



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

AHLMANIN TILAPUODIN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Tuuli Lähteinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Restonomi YAMK
Palveluliiketoiminnan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK

TUULI LÄHTEINEN:

Ahlmanin Tilapuodin liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Opinnäytetyö 106 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2017

Tämän tutkimustyön päämääränä oli löytää Ahlmanin ammatti- ja aikuisopistossa toimivalle Tilapuodille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös parantaa kilpailukykyä tuomalla valikoimaan asiakkaille arvoa tuottavia tuotteita, palveluja ja mieleenpainuvia palvelukokemuksia sekä löytää markkinoinnillisia mahdollisuuksia. Työn tavoitteena oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja löytää merkityksellisiä arvoelementtejä. Työkaluna käytettiin palvelumuotoilua, jossa asiakkaat ja henkilökunta otettiin mukaan palveluinnovaatioiden kehittämiseen.

Työn teoreettisena taustana olivat innovointi ja palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu toimi työn tärkeimpänä viitekehystenä ja sen tärkeänä osana innovointi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin palvelumuotoilulle sopivia innovatiivisia ja luovia tutkimusmenetelmiä. Näitä olivat havainnointi, haastattelu ja ideointityöpaja.

Työn avulla löydettiin uusia konkreettisia ideoita palveluihin, tuotteisiin, markkinointiin ja palvelukokemuksiin. Asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden lisääminen olivat merkittävät kehittämisenäkökulmat asiakkaiden ja koko liiketoiminnan kannalta. Asiakasprofiilien löytäminen ja niiden auki avaaminen oli yksi merkittävimmistä tuloksista. Huomioitavaa oli myös se, että yrityksessä ei aikaisemmin oltu ymmärretty henkilöstön ja opiskelijoiden tuomaa liiketoiminnallista arvoa. Henkilökunta ja asiakkaat haluttiin osallistuttaa alusta lähtien mukaan tutkimukseen. Siinä onnistuttiin erinomaisesti. Yrityksen henkilöstön asiakasymmärrystä saatiin lisättyä jo työn aikana ja kehitystyön tekijä huomasi, että ideointipajassa työntekijöiden ja osallistujien ymmärrys kasvoi merkittävästi.

Asiasanat: palvelumuotoilu, innovointi, liiketoiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Service Business

Tuuli Läheteinen:
Developing Ahlman Tilapuoti Shop Business Using Service Design

Master's thesis 106 pages, appendices 4 pages
May 2017

The aim of this thesis research was to find new business opportunities for Tilapuoti, which operates within the Ahlman Institute for vocational and adult education, as well as to increase its competitive advantage by introducing new added value products, services and memorable customer service experiences, along with identifying new marketing opportunities. The aim was to increase customer insight and determine value elements. The research tool chosen was service design, in which customers and personnel are involved in the developing of service innovations.

The theoretical framework of this study was found in service design and innovation, service design operating as the main framework and innovation as its important element. The study was of qualitative nature, using innovative and creative research methods such as observation, interview and brainstorming workshops, suited for service design.

The research helped to identify new, tangible ideas for services, products, marketing and the customer service experience. Increasing customer centricity and individualized approaches were the key development findings both for the customers and the business. Identifying customer profiles and understanding their meaning was one of the key factors. It should be noted that within the company, they had not earlier understood the business value of the personnel and the students. In this study, the aim was to include both of these groups from the early stages of the research. This was a complete success: customer understanding of the personnel was increased already during the research phase, and the author discovered even more development in customer insight of the personnel and the participants in the brainstorming workshops.

Key words: service design, innovation, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajausta	7
1.3	Yritysesittely	9
1.4	Tutkimusraportin eteneminen	16
1.5	Tutkimuksen toteutus.....	16
2	INNOVOINTI KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	18
2.1	Innovaatio organisaatiossa	18
2.2	Innovaatioprosessit ja järjestelmät	24
2.3	Luovuus	26
3	KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN INNOVOINTI PALVELUMUOTOILUN AVULLA.....	29
3.1	Arvo ja asiakasymmärrys.....	29
3.2	Käyttäjälähtöinen suunnittelu ja sen kehittäminen	37
3.3	Palvelumuotoiluprosessi	40
4	TUTKIMUS	46
4.1	Määrittely ja asiakkaan ymmärtäminen	46
4.2	Tutkimuksen haastatteluvaihe.....	52
4.2.1	Tuotteet	55
4.2.2	Palvelut.....	59
4.2.3	Asiakaspalvelu	62
4.2.4	Markkinointi.....	64
4.3	Havainnointi.....	66
4.4	Asiakasprofiilit.....	67
4.5	Ideointityöpaja	75
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	83
5.1	Tilapuodin kehittämisen tulokset.....	83
5.2	Työn johtopäätökset.....	88
5.3	Tutkimuksen tulokset suhteessa teoriaviitekehitykseen	94
5.4	Tutkijan oma oppiminen	97
	LÄHTEET.....	99
	LIITTEET	102

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä opinnäytetyö liittyy Ahlmanin ammattiopistossa toimivan Tilapuodin kehittämiseen. Työskentelen itse hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattiopettajana samassa oppilaitoksessa. Itselleni oli alusta asti selvää se, että tutkimuksen täytyy olla sidoksissa vahvasti työelämään ja saada sille hyötyä. Keväällä 2016 pohdin yhdessä Ahlmanin johdon kanssa erilaisia vaihtoehtoja. Itseäni kiinnosti innovatiivisuus, yhteisöllisyys, arvot, palvelut tai asiakaslähtöisyys opinnäytetöiden näkökulmina. Elokuussa 2016 vietimme yhteisiä Ahlmanin henkilöstöpäiviä Budapestissä. Siellä suunnittelimme yhdessä Ahlmanin liiketoiminnan kehittämistä ja sieltä idea opinnäytetyön aiheesta lähti silloisen ravintolapäällikkö Anette Melinin ja toimitusjohtaja Timo Jaakolan toimesta.

Tällä hetkellä opetus on murroksessa ja valtavia säästöjä täytyy tehdä jatkuvasti. Ammatillinen koulutus uudistuu täysin reformissa, joka tulee voimaan vuonna 2018. Nuoriso- ja aikuiskoulutuksen lait yhdistetään yhteiseksi lainsäädännöksi. Samassa uudistetaan koulutuksen rahoitus, ohjaus, tutkintorakenne, koulutuksen toteuttamismuotoja ja järjestämisrakennetta. (Opetushallitus: ammatillisen koulutuksen reformi 2016.) Edellä kuvatuista asioista johtuen oppilaitosmaailma on muuttumassa ja liiketoimintojen kehittäminen on otettu vahvasti opetuksen kehittämisen rinnalle mukaan.

Yhdessä sovittiin Ahlmanin johdon kanssa, että tämän työn tavoitteena on löytää Ahlmanin Tilapuotiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja lisätä sen kilpailukykyä. Alusta lähtien oli heti selvää, että työssä halutaan ottaa asiakkaat ja henkilökunta mukaan palveluinnovaatioiden kehittämiseen. Yhdessä henkilöstön kanssa pohdittiin, että työssä täytyy löytää ideoita palveluihin, tuotteisiin, palvelukokemuksiin ja markkinointiin. Asiakas tarpeineen otetaan näin ollen ajattelun ja toiminnan lähtökohdaksi. Itseäni kiinnosti alusta lähtien myös arvonäkökulma, josta halusin saada lisää ymmärrystä.

Organisaatioiden perustehtävä on luoda ja antaa toiminnallaan arvoa asiakkaille. Se tarkoittaa hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hinta ei välttämättä tarkoita suoraan rahallista arvoa ja näin voidaan puhuakin uhrauksista, joita sidosryhmä tai asiakas tekee. Lisäksi

täytyy ottaa huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Asiakas saa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta arvoa, jos hän saavuttaa haluamansa. (Tuulaniemi 2016, 30–31.)

Miten varmistetaan yritysten olemassaolo ja lisätään niiden kilpailukykyä koko ajan lisääntyvässä kilpailussa? Mäntynevan kirjassa ”Kasvua Innovaatioista” kirjoitetaan siitä, kuinka yritysten täytyy uusiutua säilyäkseen elinvoimaisena. Asiakkaiden tarpeisiin tulee kyetä tuottamaan sopivia ratkaisuja kilpailukykyisesti. (Mäntyneva 2012, 14.) Asiakkaiden odotusten ja kokemusten välinen suhde määrittelee heidän asiakastyytyväisyytensä luonteen. Jotta yritys pystyy turvaamaan tulevaisuuden kassavirrat, täytyy yritysten sovitaa palvelut ja tuotteet asiakkaiden muuttuvien odotusten mukaisiksi. Jos olemassa olevia asiakassuhteita menetetään yrityksessä, niin sillä on selvä liiketoiminnan kannattavuutta alentava vaikutus. Jotta yritys erottautuu kilpailijoista ja heidän tarjonnastaan, täytyy sen yhä enemmän käyttää luovuutta ja uuden ideointia. (Mäntyneva 2012, 15.)

Edellä olevissa lähdekirjallisuusotteissa puhutaan hinnan ja hyödyn välisestä suhteesta, innovatiivisuuden merkityksestä sekä asiakkaiden odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. Nämä kuvatut näkemykset olivat niitä asioita, joita yhdessä pohdittiin työn suunnitteluvaiheessa. Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat ”elämän suola”. Maailma muuttuu ja kehittyy ja siinä imussa täytyy pysyä mukana. Ajan hermoilla oleminen kuuluu työn tekijän omiin elämän kulmakiviin. YAMK - opinnoista Tampereen ammattikorkeakoulussa lähdettiin hakemaan oppeja, työkaluja, näkökulmia ja samalla myös osallistumaan samalla työelämän kehittämiseen.

Työn tekijälle oli alusta lähtien selvää tehdä kehittämistyö rohkeasti ja kokeilla omia rajoja. Opinnäytetyö haluttiin toteuttaa innovoivasti ja rohkeasti kokeillen uusia menetelmiä. Asiakslähtöisyyttä ja yksilöllisyyttä pidettiin alusta lähtien tärkeänä palveluliiketoiminnassa. Työn tekijä opettaa ammatillisella puolella palvelualoja, joten ”asiakas on keskiössä” - ajattelu ja käyttäjälähtöisyys sopivat täysin motiiveihin ja näin ollen lähtökohdaksi työlle. Työnantajan näkökulmasta sama toive tuli myös esille alusta lähtien. Työn tekijälle oli tärkeää ottaa myös työntekijät mukaan kehittämistyöhön ja tämä oli kaikkien kannalta tärkeä lähtökohta työn etenemisen ja lopputulosten aikaansaamiseksi.

Yrityksissä jatkuvan kehittämistyön merkitys on kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu nopeaa vauhtia ja näin ollen myös yritysten täytyy pysyä kehityksessä mukana. Nopeasti

muuttuva, globaalistuva, verkottuva ja digitalisoitua toimintaympäristö on luonut yritysten toimintoihin suuria muutostarpeita. Lisäksi myös muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä haastavampaa. Tämä vaatii yritykseltä nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Organisaatioiden täytyy olla entistä ketterämpiä, nopeampia omaksumaan muutoksia ja vastata nopeasti erilaisiin tarpeisiin. Nämä vaikuttavat keskeisesti menestymiseen. Samalla myös innovatiivisuuden vaatimus kasvaa jatkuvasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 13.)

