oosi, O., Keinänen, J., Rausmaa, S. & Pitkänen, A. (2017): Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 33/2017. Luettu: 8.8.2022
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2012. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Self-Published.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Stickdorn, M. 2018. This Is Service Design Methods. O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Soupster Oy. 2023. www.tyopaikat.soupster.com. Viitattu 15.5.2023.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. (E-kirja)

Upward, A. & Jones, P. 2016. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), s. 97-123. Luettu 12.2.2023

van den Hemel Carmen, Rademakers Martijn F. 2016. Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Value*. 211-230. Luettu: 2.3.2023.

Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan: Brändin lanseeraus vuodessa. Helsinki: Alma Talent.

Vliet, H. V. 2014. The added value of business models. Hogeschool van Amsterdam, CREATE-IT Applied Research. Luettavissa:
https://pure.hva.nl/ws/files/142239/547171_The_Added_Value_of_Business_Models.pdf.
Luettu: 1.3.2023.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. (E-kirja)

Liitteet

Liite 1. Täsmäryhmähaastattelun kysymykset

Ryhmähaastattelun runko.

1. MITEN KUVAILISITTE KIASMAN TAVOITTELEMAA IMAGOA JA BRÄNDIÄ NYT MUSEON AVAUTUESSA REMONTIN JÄLKEEN?
2. MITKÄ OVAT KIASMAN ARVOT? PAINOTTUUKO JOKIN/JOTKIN TIETYT ARVOT NYT ENEMMÄN KUIN TOISET?
3. MISSÄ ASIOISSA KOETTE RAVINTOLAN TOIMINNAN OLLEEN LINJASSA MUSEON KANSSA?
4. MISSÄ ASIOISSA KOETTE RAVINTOLAN TOIMINNAN OLLEEN RISTIRIIDASSA MUSEON LINJAN KANSSA?
5. MINKÄLAISIA ASIAKASPROFIILEJA MUSEOKÄVIJÖISSÄ ON?
6. MINKÄLAISIA ASIAKASPROFIILEJA POTENTIAALISISSA/RANDOM-ASIAKKAISSA ON?
7. MITÄ TOIVOISITTE ASIAKKAIDEN KOKEVAN KIASMA CAFESSA PALVELUN/TUOTTEIDEN NÄKÖKULMASTA?
8. MUITA TOIVEITA/HUOMIOITA

ASIAKASTUTKIMUS 2022 KIASMA CAFÉ

Hyvä Kiasma cafén asiakas,

Haluamme kehittää toimintaamme ja haluamme kuulla mielipiteesi ravintolan palvelusta ja konseptista. Kyselyyn vastanneiden kesken arvomme lahjakortin Kiasma caféen sekä Kiasman museokauppaan. Molemmat lahjakortit ovat 50 € arvoisia. Arvonta suoritetaan syksyn aikana, kun asiakastutkimus on päättynyt ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

YMPYRÖI VALITSEMASI VASTAUSVAIHTOEHDON NUMERO, KIITOS.

Mikä sai sinut tulemaan tänään Kiasman kahvilaan?

1. Tulin lounaalle / ruokailemaan
2. Tulin kahvittelemaan
3. Tulin nauttimaan virvokkeita / viiniä / olutta
4. Jokin muu syy, mikä?

Millainen asiakassuhde sinulla on Kiasman kahvilaan?

1. Olen vakioasiakas, käyn viikoittain
2. Olen vakioasiakas, käyn kuukausittain
3. Käyn satunnaisesti muutaman kerran vuodessa
4. Käyn museovierailun yhteydessä
5. Olen ensimmäistä kertaa Kiasman kahvilassa

Mitä piirteitä arvostat asiakaspalvelussa? (Voit ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. Ystävällisyys / tuttavallisuus
2. Asiallisuus / teitittely
3. Yhdenvertaisuus
4. Henkilökohtainen palvelu
5. Nopeus
6. Rauhallisuus
7. Selkeys
8. Tuotteiden suosittelu
9. Kontaktin ottaminen / puheliaisuus
10. Haluat välttää ylimääräistä jutustelua / Haluat harkita itseksesi valintoja
11. Omatoimisuus asiakkaana (esim. kahvin ottaminen itse, veden hakeminen itse)
12. Pöytiintarjoilu

Kysely jatkuu toisella puolella

Mitkä tuotteisiin liittyvät ominaisuudet koet tärkeiksi itsellesi? (Voit ympyröidä useamman vaihtoehdon)

1. Ympäristöystävällisyys
2. Vegaaniset vaihtoehdot
3. Eläinperäiset vaihtoehdot
4. Luomutuotteet
5. Kotimaisuus
6. Lähi tuotanto
7. Perinteiset maut / klassiset tuotteet
8. Eksoottiset maut / uudet makuelämykset ja tuoteinnovaatiot

Mikä seuraavista ohjaa ostopäätöksiäsi eniten?