Ojasalon ym. (2014, 12) mukaan yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä seuraavien asioiden johdosta:

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien liiketoimintamallien, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten ja käyttäytymisen muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
- toimintansa tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus

Työn tavoitteena on löytää kohdeyritykselle Ahlmanin Tilapuodille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja parantaa sen kilpailukykyä tuomalla valikoimaan asiakkaille arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja sekä mieleenpainuvia palvelukokemuksia. Työn tavoitteena on kasvattaa asiakasymmärrystä. Ensisijaisen tärkeää on kehittää palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia ja joista saadut kokemukset jopa yllättävät asiakkaat positiivisesti. Työn yksi tärkeä tavoite on löytää merkittäviä arvon elementtejä Tilapuodille. Työssä halutaan kehittää Tilapuodille nykyistä asiakaslähtöisempi toimintatapa, jonka avulla asiakkaat otetaan yksilöllisemmin huomioon. Tavoitteena on käyttää työkaluna palvelumuotoilua, jossa asiakkaat ja henkilökunta otetaan mukaan palveluinnovaatioiden kehittämiseen, joka samalla lisää henkilöstön sitoutumista ja asiakaslähtöisyyttä.

Työn tavoitteena on löytää Tilapuodille uusia konkreettisia ideoita sen palveluihin ja tuotteisiin ja kehittää samalla sen liiketoimintaa. Yhtenä työn keskeisenä tavoitteena on löytää Tilapuodin tärkeimmät asiakasprofiilit. Sen avulla pystytään löytämään markkinoinnillisia mahdollisuuksia ja löydetään keinoja kehittää Tilapuodin palveluita, tuotteita ja palvelukokemuksia. Tilapuodissa ei ole tällä hetkellä täsmennettyä liikeideaa, vaan Tilapuodin toiminta-ajatuksena on tiivistetysti myydä lähi- ja luomutuotteita. Työn lopputuloksena halutaan syntyvän konkreettisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kirkastaa Tilapuodin tulevaisuuden toiminta-ajatusta.

Yleisesti liikeideassa kerrotaan, miten yrityksellä on tarkoitus tuottaa rahaa ja voittoa sekä miten yritys pystyy erottumaan kilpailijoiden liikeideoista. Hyvin suunnitellun liikeidean avulla luodaan perusta yrityksen menestymiselle lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen tulee olla keskenään tasapainossa. Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja millaisella imagolla? Liikeideaa voidaan täsmentää myös tuotteistamisen avulla. Sen tavoitteena on luoda kannattavaa, innovatiivista ja kilpailukykyistä liiketoimintaa (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2016, 43, 44).

Työn tekijän henkilökohtaisena tavoitteena on löytää uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen niin, että tutkimuksen aikana käytetään rohkeasti erilaisia luovia elementtejä. Kehitystyön teoriataustassa tullaan käyttämään palvelumuotoilua ja innovointia. Palvelumuotoilu toimii työn tärkeimpänä viitekehyksenä ja innovointi kuuluu sen elementteihin mukaan. Asiakaskokemusten- ja ymmärryksen avulla pyritään löytämään lisää palveluihin innovaatioita sekä lisäämään asiakasarvoa. Palvelumuotoilunäkökulmassa käyttäjät ovat kehittämistyössä mukana. Tällöin käyttäjälähtöisyys sekä ihmisläheisyys ovat keskiössä. Innovatiivisuus kuuluu tärkeänä osana palvelumuotoiluun, minkä avulla lisätään yrityksen kilpailukykyä. Työn soveltavassa osassa halutaan kytkeä palvelumuotoilun käyttäjälähtöisyys ja innovointi yhtenä palvelumuotoilun osana yhteen. Tämän ihmislähtöisen tutkimuksen avulla voidaan saada asiakkaille lisäarvoa ja yritykselle taloudellista kasvua tulevaisuudessa.

Ensin tarkastellaan innovointia ja sen jälkeen siirrytään palvelumuotoiluun. Asioita tarkastellaan asiakkaan ja käyttäjän näkökulmasta. Innovointi kuuluu merkittävänä tekijänä palvelumuotoilun eri vaiheisiin. Kehittämistyössä asiakkaiden mukaan ottamisen lisäksi

on tärkeää, että henkilökunta on mukana projektissa. Näin kehitystyö jatkuu luotettavimmin myös tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen.

1.3 Yritysesittely

Ahlmanin koulun Säätiöllä on merkittävä historia. Se perustettiin maamies- ja emäntäkouluksi Gabriel Ahlmanin testamenttivaroilla 10.10.1904. Ahlman sijaitsee ainutlaatuisella paikalla vain viisi kilometriä Tampereen ydinkeskustasta. Alue on siitä huolimatta kuin osa maaseutua. Lehmät laiduntavat pellolla ja suomalainen perinnepiha sijaitsee keskellä aluetta.

Ahlmanilla on opetuksen rinnalla paljon erilaista muuta toimintaa. Ahlmanilla on oma Tilameijeri, Tilapuoti, navetta, maitobaari, meijeri, perinnepiha, oma hotelli ja kokous- ja juhlatiloja. Maaseutumaisuus, perinteet ja luonnon hyödyntäminen kuuluvat ehdottomasti tulevaisuuden kehittämistoimenpiteisiin. Kaikki Ahlmanilla tapahtuva toiminta toimivat myös opiskelijoiden oppimisympäristöinä. Lisäksi Ahlmanilla tehdään innovoivaa hanketyötä. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa ”Parasta pöytään Pirkanmaa”- ja ”Perinnepiha”-hankkeet.

Nykyään Ahlmanilla työskentelee noin 70 vakituista sekä 100 osa-aikaista työntekijää. Opiskelijoita on perus- ja ammattitutkinnoissa, kansanopistossa ja maaseutuelinkeinon kurssitoiminnassa. Ahlmanin koulun Säätiö on yksityinen oppimis- ja palvelukeskus. Sen strategia on toimia innovatiivisesti työelämän kehittäjänä ja tarjota laadukkaita palveluita. Koulutuspalveluiden tavoite on tarjota yksilöllisiä vaihtoehtoja asiakkaille osaamisen kehittämässä. Ahlmanilla voi opiskella muun muassa hotelli-, ravintola- ja cateringalaa, matkailua, yrittäjyyttä ja luonnonvara-aloja.

Ahlmanin koulun Säätiön hallitus hyväksyi uuden strategian 8.12.2016. Strategiaa tehtiin yhdessä henkilöstön kanssa. Uusi strategia on tehty vuosille 2017-2022. Ahlmanin strategiassa (kuvio 1) liiketoimintayksiköiden kehittäminen nousee vahvasti kehitettäväksi toimenpiteiksi opetuksen rinnalle. Ahlmanin toiminnan lähtökohtana toimii Ahlmanin omat arvot. Seuraavassa kuviossa on esitelty Ahlmanin uudet arvot. Uutena sloganina toimii: ”juuret maassa- ajatukset pilvissä”. Ahlmanin arvot on jaettu neljään eri alueeseen. Näitä ovat parasta osaamista, hyvä tulla ja olla, rohkea edelläkävijä, vastuulliset valinnat.

Uuden kehittäminen syntyy rohkeudesta ajatella ja tehdä asioita uudella tavalla. Asiakkaiden ja henkilöstön viihtyminen on Ahlmanille merkittävä asia. Kun henkilöstö viihtyy, syntyy menestymistä. Taloudellisesta, sosiaalisesta ja eettisistä näkökulmista Ahlman haluaa toimia vastuullisesti. Ahlmanin yksi arvoista on ”Parasta osaamista”. Arvoihin kuuluu se, että henkilökunnalla on osaamista ja sitä kehitetään jatkuvasti. (2016, Ahlmanin strategia, Ahlmanin hallitus)

Ahlmanin arvot

Slogan: ”Juuret maassa – ajatukset pilvissä”



Ahlmanin ammatti- ja aikuisopisto



WWW.AHLMAN.FI

5

KUVIO 1. Ahlmanin arvot

Arvoissa ensimmäinen osa-alue on ”parasta osaamista”. Tämän arvon takana on erilaisia tekoja ja tekemisiä. Näitä ovat esimerkiksi se, että työntekijät kehittävät itseään ja ovat aktiivisia. Tärkeää on myös vastuun kantaminen ja toisten huomioiminen. Näistä syntyy luottamuksellinen työyhteisö. Tärkeää on myös itsensä johtaminen ja oman työn suunnittelu. Tiedon jakaminen on myös tärkeä elementti parhaan osaamisen syntymiselle.

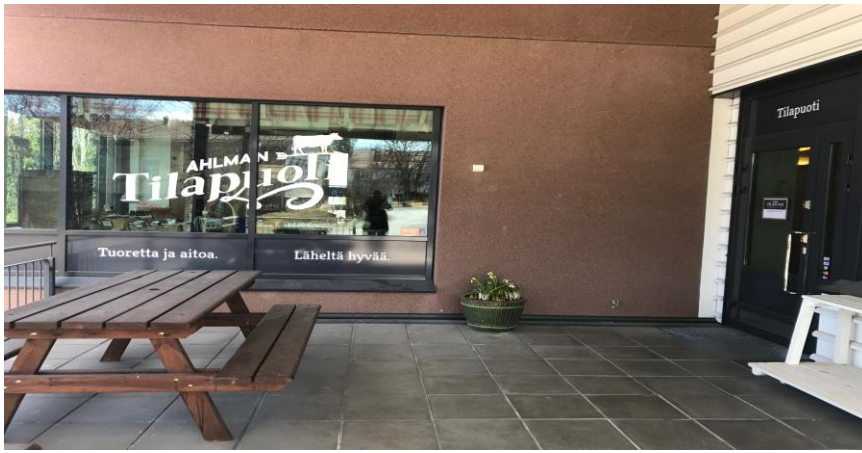
Ahlmanin arvojen toinen osa-alue on ”hyvä tulla ja mennä”. Asiakkaiden ja henkilöstön viihtyminen on menestyksen perusta. Tämän arvon sisälle kuuluu se, että tervehditään ystävällisesti, kun kohdataan muita ihmisiä. Merkittävää on myös arvostaa työtovereita ja asiakkaita ja samalla arvostaa yksilöitä ja erilaisuutta. Tärkeää on myös parantaa tiedonkulkua ja ottaa asioista selvää. Työyhteisössä jokaisella on kiire, mutta sen korostaminen ei auta. Tärkeää on ottaa vastuu itsestä, asioista ja toisista niin, että keskitytään

asiallisesti omiin tehtäviin. Jokaisella täytyy olla asenne, että ”kaikki kuuluu minulle”. Tiimioppiminen ja oppimisen kulmakivet ovat osa arkea jokaisella Ahlmanin työntekijällä ja tätä kautta kaikki toimivat valmentajina opiskelijoille erilaisissa tilanteissa.

Kolmas arvojen elementti on ”rohkea edelläkävijä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että erilaisille ideoille tehdään prosessi. Prosessin avulla ideoista jalostuu tuote tai palvelu. Jatkuvan parantamisen malli otetaan käyttöön tavoitteellisesti. Tavoitteena on myös ottaa työssä-oppimiskoulutus uudelle tasolle käyttöön, jonka avulla perustetaan uusi foorumi. Arjessa tehdään jatkuvasti rohkeita kokeiluja. Virheitä saa tehdä. Tärkeää on myös panostaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Lisäksi vastuut nimetään, mutta valta ja vapaus kuuluvat yhdessä kaikille.

Neljäs arvojen elementti on ”vastuulliset valinnat”. Tämän elementin alle kuuluu kumppaneiden ja verkostojen listaus ja tätä kautta ne saadaan laatu- ja toimintakäsikirjaan mukaan. Merkittävää on myös selvittää imago. Markkinoinnissa hyödynnetään palvelumuotoilua. WWW-sivuja parannetaan niin, että sinne saadaan mahdollisimman paljon ja selkeästi tietoa. Taloudelle tehdään tarkemmat pelisäännöt. Mittarit ja tulokortit jalkauteetaan osaksi arkea. Lisäksi myös IMS otetaan käyttöön laadunhallinta- ja johtamisjärjestelmäksi. Vastuullisessa toiminnassa tärkeää on ottaa huomioon kestävä kehitys ja sen kehittäminen.

Tilapuoti toimii Ahlmanin ammatti- ja aikuisopiston alueella. Tilapuoti sijaitsee rakennuksen päädyssä, jossa on samassa yhteydessä myös opiskelijaravintola Kapusta. Tilapuoti on avoinna arkisin klo 9.00-17.30. Tilapuodin asiakkaat koostuvat opiskelijoista ja henkilökunnasta, lähi- ja luomutuotteista kiinnostuneita ihmisistä sekä muista lähellä asuvista asukkaista. Kuvassa 1 näkyy Tilapuodin sisäänkäynti.



KUVA 1. Tilapuodin sisäänkäynti (Lähteinen 2017)

Tilapuodista löytyy valikoima omalla tilalla tuotettuja tuotteita, kuten esimerkiksi tilan maito, piimä ja viili. Tärkeitä tuotteita ovat myös maatiaiskarjan maidosta valmistetut jugurtit ja juustot. Lisäksi Tilapuodissa myydään kausittain oman tilan mehuja, hilloja ja lihaa. Alla olevassa kuvassa (kuva 2.) näkyy myyntihylly, jossa on myynnissä muun muassa omia juustoja, viiliä, jogurttia, maitoa ja piimää.



KUVA 2. Tilapuodissa myytävät oman tilan tuotteet (Lähteinen 2017)

Tilapuodin suosittuja myytäviä tuotteita ovat myös oman keittiön leivonnaiset ja ruuat. Osa myytävien tuotteiden resepteistä on emäntäkoulun ajoilta ja tuotteita valmistetaan opiskelijaravintola Kapustan keittiössä. Lisäksi leivonnaisia tulee myyntiin tilanteen mukaan myös muilta tuottajilta. Kuvassa 3 näkyy hylly, jossa leipä- ja pullatuotteet ovat esillä myytävänä.



KUVA 3. Myytävät leipä- ja pullatuotteet (Lähteinen 2017)

Tilapuodissa toimii myös pienimuotoinen kahvila, jonka asiakkaina ovat pääsääntöisesti oman koulun opiskelijat ja henkilökunta. Kahvilan palveluita käyttävät alueella vierailevat ihmiset ja Tilapuodissa ostoksia tekevät asiakkaat. Kuvassa 4 on kuva vitriinistä, jossa myydään suolaisia- ja makeita leivonnaisia sekä ruoka-annoksia.



KUVA 4. Tilapuodin myyntivitriini (Lähteinen 2017)

Kuvassa 5 on esitelty Tilapuodin kahvilan asiakaspaikat. Asiakaspaikkoja on vähän. Tilanteen vaatiessa kahville voi myös mennä opiskelijaravintola Kapustan puolelle.



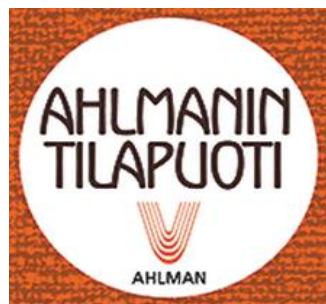
KUVA 5. Asiakaspaikat Tilapuodin kahvilan asiakkaille (Alkionmaa 2017)

Tilapuodista löytyy runsas määrä pientuottajien toimittamia lähi- ja luomutuotteita sekä hyvä valikoima kotimaisia kädentöitä. Myynnissä on myös luomukanamunia, jotka eivät ole Ahlmanin omalta tilalta, vaan lähituottajalta. Lisäksi myynnissä on muutamia markkinointituotteita varustettuna Tilapuodin logolla, joita ovat muun muassa kangaskassit ja termosmukit. Kuvassa 6. on esillä hylly, jossa on myynnissä erilaisia lähi- ja luomujauhotuotteita lähituottajilta.



KUVA 6. Jauhotuotteet (Lähteinen 2017)

Tilapuodissa työskentelee yksi vakituinen työntekijä ja sen lisäksi ravintolan henkilökunta työskentelee siellä tarvittaessa. Tilapuodin tuotteita valmistetaan Ahlmanin omassa Tilameijerissä sekä opiskelijaravintola Kapustan keittiössä. Tilapuoti uudistettiin sisustuksen puolesta kesällä 2016. Se on tyyliltään modernin maalaishenkisen. Syksyn 2016 aikana aloitettiin myös Tilapuodin brändin uudistaminen. Esimerkiksi sen logo uudistettiin täysin. Uudelta logolta haluttiin enemmän nykyaikaisuutta ja raikkautta. Kuvissa 7 & 8 näkyy vanha ja uusi logo.



KUVA 7. Ahlmanin Tilapuodin vanha logo
(kuvalähde: Ahlmanin sharepoint 23.9.2016)



KUVA 8. Ahlmanin Tilapuodin uusittu logo
(kuvalähde: Ahlmanin sharepoint 23.9.2016)

1.4 Tutkimusraportin eteneminen

Tutkimustyössä tutustutaan ensin teoreettisiin näkökulmiin, joista työn kannalta tärkein on palvelumuotoilu. Innovatiivisuus kuuluu taas olennaisena osana palvelumuotoiluun. Tarkoituksena on toteuttaa tutkimus käyttäjälähtöisesti palvelumuotoilun avulla innovoivalla tavalla niin, että työstä saadaan tekijän näköinen.

Teoriaosuuden jälkeen on käytännön tutkimuksen vuoro. Tutkimus toteutetaan kaksivaiheisena. Ensin haastatellaan asiakkaita ja sen jälkeen pidetään yhteinen innovointipaja asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Haastattelujen jälkeen haastattelut puretaan asiakasprofiilien ja samankaltaisuuskaavion avulla. Nämä toimivat innovointipajan taustamateriaalina. Innovointipajassa kirkastetaan Tilapuodin toiminta-ajatusta ja tehdään tulevaisuuden suunnitelma.

Lopuksi työssä analysoidaan oman tutkimustyön vaiheita ja tuloksia. Analysointia tehdään Tilapuodin, koko työn ja työn tekijän näkökulmista. Saavutetut tulokset analysoidaan ja pohditaan, kuinka Tilapuodin liiketoiminnan kehittyminen jatkuu tämän työn jälkeen.

1.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen avulla pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä. Näin ollen tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilulle sopivia innovatiivisia ja luovia tutkimusmenetelmiä. Henkilökunta halutaan ottaa alusta lähtien kehittämishankkeeseen mukaan.

Tutkimus tehdään kahdessa eri vaiheessa. Ensin haetaan tietoa käyttäjiltä tai potentiaalisilta käyttäjiltä tapaustutkimuksen avulla. Merkittävää on tehdä haastattelut siellä, missä käyttäjät ja potentiaaliset käyttäjät ovat. Haastateltavilta pyritään saamaan ideoita palveluihin, tuotteisiin, palvelukokemuksiin ja markkinointiin. Näiden analysointi ja jatkojalous auttavat lisäämään palveluinnovaatioita. Haastattelussa on kaksi eri runkovaihtoehtoa riippuen siitä, onko haastateltava jo olemassa oleva asiakas vai potentiaalinen asiakas. Haastattelut äänitetään, jonka avulla haastattelija saa keskittyä haastatteluun ja etenemiseen. Haastattelun kriteereinä on haastatella ihmisiä jotka asuvat Ahlmanilta neljän kilometrin säteellä, ovat Tilapuodin asiakkaita tai Ahlmanin kokousasiakkaita. Lisäksi haastatteluja tehdään Ahlmanin opiskelijoille ja henkilökunnalle.

Toinen tutkimusvaihe on ideointityöpaja. Ideointipajan henkilöt koostuvat Ahlmanin työntekijöistä, Tilapuodin työntekijöistä ja asiakkaista. Ideointipajassa esitellään työn tarkoitus, ideoidaan Tilapuotia ja käydään haastattelun tulokset dialogisesti läpi. Sen jälkeen aloitetaan yhdessä kehittämään liiketoimintaa tulosten pohjalta. Ideointityöpajassa on tarkoitus myös kirkastaa yhdessä Tilapuodin toiminta-ajatus ja liikeidea. Ideointipajalla on myös tärkeä merkitys tulevaisuuden näkökulmasta, koska siellä suunnitellaan, miten kehitystyö jatkuu tämän tutkimustyön jälkeen.

Lisäksi havainnointi toimii yhtenä tutkimusmenetelmänä työn eri vaiheissa. Tämän avulla saadaan syvällisempää asiakasymmärrystä esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä, toiveista ja unelmista. Havainnointia tehdään aidossa toimintaympäristössä Tilapuodissa. Sitä tehdään työn alusta ideointipajaan asti. Henkilökunta on viimeisessä havainnointivaiheessa mukana.

2 INNOVOINTI KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

2.1 Innovaatio organisaatiossa

”Ajatuksesi syntyvät asioista, joihin uskot.

Ajatuksistasi syntyvät sanasi. Sanoistasi syntyy tapa toimia.

Tavastasi toimia syntyvät arvosi. Arvoistasi syntyy kohtalosi”.

(MAHATMA GANDHI)

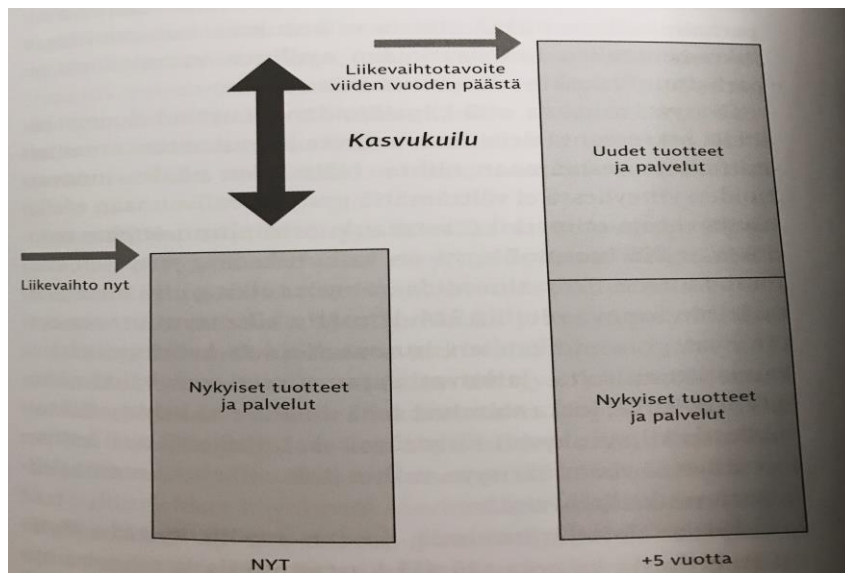
Innovatiivisuudella tarkoitetaan ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa käytäntöön uusia ideoita lisäarvon tuottamiseksi. Luovuus on tavoitteellista. Innovaatiivinen henkilö on luova ja lisäksi hänellä täytyy olla hyvä riskinsietokyky ja motivaatio. Luova toiminta täytyy osata muuttaa innovatiiviseksi, hyvin johdetuksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. (Sydänmaanlakka 2009, 132.)