1. Hinta (Pyrin optimoimaan hinta-laatusuhteen)
2. Laatu (Hinnalla ei niin väliä, kunhan laatu on hyvä)
3. Määrä (Pyrin optimoimaan ostokseni niin, että saan mahdollisimman paljon mahdollisimman pienellä hinnalla)

Mihin hintaluokkaan Kiasma café:n tarjoama mielestäsi kuuluu?

1. Edullinen
2. Melko edullinen
3. Keskihintainen
4. Melko kallis
5. Kallis

Lisäksi halutessasi voit täydentää seuraavat lauseet:

Kiasman kahvilassa tunnelma oli

Kahvilassa soivan musiikin koin

Mielestäni palvelua voisi kehittää tai parantaa

Valikoimaan/ tuotteisiin liittyen toivoisin

Kiitos vastauksistasi! Jos haluat osallistua lahjakorttien arvontaan, täytä alle yhteystietosi.

Nimi:

Puhelinnumero ja / tai sähköpostiosoite:

Liite 3. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset: palvelu / Kiasma café 2023

- Ravintolasaliin selkeästi näkyville QR-koodi sujuvaa kirjallisen palautteen antamista varten -> lyhyt kyselylomake, jolla mitataan palvelun ja tarjoaman asiakkaalle muodostavaa arvoa, sekä palvelupolun sujuvuutta
- Työvuoroista merkitään yhteiseen muistioon aktiivisesti havaintoja / tunnelmaa / työntekijöiden mielteitä
- Työkaluksi ”keksippä joku toinen”-metodi, jossa joka kuukausi valitaan työntekijöiden kehitysehdotuksista potentiaalisin testattavaksi käytännössä
- Vakiinnutetaan ja kasvatetaan lounasasiakaskantaa lähettämällä lähiyrityksiin ehdotus ”Sopimushintalounaasta”, jossa lounaan saa sopimushinnalla
- Viestitään asiakkaille selkeämmin palvelun hybridi-mallista (esim. lounasaikaan pöytiintarjoilu tai vaihtoehtoisesti kassalta tilaukset asiakkaan omien tarpeiden mukaisesti)
- Kirjataan ylös palvelupolun yksittäisiä haasteita yksityiskohtaisesti ja etsitään parempia ratkaisuja välittömästi haasteen havaitsemisen jälkeen
- Panostetaan viestintään some-kanavissa, museon markkinointitiimin ja Soupster Oy:n markkinointitiimin yhteistyölle pitkän aikavälin tavoitteet
- Tehdään jatkossa puolivuositain ”välitilinpäätös”, jossa tarkastellaan Soupsterin arvojen ja museon toiveiden toteutumista Kiasma café:n toiminnassa

Kehitysehdotukset: tuotteet / Kiasma café 2023

- Kartoitetaan mahdollisuuksia siirtyä matalalla kynnyksellä eettisempiin sidosryhmiin/tavarantoimittajiin ja raaka-aineisiin (esim. Kaffa Roasteryn eettiset kahvit)
- Ehdotetaan systemaattisemmin museokaupalle yhteisiä kampanjoita, joista synergiaetua molemmille toimijoille (esim. Museo shopin kesä-ale & Kiasma café:n terassi-cocktailit)
- Tuotekehittelyssä paneudutaan syvällisemmin museon näyttelytarjontaan ja pyritään linkittämään tiettyjä tuotteita näyttelyiden teemojen mukaisiksi (esim. Tom of Finland)
- Haetaan kilpailuetua erottautumalla markkina-alueen muista kahvila-ravintoloista innovoimalla tuotteita, joiden lisäarvo syntyy makuyhdistelmistä ja valmistustekniikoista, joita tavallinen asiakas ei välttämättä osaa, ehdi tai raaka-ainekustannuksista johtuen pysty itse valmistamaan -> luodaan ilahduttavia uusia makukokemuksia -> lisätään valikoimaan asiakaskyselyn tulosten mukaisesti suolaisia- ja vegaanisia tuotteita

Liite 4. Palvelulupaus

Palvelulupaus Kiasma café 2023

- **Kohtaamme kasvokkain – Palvelemme asiakaslähtöisesti, empaattisesti ja yhdenvertaisesti**
- **Ilahduttava valikoima – Oivaltavia ja yllättäviä makuyhdistelmiä huolellisesti valmistettuna**
- **Kartoitamme ja suosittelemme - Autamme ostopäätösten optimoinnissa**
- **Yhteisöä arvostaen – Toimimme arvojemme mukaisesti osana museon palveluntarjontaa**
- **Rohkeasti ja vilpittömästi - Kehitymme eettisempään suuntaan yhdessä asiakkaiden kanssa**