Innovaatiot ovat hyvinvoinnin, kilpailukyvyn, talouskasvun ja uudistumisen moottoreita. Ne syntyvät markkinoilla käytön myötä ja ne muuttavat maailmaa. (Rilla & Saarinen 2007,1.) Strategioiden elinkaaret käyvät koko ajan lyhyemmäksi. Yritys voi kasvaa ja kehittyä vain, jos sillä on riittävästi innovaatioita. Innovaatioiden avulla turvataan pärjääminen jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa. (Hamel & Breen 2007, 69.)

Asiakaslähtöisiä palveluinnovaatioita kehitetään käyttäjien osallistamisen avulla. Innovaatio- sanalla tarkoitetaan asioita, joissa toteutuvat tietyt kriteerit. Se on tuote, palvelu, brändi, jakelukanava tai toimintamalli, joka on uusi kyseisessä ympäristössä. Kun innovaatioita luodaan, tarvitaan paljon erilaisia ideoita ja kokeiluja. Jos ne on viety käytäntöön, voidaan puhua innovaatioista. Innovaatiot tuovat hyötyä yritykselle, ihmisryhmälle tai koko ihmiskunnalle. Innovaatio on jonkin asian käynnistämistä ensimmäistä kertaa ja se on uuden luomista. Innovaatio on tuoretta ajattelua, joka luo arvoa.

(Solatie & Mäkeläinen 2009, 28.)

Mäntyneva kuvaa kirjassaan innovaatiotoiminnan merkitystä suhteessa kilpailukyvyn parantamiseen. Parhaimmillaan se on niin merkittävää, että yrityksen liikevaihto kasvaa innovointitoiminnan avulla. Kuvion 2 avulla kuvataan sitä, mihin radikaaleilla innovaatio-toiminoilla pyritään.



KUVIO 2. Innovaatiotoiminnan merkitys tulevassa kasvussa (Mäntyneva 2012, 51)

Innovaatiotoiminta kulminoituu valittuun strategiaan. Strategian tulee mahdollistaa innovatiivinen ajattelu ja toiminta. Tärkeää on myös kannustaa näkemään uusia mahdollisuuksia. Avoin ja rehellinen toiminta ovat avainasemassa. Totuuden hetki on arjessa, jossa organisaatio päivittäin toimii. Erityisen tärkeää on selkeä innovaatiostrategia. Ilman tätä eri yksiköt puskevat helposti kukin omaa tietään. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 145.)

Asiakkaan rooli on vahvistunut paljon innovaatioiden tuottamisessa. Asiakkaat ja kuluttajat otetaan entistä vahvemmin mukaan kehittämään palveluita ja tuotteita. Erilaisten ajatusten törmäyttäminen on tärkeä asia innovaatioprosessissa. (Ojasalo ym. 2014, 87.)

Innovoinnin ja luovuuden pitää tapahtua systemaattisesti, määrätietoisesti ja ohjatusti. Innovaatiotyö ei ole yksi erillinen prosessi vaan monta samanaikaista innovaatioprosessia. Alla olevassa kuviossa 3. on esitetty esimerkki kattavan innovaatiojärjestelmän viitekehystä. Yrityksen innovaatioprosessi on joukko erilaisia pelisääntöjä: miten ideoita luodaan, prosessoidaan, kehitetään, arvioidaan, peilataan strategiaan ja kaupallistetaan. Järjestelmä ei saa olla kuitenkaan liian yksityiskohtainen, koska siinä ei silloin jää tilaa luovuudelle. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 188.)



KUVIO 3. Innovaatiojärjestelmä (Solatie & Mäkeläinen 2009,188)

Uuden kehittämisessä ihmisymmärrys on yksi tärkeä näkökulma. Ihmis- ja asiakasymmärrystä voidaan kerätä erilaisin menetelmin, joita ovat muun muassa tutkimus suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa tai asettumalla kohderyhmän tai asiakkaiden asemaan. Avoin innovointi eli aktiivinen ideoiden etsiminen yrityksen ulkopuolelta lisäävät merkittävästi yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia. (Länsisalmi 2013, 29.)

Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat yleisimpiä innovaatiomalleja. Näillä tarkoitetaan nykyisten palveluiden ja tuotteiden kehittämistä sekä uusien ideointia, testaamista ja käyttöönottoa. Monet yritykset haluavat uudistaa toimintaansa, jotta kannattavuus ja kilpailukyky paranevat. Kansantalouden kannalta yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa ja palveluista saatavien liiketoimintahyötyjen merkitys kasvaa. Näin ollen myös innovaatiotoiminnalla on tärkeä rooli yritysten tulevaisuuden kehitystyössä turvatakseen toiminnan kasvun ja kannattavuuden kiristyvässä kilpailutilanteessa. Palveluinnovaatiot voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia. Ne voivat olla parannuksia tai muutoksia aiempaan palvelutoimintaan. Nämä voivat liittyä muun muassa palvelumuotoon, palvelun toimitustapaan, parannuksiin asiakkaan kohtaamisessa, organisoitumiseen, teknologiaan tai palvelukonseptiin. (Mäntyneva 2012, 42–43.)

Palveluinnovaatioissa on tärkeää asiakkaiden todellisten tarpeiden kuunteleminen. Siinä tavoitellaan syvällistä asiakasymmärrystä. Tämän avulla lisätään myös palveluhenkilös-

tön motivaatiota. Palveluinnovaatioille on tyypillistä se, että ilman asiakasta niitä on vaikea kehittää. Onnistuneen innovaation avulla parannetaan yrityksen laatua ja tuotteiden ja palveluiden tuloksia. (Melkas, 2015.)

Katri Kallio (2015, 82) kuvaa väitöskirjassaan tutkimuksen tuloksia, kuinka merkittävää innovaatiotoiminnalle on se, että käyttäjät otetaan mukaan palveluinnovaatiotoimintaan. Tärkeää on kuulla käyttäjiä ja tutustua heidän toimintaympäristöönsä. Palveluinnovaatioita syntyy yhteisöoppimisen avulla. Siihen otetaan mukaan asiakkaat, työntekijät ja johto.

Innovaatiotoiminnan toteutusvaiheessa tarvitaan seuraavia asioita; strategiaa, kulttuuria, luovuutta, prosesseja ja järjestelmiä. Toteutukseen voi mennä vuosia aikaa tai joskus se voi tapahtua hyvin nopeastikin. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 178.) Toteutusvaiheessa organisaatio oppii koko ajan uutta ja samalla se oppii pois vanhoista käytännöistä. Valintakriteereiden tulee olla läpinäkyviä ja selkeitä. Toteutuksen kannalta tärkeää on se, että organisaatio kykenee tekemään päätöksiä ja valitsemaan toteuttavat innovaatiot. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 188.)

Onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytyksiä on se, että johdolla on vilpittömän tuki asiaan. Toiminnan vetäjänä voi olla kuka tahansa pätevä ja visionäärinen henkilö. Tittelillä ei siis ole väliä. Vetäjälle täytyy antaa aikaa systemaattiseen innovointitoiminnan hoitamiseen. Innovaatiotiimiä rakentaessa on tärkeää muistaa, että virallisilla esimies-alaisuhteilla ei ole merkitystä. Lisäksi innovoinninvetäjä tulee kouluttaa luovan ongelmanratkaisun ammattilaiseksi. Henkilökunnan koulutuksessa on merkittävää saada kaikki työntekijät mukaan. Näin yritykselle syntyy yhtenäinen innovatiivinen kieli ja kulttuuri. Innovaatiojärjestelmän pitää olla niin helppo, että kuka tahansa voi koska tahansa siirtää sinne ideoita. Seurannan ja mittaamisen avulla varmistetaan innovaatiotoiminnan onnistuminen. Innovaatiotoiminnalla on mahdollisuus kehittää merkittäviä, ylläpitäviä sekä mullistavia innovaatioita. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 190–191.)

Avoimeen innovaatiotoimintaan liittyvät läheisesti erilaiset verkostot ja niiden hyödyntäminen. Käytännössä menestyksellinen innovaatiotoiminta edellyttää erilaisten tietojen, taitojen, kyvykkyyksien, tarpeiden ja intressien yhteensovittamista. Nämä voivat löytyä joko organisaation sisältä tai ulkoapäin erilaisista verkostoista. Verkostoituminen on yksi keino kasvattaa yrityksen käytettävissä olevia resursseja tukemaan samalla innovaatiotoimintaansa. (Mäntyneva 2012, 134.)

Strategian merkitys on suuri. Jos sitä ei ole tai jos sitä ei ole määritelty, niin mitään ei tapahdu. Innovaatiostrategian tehtävä on fokusoida toiminta. Näin saavutetaan maksimaalinen tulos. Strategian avulla kuvataan halutut tavoitteet, viestitään tahtotila koko organisaatiolle, määritellään riskinotto-kyky, kannustetaan edellä mainittuun riskinottoon, käydään läpi resurssit ja innostetaan ihmiset innovaatiotyöhön. Hyvän innovaatiostrategian avulla taataan lupaavimmat innovaatiot toteutettua ja kaupallistettua. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 141.)

Yrityksellä täytyy olla myös selkeä visio ja innovoinnilla kirkas tavoite. On tärkeää myös rajata tavoitteita. Tällöin ihmiset pystyvät olemaan luovia. Jos tavoite on liian laava, ei ideoiden määrä eikä taso ole mahdollinen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 60.) Kaikilla tekemiseen osallistuvalla tulee olla yhteinen näkemys tekemisestä. Visio täytyy olla siis aidosti jaettu. (Länsisalmi 2013, 37.)

Tärkeää on se, että johto painottaa säännöllisesti innovaatioiden merkitystä. Henkilökunnalle täytyy kuvata ja viestiä innovaatiotoiminnan tavoitteet selkeästi ja johdonmukaisesti. Henkilökunnalla tulee olla riittävät resurssit innovaatiotoimintaan. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 186.) Innovaatiokulttuurin muuttamisessa pitää hakea muutoksille motivaatio. Tärkeää on pohtia, miksi pitää muuttua. Organisaation innovatiivisuutta voidaan lisätä sillä, että muutoksesta tehdään jatkuvaa ja huolehditaan, että eri järjestelmät tukevat innovatiivisuutta, luovuutta ja yrittämistä. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 126.)

Innovaatiostrategiassa analysoidaan yrityksen muutostarvetta. Tärkeä taustakysymys on se, miten yrityksen on uudistuttava pysyäkseen kilpailukykyisenä. Innovaatiostrategiassa kartoitetaan tulevaisuuden uusia erilaisia mahdollisuuksia. Lisäksi myös tulevaisuuden ennakointi on tärkeä osa innovaatiostrategiaa. Ennakoinnissa hahmotellaan erilaisia tulevaisuusnäkyelmiä. (Sydänmaanlakka 2009, 211.) Innovaatiokulttuuri on osa yrityskulttuuria. Se heijastaa yrityksen arvoja ja määrittää innovatiivisuuden ja luovuuden aseman ja merkityksen organisaatiossa. Innovaatiokulttuurille ominaista on rohkaista kyseenalaistamaan ja oppimaan virheistä. Tärkeää on myös innostava yhteinen arvo. (Sydänmaanlakka 2009, 213.)

Innoivoaan yrityskulttuuriin liittyy useita osatekijöitä. Mikko Mäntyneva (2012, 57) on käynyt läpi kyseisiä osatekijöitä, jotka ovat listattu taulukkoon 1. Nämä osatekijät ovat keskeisessä asemassa, kun yritys haluaa innovoida merkityksellisesti. Yrityksen johdolla ja esimiehellä on tärkeä vaikutus yrityskulttuuriin, kun halutaan edistää innovaatiotoimintaa. He ovat tärkeässä asemassa, kun heidän alaisensa mahdollisesti ideoivat sellaista, joka voisi johtaa uuden innovaation syntymiseen. (Mäntyneva 2012, 63.)

TAULUKKO 1. Innoivoiva yrityskulttuuri ja sen osatekijät (Mäntyneva 2012, 57)

INNOIVA YRITYSKULTTUURI JA SEN OSATEKIJÄT

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ avoin viestintä ❖ hallittu riskinotto ❖ kyky nähdä tulevaisuuden kehitystrendejä ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön ❖ innovatiivisuuden, sisäisen yrittäjyyden ja jatkuvan kehittämisen painottaminen ❖ vahva asiakaslähtöisyys ❖ vahva painotus laatuun ja jatkuvaan parantamiseen ❖ yrityksen johdolla on selkeä näkemys siitä, mihin toimiala on menossa ❖ joustava ja mukautuva organisaatio ❖ yhteistoiminnallisuuden korostaminen ❖ luottamuksen ilmapiiri ❖ ihmiset ideoivat vapaasti ja esittävät ideoitansa rohkeasti ❖ osaamisen korostaminen ❖ tehokkaat informaatio-, viestintä- ja päätöksentekojärjestelmät ❖ painotus prosessi- ja projektijohtamiseen |
|--|

Innovaatiokulttuurin luominen organisaatiossa on haastavaa. Se ei ole pelkästään tekemistä vaan myös olemista ja elämistä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 26.) Innovaatiotoiminnan tulee olla avointa, kannustavaa ja jatkuvaa. Kulttuurin täytyy sallia välillä epäonnistumisia ja rohkaista ottamaan hallittuja riskejä. Epäonnistumisien kautta syntyy merkittäviä onnistumisia. Jos yrityksessä pelataan varman päälle, syntyy parhaimmillaan vain ylläpitäviä innovaatioita. Merkittävät innovaatiot tapahtuvatkin niissä yrityksissä, joissa uskalletaan ottaa hallittuja riskejä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 153.) Yritystoiminnan jatkuvuus edellyttää jatkuvaa uusiutumista. Innovaatiokulttuurilla on suuri merkitys yrityksen kehittämistyössä ja uusien innovaatioiden syntymisessä. Energinen ja idearikas

ilmapiiri ja uudenlainen ajattelu ovat keskeisiä asioita innovaatiokulttuurin kehittämisessä. (Mäntyneva 2012, 56.)

Yrityksen organisaatorakenteella on vaikutusta innovatiivisuuteen. Jos rakenne on mahdollisimman matala, kyetään silloin lisäämään vapaan keskustelun osuutta viestinnässä. Luovuus vaatii myös aikaa, rahaa ja tilaa. Innovoinnista syntyneitä ideoita on arvioitava avoimesti ja puolueettomasti. Näin innostus ideointiin säilyy. Mikäli ideoinnille on varattu vain satunnainen ideariihi, niin todellisia innovaatioitakaan ei todennäköisesti synny. Luovan kulttuurin edistämiseksi tarvitaan henkilöitä, joilla on rohkeutta ja halua ajatella luovasti. (Mäntyneva 2012, 58.) Luovuutta voi ja pitääkin oppia. Kukaan ei synny luovana, vaan se vaatii aina harjoittelua. Luovuuden kolme tärkeintä tekijää ovatkin harjoittelu, harjoittelu, harjoittelu. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 82.) Luovassa yrityskulttuurissa uskalletaan ottaa riskejä, kokeilla ja oppia. Innovatiivisuus vaatii rohkeutta. Kokeiluja voidaan tehdä myös asiakkaan kanssa. (Länsisalmi 2013, 85.)

Digikumous – blogin kirjoittaja Sari Käpykangas (2015) neuvoo organisaatioita noudattamaan viittä teesiä palveluinnovaatiotoiminnassa. Palvelun käyttäjiä täytyy arvostaa. Heiltä täytyy myös tietoisesti oppia uutta. Käytännön kokeiluja kannattaa tehdä ja koko henkilöstöä kannattaa kannustaa niihin. Yhteiselle reflektiolle täytyy olla tilaa. Kehittämistoiminnassa täytyy olla luova systematiikka, jossa mukana on työntekijät, johto ja asiakkaat.

2.2 Innovaatioprosessit ja järjestelmät

Jatkuva innovaatiotoiminta on välttämätöntä, koska tuotteiden ja palveluiden elinkaaret lyhenevät jatkuvasti. Innovaatiotoiminnan tulisikin olla yrityksessä jatkuva prosessi. (Mäntyneva 2012, 92.) Pelkät luovat ideat tai avoin kulttuuri ei riitä innovoinnin kehittämiseen. Tulokselliseen innovaatiotoimintaan tarvitaan lisäksi systemaattisia toimintatapoja. Näitä ovat innovaatioprosessit ja -järjestelmät. Digitaalisia työkaluja on myös tärkeää hyödyntää järjestelmissä. Innovaatioprosessin tulee olla yksi yrityksen pääprosesseista. Systemaattisen prosessin avulla tarjotaan työntekijöille yhteinen kieli ja tapa toimia. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 164.)

Innovaatioprosessi tulisi olla organisaation pääprosessi johtamisprosessin, tuotantoprosessin, asiakashallintaprosessien sekä muiden toimintaprosessien rinnalla. (Mäntyneva 2012, 93.) Innovaatiojärjestelmän tulee olla niin helppo, johon kuka tahansa voi koska tahansa siirtää ideoita. Tekniikka ei saa olla ideoiden esteenä. Tärkeää on myös se, että prosessien ja järjestelmien toimintaperiaate on läpinäkyvä. Lisäksi roolien ja vastuiden tulee olla selkeitä. Luovuutta täytyy edistää ja järjestelmien täytyy olla inspiroivia. (Sotatie & Mäkeläinen 2009, 187.)

Innovaatiotoiminnan mittarit ovat joko määrällisiä tai laadullisia. Innovaatiotoimintaa siis kannattaakin mitata. Tuloksia voidaan hyödyntää innovaatiojohtamisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämisessä. (Mäntyneva 2012, 32.) Innovaatioprosessin vaiheet pelkistetyksi ovat ideointi ja konseptointi, kehitystyö ja uuden innovaatiotoiminnan kaupallistaminen ja käyttöönotto. Jokaisessa organisaatiossa prosessi on erilainen. Tämä johtuu siitä, että organisaatioilla on omat strategiset tavoitteet, kulttuuri, asiakkaat, palvelut ja tuotteet ja erilaiset verkostot. Innovaatioprosessin myöhemmässä vaiheessa merkityksellistä on yhteistoiminnallinen kehitystyö, olemassa oleva osaaminen ja kokemusten hyödyntäminen ideoiden eri vaiheissa. (Mäntyneva 2012, 95–96.)

Sydänmaanlakan (2009) mukaan innovaatioprosessi jakaantuu viiteen erilaiseen osa-alueeseen. Näitä ovat:

1. mahdollisuuksien etsiminen ja strateginen ajattelu
2. avoin ideointi innovaatiostrategian mukaisilla alueilla
3. ideoiden valikointi ja jalostaminen
4. tuotteen tai palvelun kehittäminen ja testaus
5. tuotteen tai palvelun lanseeraus

Uusien mahdollisuuksien etsiminen kuuluu jokaiselle työntekijälle käytännössä. Jokainen työntekijä kyseenalaistaa nykyisiä käytäntöjä ja etsii uusia mahdollisuuksia. Tämä kaikki on strategista ajattelua. Ideoita tarvitaan paljon. Ideointiin on hyvä saada mukaan työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja jopa kilpailijat. Myös hylätyt ideat on syytä säilyttää ja niihin on hyvä palata aika ajoin. Ideoiden valikointi ja jatkokehittäminen ovat hyvin haasteellinen ja kriittinen vaihe prosessissa. Ei riitä, että on paljon potentiaalisia ideoita. Niistä täytyy osata valikoida merkittävät. Tämä vaatiikin paljon asiantuntemusta

ja näkemystä. Kolme ensimmäistä vaihetta vaativat luovuutta, mutta lisäksi myös tiukoja aikatauluja ja prosesseja. Tärkeää on tehdä paljon myös markkinointi- ja myyntityötä tuotteen tai palvelun lanseerausvaiheessa. (Sydänmaanlakka 2009, 216.)

2.3 Luovuus

Luovuuden tärkein tehtävä on taata toiminnassa täydellinen irtiotto kilpailijoista. Luovuus antaa kilpailuetua. Kun innovaatiotoimintaa ruokitaan luovilla ideoilla, on mikä tahansa mahdollista. Jos taas innovaatioputkeen työnnetään pelkästään järkeä, rationaalista ja varmaa, lopputulos on hyvin todennäköisesti sama kuin kilpailijoilla. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 163.) Ilman luovuutta ei ole mahdollista saavuttaa merkittäviä innovaatioita. Innovatiivisessa yrityksessä rohkaistaan luovuuteen kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. Luovuutta harjoitellaan ja yritys kykenee irrottautumaan vanhoista tottumuksista saavuttaakseen jotain uutta. Luovuudessa ja innovatiivisuudessa merkittävää on rikkoa rajoja. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 191.)

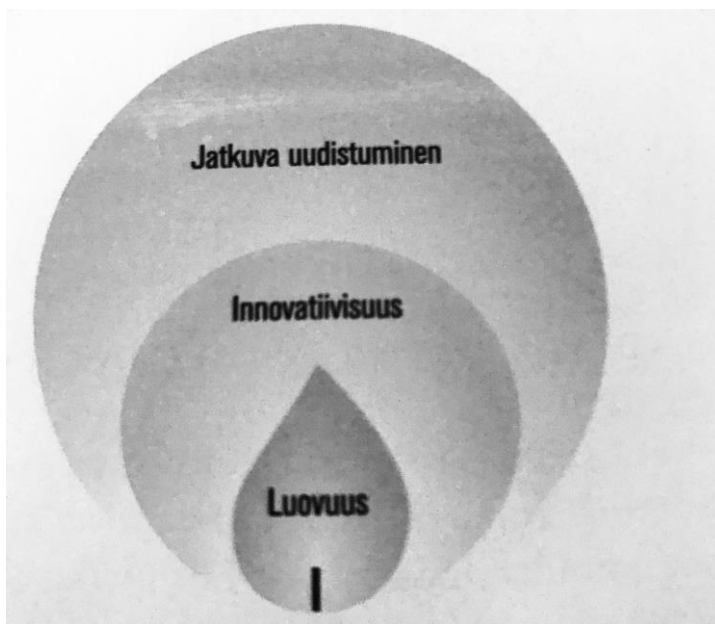
Organisaation, johdon ja työntekijöiden on tärkeää oivaltaa, että kaikki voivat olla luovia. Kurinalaisuus ja luovuus kulkevat käsikädessä. Lisäksi on tärkeä tunnustaa, että luovuus vaatii työtä ja harjoittelua. Luovassa organisaatiossa osataan ja uskalletaan irrottautua tutuista tavoista ajatella ja toimia. Tärkeää on myös hakea luovia ideoita talon ulkopuolelta. Luovassa organisaatiossa hyödynnetään jatkuvasti luovia ongelmanratkaisutekniikoita. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 187.)

Innovointi vaatii aikaa. Luovuutta ei yleensä synny liian suuressa kiireessä. Tärkeää olisi, että olisi aikaa ja tilaa reflektoida, ideoita ja kokeilla. Innovatiivisuudelle on välttämätöntä maksimoida ajattelu-aikaa. Organisaation ja työntekijöiden tulee myös vahvistaa kontakteja ja keskustelua, jotka toimivat kasvualustana uusille tärkeille ideoille ja innovaatioille. (Sydänmaanlakka 2009,136.)

Luovuus vaatii aikaa ja rauhaa. Näin ollen on merkittävää, että innovaatiotoimintaan investoidaan aikaa, rahaa ja tilaa. Myös paikkoja ja mahdollisuuksia tulee tarjota innovointiin. Näitä voivat olla esimerkiksi luovuutta edistävät toimitilaratkaisut. Innovoinnista syntyneitä ideoita täytyy läpikäydä avoimesti ja puolueettomasti. Tämän avulla innostus ideointiin säilyy. Toiminnan tulee olla myös riittävän läpinäkyvää. (Mäntyneva 2012, 64.)

Gary Hamel kirjoittaa kirjassaan ” The future of Management” siitä, miten luovuus lisääntyy, kun johtajat uudistuvat johtamistyössään. Luovuutta syntyy, kun johtaja osaa antaa rohkeasti vapautta alaisilleen. Lisäksi yhteisöllisyyden rakentaminen lisää luovuutta. Yhteisössä pyritään yhteiseen tavoitteeseen paremmin yhdessä. Samalla myös työn tarkoitus ja jokaisen henkilökohtaiset lahjat löytyvät helpommin. (Hamel 2007, 89–93.)

Kuviossa 4 kuvataan jatkuvaa uudistumista, innovatiivisuutta ja luovuutta. Luovuus on kyky tuottaa uutta ja yllättävää. Lisäksi luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista. Luovuus voi taas jalostua innovatiivisuudeksi. Innovatiivisuus on aina tavoitteellista. Sillä on suunta, päämäärä ja lisäarvoa tuottava palvelu tai idea. Jatkuva uudistuminen on organisaation elinehto. Se tarvitsee luovuuden kipinästä ja innovatiivisuuden suunnan, jotta se toteutuu. Sen jälkeen taas jatkuva uudistuminen vaatii uudenlaista strategista ajattelua. Alla olevassa kuvassa on kuvattu luovuuden, innovatiivisuuden ja jatkuvan uudistumisen kehät toisiinsa nivottuna. (Sydänmaalakka 2009, 232.)



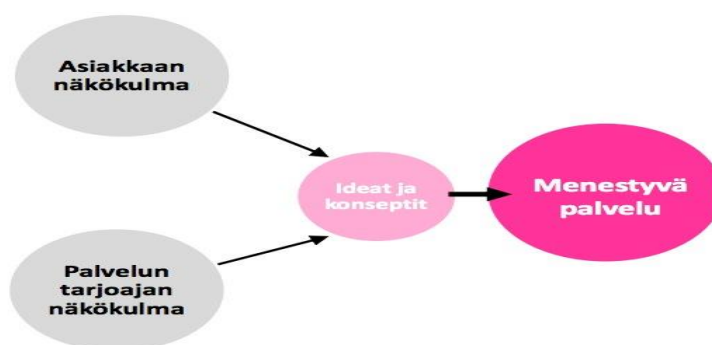
KUVIO 4. Luovuus, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen
(Sydänmaalakka 2009, 232)

Luovuus on uuden kehittämisen keskipisteessä. Ilman kykyä innovoida kehittyminen taantuu. Erilaisten luovuusmenetelmien- ja työkalujen avulla voidaan synnyttää uusia näkökulmia, ideoita ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

3 KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN INNOVOINTI PALVELUMUOTOILUN AVULLA

3.1 Arvo ja asiakasymmärrys

Palvelujen kehittämisen keskiössä on asiakkaan näkökulma. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. Asiakkaan rooli toimii aktiivisena käyttäjän roolina. Palvelumuotoilu lähtee tunteiden, tarpeiden, inhimillisen toiminnan, ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä. Asiakasymmärryksen avulla voidaan tuottaa uusia ja erilaisia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011, 13.) Kuvio 5 kuvaa, kuinka asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisistä näkökulmista syntyy ideoita ja konsepteja ja lopuksi syntyy menestyvä palvelu.



KUVIO 5. Asiakas ja palvelun tarjoaja yhdessä kehittämässä kohti menestymistä (Blogi a), Verkkovallankumous, 2013)

Palvelumuotoilu on asiakaskokemusten innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin. Siinä erityisesti painotetaan asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämistä. Palvelumuotoilun avulla halutaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia, jotka ovat arvoa tuottavia, selkeitä ja tunteisiin vetoavia. (Löytänä & Korteso 2011, 118.) Palvelumuotoilu on prosessi ja valikoima erilaisia työkaluja (Tuulaniemi 2016, 58).

Yritysten perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. Asialla on tietty arvo vain, jos asiakas kokee sen tietyn arvoiseksi. Tämä on niin merkityksellistä ja tärkeää, että asiakkaat ovat

valmiita maksamaan siitä. Organisaatioiden asiakkailleen tarjoama arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei ole aina rahallista arvoa, vaan voidaan puhua myös uhrauksista, joita asiakkaat ovat valmiita tekemään. Arvo tarkoittaa siis sidosryhmän kokemaa hyödyllisyyttä. (Tuulaniemi 2016, 30.) Tärkeää on luoda asiakkaille mieleenpainuvia kokemuksia. Jotta tämä onnistuu, yrityksen täytyy asiakaskokemusten johtamisella maksimoida asiakkailleen tuottama arvo. Asiakaskokemusten johtamisella on merkittävää hyötyä yritykselle. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaan vahvempi sitoutuminen yritystä kohtaan ja asiakastyytyväisyyden lisääntyminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 12–14.) Yksinkertaisimmillaan asiakas kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Merkitykselliset kokemukset luovat asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 54.)

Palvelumuotoilu auttaa tuomaan aidon asiakasarvon kehittämistyön lähtökohdaksi. Tärkeää on siis löytää syvälinen ymmärrys siitä, mitkä hyödyt asiakas kokee arvokkaiksi ja miten yritys voi tukea asiakkaan arkea. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Arvoa syntyy, kun palveluntarjoaja pystyy huomioimaan yhä tarkemmin jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Tämä edellyttää yhä syvällisempää asiakkaiden tuntemista. Asiakkaat otetaan mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiakslähtöisyyden lisäksi tarvitaan asiaksläheisyyden ymmärtämistä. Asiaksläheisyyden rakentaminen edellyttää ajattelutavan ja kulttuurin muutosta. Tärkeää on ajatella, että tuotetaan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa, eikä vain yksin asiakkaalle. Asiaksläheisyys on strateginen lähestymistapa, joka viittaa räätälöityihin palveluratkaisuihin. Samalla tyydytetään sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet. Asiaksläheisyys näkyy yrityksen arvoissa, normeissa, käytännössä ja niissä sisäisissä prosesseissa, joiden kautta palveluita tuotetaan ja kehitetään. Asiaksläheisyys sisältää vahvasti myös ajatuksen siihen, että pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostetaan. Asiaksläheinen toiminta on erityisen merkittävää pienille yrityksille. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29–30.)

Arvolupauksella tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joiden avulla asiakkaat ostavat tuotteet. Se on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen. Lisäksi se kertoo, kenelle tuote on tarkoitettu. Arvolupaus kuvaa sen, miksi tuote on ainutlaatuinen. Lisäksi se kertoo asiakashyödyn. Asiakas muodostaa arvokäsityksensä sen mukaan, miten odotukset ja toteutuneet kokemukset kohtaavat. Yritykselle asiakkaan arvo näyttäytyy sen mukaan, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita ja kuinka paljon hän kuluttaa rahaa. Tärkeää on myös se, kuinka kannattavaa asiakkaan toiminta on

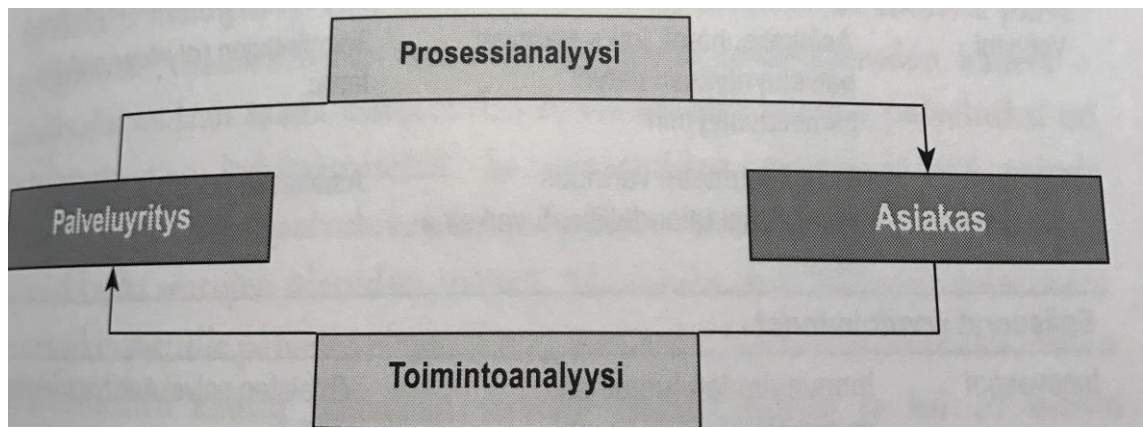
yrittäjälle. Arvo voi muodostua erilaisista elementeistä. Taulukossa 2. käsitellään elementtejä yksitellen ja sitä mitä ne pitää sisällään. (Tuulaniemi 2016, 33–34.)

TAULUKKO 2. Arvon muodostamisen elementit (Tuulaniemi 2016, 34)

ELEMENTTI	SELITYS
brändi ja status	auttaa tekemään valintoja, tuttu ja turvallinen brändi on helppo valinta
helppokäyttöisyys	asioiden helppokäyttöisyys auttaa valintoja
hinta	hinta ei ole suoraan sama asia kuin asiakkaan kokema arvo, hinnalla voidaan tietenkin luoda merkittävää arvoa
muotoilu	muotoilua on vaikea mitata
ominaisuudet	ominaisuuksia voi yhdistellä, kuinka paljon ominaisuuksia tarvitaan?
tekemisen helpottaminen	tarpeiden helppous vaikuttaa arvon muodostumiseen
saavutettavuus	arvoa voidaan luoda helpottamalla asiakkaan pääsy tavarain tai palvelun luo
säästö	esimerkiksi palvelussa voidaan säästää ja asiakas voi itse määrittää, onko valmis maksamaan palvelusta
tuoteräätälöinti	tuotteiden, palveluiden räätälöinti yksilöllisesti
uutuusarvo	”varhaiset -omaksijat -tyyppiset” ihmiset arvostavat tuotteen uutuutta.
riskin pienentäminen	esimerkiksi tuotteen takuu

Arvon saamisen eteen yrityksen tulee rakentaa asiakasläheisyyttä yhdessä asiakkaan kanssa. Merkittävää kuitenkin on myös se, että palveluntarjoaja ottaa huomioon kannattavuuden koko prosessin aikana. Yrityksen pieni koko, ketteruus ja paikallisuus ovat asiakasläheisyyden kannalta valtteja. Yritys voi hyödyntää näitä asioita tuottaakseen lisäarvoa asiakkaalle ja vahvistaakseen omaa asemaansa markkinoilla. (Helander ym. 2013, 32.)

Arvon luomisen tarkastelun yhtenä työkaluna voidaan käyttää toiminta- ja prosessianalyysia. Toiminta-analyysissa analysoidaan palveluyrityksen asiakassuhteiden kannattavuutta. Prosessianalyysi antaa ymmärryksen siitä, millaisia odotuksia ja huolenaiheita asiakkailta on. Asiakkaille luotavan arvon arviointi ja kehitys vaativat aikaa ja resursseja. Kunkin toiminnon analysointia varten tulee yrityksessä tarkemmat mittarit. Analyysia tehtäessä on myös mietittävä, ovatko kaikki toiminnot yhtä merkittäviä. Analyysissa voidaan painottaa myös vain tiettyä asiaa ja mittaria. Kuviossa 6 on toiminta- ja prosessianalyysin sisältö.



KUVIO 6. Arvon luomisen analysoinnin osa-alueet (Helander ym. 2013, 33)

Toimintakohtaista arvoanalyysia voidaan käyttää hyväksi kannattavien asiakassuhteiden tunnistamisessa. Tämän mukaan yritys voi saada asiakassuhteistaan arvoa sekä suorien että epäsuorien toimintojen kautta. Toiminnallisen arvoanalyysin tuloksena on se, mitkä asiakkaat tuottavat palveluyritykselle enemmän arvoa ja kuinka sitä tuotetaan. Prosessianalyysin avulla taas selvitetään, miten palveluyritys voi parhaalla mahdollisella tavalla luoda arvoa asiakkailleen. (Helander ym. 2013, 36.)

Suoria arvotoimintoja ovat voitto, volyyymi ja varmuus. Voitolla tarkoitetaan asiakassuhteen tuottamia voittoja ja suoria tuottoja, joita pystytään mittaamaan rahassa. Asiakassuhde voi tuottaa myös arvoa, vaikka se ei rahallisesti mitattuna voittoa tuottavin. Arvokkaiksi tunnistetaan ne asiakkaat, jotka takaavat palveluyrityksen tietyn volyymin. Mittarina voi toimia esimerkiksi toimitettujen palveluiden määrä tai laatu. Asiakassuhteen varmuus

kuuluu suoriin arvotoimintoihin. Tällä tarkoitetaan varmoja asiakkaita myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Mittarina tässä toimii esimerkiksi asiakassopimuksen ehdot ja pituus. (Helander ym. 2013, 34.)

Epäsuoria arvotoimintoja ovat sen sijaan innovaatiot, markkinat, tiedustelu ja sisäänpääsy. Innovaatiotoiminta on keskeisessä roolissa palveluorganisaatioissa. Innovaatioiden kautta voidaan luoda arvoa asiakassuhteille. Mittareina toimivat esimerkiksi yhteisten palvelukehitysprojektien määrä, yhdessä kehitetyt uudet teknologiat ja asiakkailta saatujen ideoiden määrä. Markkinoihin liittyvät asiat ovat tärkeintä etenkin pienille palveluyrityksille. Niiden kautta kuvataan sitä, miten päästään asiakkaiden kautta uusille markkinoille ja kiinni uusien asiakkaiden luokse. Mittarina tässä toimii esimerkiksi asiakasreferenssien määrä tai uusille markkinoille pääsyn realisoituminen. Tiedustelu tuottaa arvoa informaation kautta. Asiakas voi esimerkiksi kertoa tärkeää tietoa kilpailijoista tai markkinatilanteesta. Mittarina ovat esimerkiksi saatujen asiakasvinkkien määrä tai kilpailijoista asiakkailta saatu tieto. Sisäänpääsy tarkoittaa informaatiota ja kontakteja, joita tietyllä asiakkaalla on viranomaisten ja julkisten organisaatioiden suhteen. Mittarina tässä voi olla sidosryhmäanalyysin kautta tunnistettujen viranomaissuhteiden määrä. (Helander ym. 2013, 35.)

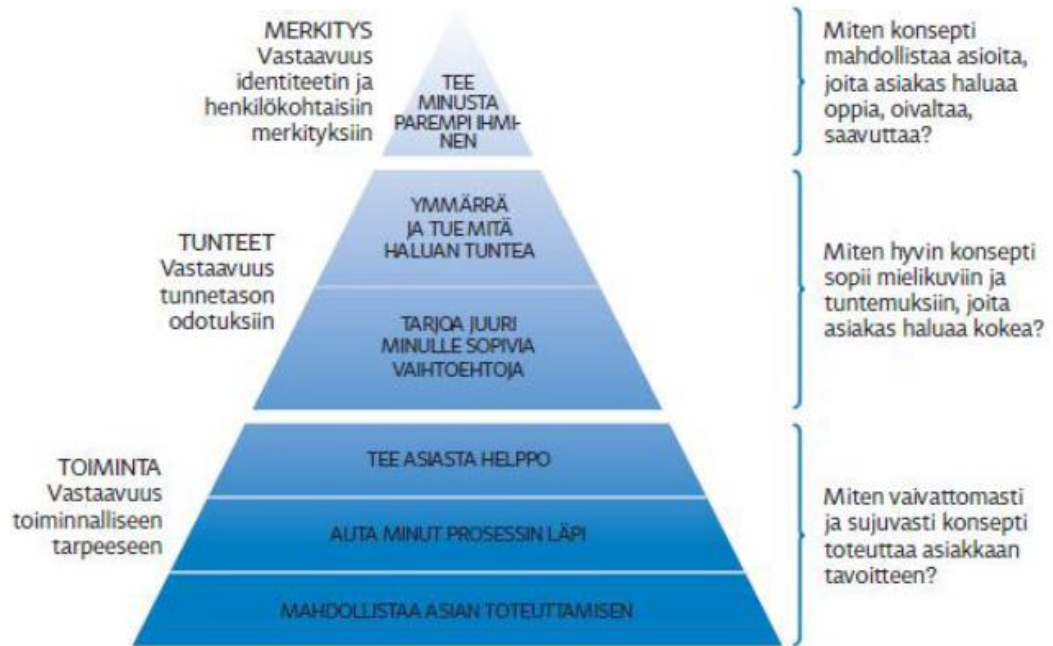
Asiakkaan arvonluontiprosessi on se prosessi, jonka avulla yritys toteuttaa oman liiketoiminnan toiminta-ajatusta. Palveluyrityksen tulee tunnistaa asiakkaan koko arvonluontiprosessista se osaprosessi, joka liittyy oman organisaation toimintaan. Prosessianalyysi voidaan jaotella neljään erilaiseen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistamisvaihe. Tämän vaiheen huolenaiheiden ratkaiseminen on haastavaa, vaikka se olisikin aitoa asiakaslähtöisen markkinointistrategian toteuttamista. Toinen vaihe on niin sanottu hankintavaihe, jossa asiakas etsii sopivia palveluntarjoajia. Tämän jälkeen on palvelun toteuttamisvaiheen aika. Näissä kaikissa voi olla erilaisia toteuttamistapoja. Toteutusvaiheen jälkeen tulee prosessianalyysin tärkein vaihe, joka on hyödyntämistä. Hyödyntämistä vaiheessa keskeisin kehittämisaihe on se, miten syntynyt arvo, eli hyötyjen ja uhrausten välistä erotusta, voitaisiin parhaiten mitata. Mittaustulosten perusteella voidaan kehittää toimintaa ja tehdä päätöksiä palvelun ja tuotteiden osalta. (Helander ym. 2013, 37.)

Arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi eri ulottuvuutta. Nämä ovat utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja ne eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa.

Ne toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi palvelun mitattavia ominaisuuksia ovat hinta tai toimitusaika. Hedonistiset lähteet taas ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Ne ovat elämyksellisiä, tuntemuksia tai aisteja herättäviä hyötyjä. Arvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta syntyvinä erilaisina tunteina. Nämä voivat olla esimerkiksi hauskuus, nautinto, jännitys tai turvallisuus. Hedonistisia tunteita sisältävän kokemuksen jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen intohimoisemmin kuin utilitaarisia elementtejä sisältäneiden kokemusten jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Ihmisyymmärrys on kaikkein arvokkain ymmärrys, jota uuden tuotteen, palvelun tai toimintamallin kehittämisessä vaaditaan (Länsisalmi 2013, 29). Palvelussa on merkittävää se, miten asiakas kokee palvelut ja tuotteet. Asiakaskokemus tarkoittaa kaikkea sitä, mitä yritys tarjoaa. Näitä ovat muun muassa markkinointi, luotettavuus, käytön helppous, palvelut ennen kontaktia, kontaktissa ja kontaktin jälkeen. (Tuulaniemi 2016, 74.) Kahden eri asiakkaan kokemuksia ei voi vertailla keskenään. Hyödyt perustuvat asiakkaan omaan arvoon ja ovat näin ollen aina henkilökohtaisia. (Kuusela & Rintamäki 2004, 29.)

Asiakaskokemusten tasoja voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidin avulla (kuvio 7.). Asiakaskokemus toimii kolmella eri tasolla. Näitä ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan tasoon kuuluvat asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin vastaaminen, prosessien sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, tehokkuus ja monipuolisuus. Tämä ensimmäinen taso on niin sanottu minimitaso, johon on jokaisen yrityksen päästävä, jotta yritys pystyy toimimaan. Toinen taso on tunteet. Tällä tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä henkilökohtaisia kokemuksia ja välittömiä tunteita. Näitä ovat esimerkiksi tunnelma, innostavuus, helppous, kiinnostavuus, kokemusten miellyttävyys ja yrityksen kykyä koskettaa aisteja. Kolmas taso on merkitys. Tähän ylimpään tasoon kuuluu kokemukseen liittyvät mielikuva- ja merkitysulottuvuudet, kulttuurilliset koodit, merkitysulottuvuudet, unelmat, tarinat, lupaukset, oivallukset koskien kokemusten henkilökohtaisuuksia ja suhde asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2016, 74.)



KUVIO 7. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75)

Menestyvän yrityksen edellytys on, että organisaatio joustaa ja se pystyy vastaamaan nopeasti uusiin erilaisiin tilanteisiin (Alanko 2004, 39). Palvelun keskiössä on ihminen tarpeineen. Tärkeää on siis päästä eroon ajatusmallista, jossa keskiössä on tavara tai tuote ja oheispalveluilla voi tehdä lisää rahaa. Palvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutusprosessi. Keskeiseksi siis nouseekin asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksessä on kyse ymmärryksestä ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista. Asiakasymmärrystä syntyy, kun henkilökunta on osaava ja motivoitunut. (Tuulaniemi 2013, 66–67.)

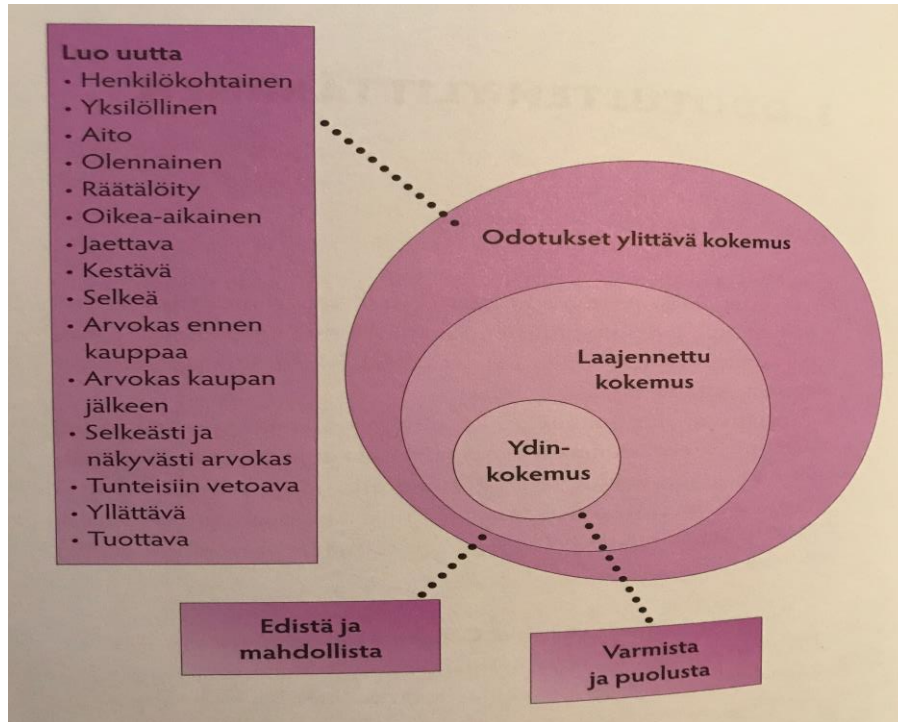
Asiakasymmärryksen omaavassa yrityksessä on asiakaskeskeinen yrityskulttuuri. Lisäksi sillä on monipuolista tietoa asiakkaista ja yritys ottaa osallistavasti asiakkaat mukaan kehitystoimintaan. Asiakasymmärryksen pohjalta yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisää arvoa. Asiakas on kuin kumppani, jonka yritys ottaa kehitystyöhön mukaan alusta alkaen. Merkittävää on se, että yritys näkee asiakasrajapinnan tärkeän merkityksen uusien palveluiden testikenttänä ja käytännöstä tulevien innovaatioiden lähteenä. Jotta asiakasymmärrystä syntyy, täytyy asiakasta kuunnella ja asiakkaille voidaan antaa jopa valtaa. Yrityksen valintoja ja toimintaa ohjaa asiakkaan ääni. (Auramo 2013, 6.)

Vijay Kumar (2013) kuvaa kirjassaan *101 Design Methods*, kuinka tärkeää on tuntea ihmiset. Tämän avulla yritys pystyy kehittymään paremmin. Tärkeää on siis hankkia ymmärrystä, kuinka ihmiset verkostossa ajattelevat ja tuntevat. Merkittävää on kuunnella, tarkkailla, analysoida ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilijan tulee uppoutua ihmisten päivittäiseen elämään ja kuunnella heidän tarinoitaan. Tärkeää on keskittyä kaikkeen, mitä ihmiset tekevät, sanovat ja ajattelevat. Lisäksi täytyy päästä näköalapaikalle havainnoimaan asiakkaiden haasteita, ongelmia ja tarpeita. Kun asiakkaat opitaan tuntemaan oikein hyvin, pystytään sen avulla johtamaan täysin uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintastrategioita. (Kumar 2013, 88.) Asiakasymmärryksen avulla pystytään siis tuottamaan kilpailuetua (Arantola 2006, 23). Mitä enemmän asiakastieto syventyy, sitä enemmän liiketoiminnallinen vaikutus voimistuu (Arantola 2006, 72).

Kuviossa 8 on esitelty odotukset ylittävän asiakaskokemusten elementit. Ydinkokemus on kaiken perusta. Se on yksinkertaisimmillaan hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa palvelun tai tuotteen. Asiakaskokemusten johtamisen tehtävä on, että yritys pystyy aina tuottamaan ydinkokemuksen. Seuraava askel on laajennettu kokemus, joka muodostuu sekä edistämisestä että mahdollistamisesta. Edistämisessä tuodaan elementtejä, jotka edistävät suoraan asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistamisessa taas kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 20.)

Odotukset ylittävät kokemukset ovat merkittäviä. Henkilökohtaisuudella tarkoitetaan sitä, että yritykset kohtelevat asiakkaita henkilöinä. Se syntyy pienistä teoista, joissa yritys huomioi asiakkaan uniikin tilanteen ja reagoi siihen. Yksilöllisyydessä yritys huomioi asiakkaan tarpeita yksilönä. Tällöin asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyyttään. Aitous ja kokemusten olennaisuus ovat asiakkaille merkittäviä, jotka ovat odotukset ylittäviä kokemuksia. Kokemukset tulee räätälöidä asiakkaalle ja asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Oikea-aikaisuus kuuluu myös kokemusten luomisen elementteihin. Asiakkaat jakavat positiivisia kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa, jolloin ne ovat usein kokemuksia ylittäviä elementtejä. Kestävyys on olennainen asia kokemusten luomisessa. Mitä kestävämpi tuote tai palvelu on, sitä suurempi on odotusten ylittäminen. Kokemusten selkeys on myös merkittävää. Asiakkaalle kannattaa tuottaa arvoa myymisen sijaan. Kun luodaan arvoa, niin kaupanteko ei ole koskaan ohi. Tärkeää on myös varmistaa se, että asiakas varmasti tietää kokemansa arvon. Se täytyy tuoda selkeästi ja näkyvästi esille.

Kokemukset kannattaa suunnitella niin, että ne vetoavat tunteisiin. Asiakkaalle pitää saada tunne, että hän arvokas. Yllättävyyttä korostetaan asiakaskokemusten luomisessa. Asiakkaalle pitää tarjota yllätyksiä, jotta hänen odotuksensa ylitetään. Kokemusten täytyy olla myös tuottavia yritykselle. (Löytänä & Kortesus 2011, 20.)



KUVIO 8. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2011, 20)

3.2 Käyttäjälähtöinen suunnittelu ja sen kehittäminen

Palvelumuotoilu pohjautuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Siinä palvelun käyttäjät ovat keskiössä. Tämän takia on merkityksellistä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palvelumuotoilussa keskitytään usein vuorovaikutteiseen osaan. Eli siihen osaan, joka on asiakkaalle näkyvä. (Miettinen 2011, 49.) Asiakkaan ja asiakastarpeiden ymmärtäminen on tärkeä menestymiseen vaikuttava tekijä (Apilo ym. 2007, 134). Uusia ja radikaaleja ideoita syntyy, kun palvelujen käyttäjät pääsevät mukaan suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan uusia palveluja (Miettinen 2014, 86).

Tutkimusten mukaan käyttäjätuntemus on yrityksille menestymisen mahdollistaja. Käyttäjätieto on tuntemusta, ketä todelliset käyttäjät ovat ja mihin, miksi ja missä käyttöympäristössä tuotteita ja palveluita käytetään. Käyttäjälähtöisyyden avulla tehdään suunnittelupäätöksille hyvät perusteet ja vähennetään tuotesuunnittelun riskejä. (Halmeenmäki 2012, 16–17.)

Muotoiluajattelu on osa yrityksen ydinosaamista, jota hyödynnetään esimerkiksi tuotekehityksessä, viestinnässä ja brändin rakentamisessa. Muotoilun avulla mahdollisesta asiakkaiden, sidosryhmien ja yrityksen osallistumisen yhteiseen tuote- tai palvelukehitysprosessiin. (Miettinen 2014, 13.) Osallistava palvelumuotoilija kerää tietoa, on utelias, ottaa palautetta, vetää yhteen ja kiteyttää asiat. Hänen roolinsa on myös visualisoida toimintamallit helposti viestittäväksi. (Miettinen 2014, 106–107.)

Palvelutuokioiden, palvelupolun ja kontaktipisteiden avulla voidaan palvelut jäsentää käyttäjälähtöisesti. Palvelun keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Se on yksittäinen osa asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelu on ajassa etenevä prosessi, jossa on useita erilaisia palvelutuokioita. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot taas muodostavat palvelupolun. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan asiakaskokemuksen ja palvelun kokonaisuuden. Asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista palvelupolkuajattelussa. Lisäksi siihen vaikuttaa yrityksen tuotantoprosessi. (Miettinen 2011, 49–50.)

Palvelupolku- ja tuokiot voidaan kartoittaa olemassa olevasta palvelusta. Näin palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi. Näiden avulla palvelua voidaan myös tarkastella kriittisesti. Jos jokin palvelutuokio ei tuota arvoa, pitäisi siitä yrittää päästä eroon. Mikäli katsotaan tarpeelliseksi, voidaan palvelutuokioita lisätä palvelupolkuun. (Miettinen 2011, 50.) Kontakti on kaiken alku palveluyrityksessä. Yritystoiminnan sisällä on suuri määrä erilaisia kohtaamisia, joilla jokaisella on oma tärkeä vaikutuksensa kokonaisuuteen. (Alanko 2004, 11.) Kontaktipisteiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan ja ne aiheuttavat ihmiseen ärsykeitä eri kohdissa. Kontaktipisteitä voivat olla ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2016, 80.)

Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttavat löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Käyttäjätietoa voidaan kuvata niin sanotuksi hiljaiseksi tie-

doksi. Yksi tärkeä lähestymistapa on etnografisen menetelmän osallistuva ote. Näin saadaan käyttäjän palvelua tai tuotetta koskeva kokemus ja sen merkitys näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Etnografisessa lähestymistavassa korostetaan vuorovaikutuksellista oppimista luovan ideoinnin perustana. Palvelumuotoilija oppii kokeilemalla, katsomalla ja kuuntelemalla. Palvelumuotoilijan, tiimin ja käyttäjien välisestä yhteistyöstä saadaan lisää kokemuksia ja opitaan samalla uutta. (Miettinen 2011, 61–63.)

13.4.2017 ilmestyneen Kauppalehden Hackin artikkelin mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisemmäksi. Tärkeää on tietää, mitä asiakkaan maailmassa tapahtuu palvelua ennen, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Kuviossa 9 käydään läpi tämä prosessi. Organisaation täytyy suunnitella eri toimenpiteitä näihin eri palveluiden kohtiin. Alla olevassa kuviossa on esitelty näitä suunnittelun kohteita. Ennen palvelua sosiaalinen media, mainonta, ”suusta suuhun puheet”, omat odotukset ja kokemukset ovat merkityksellisiä. Palvelun aikana korostetaan taas palvelupolkua ja asiakkaan kokemuksia. Palvelun jälkeen tärkeää on asiakassuhteiden aktiivinen hoito, osallistuminen sosiaalisessa mediassa, ”suusta suuhun puheet”, tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden mittaaminen. (Hack, 2017)

Palvelua ennen	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen media • Word of mouth • Omat kokemukset • Omat odotukset • Mainonta 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelupolku <ul style="list-style-type: none"> • Mitä kohtaamispisteitä asiakkaalla on palvelupolun aikana? • Mitkä ovat kriittisiä, odotukset alittavia tai odotukset ylittäviä? • Missä kohtaamispisteissä asiakkaille voidaan luoda WOW-kokemusta? • On mahdollista kuvata myös aktiviteetteja • Asiakkaan kokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistuminen sosiaalisessa mediassa • Asiakassuhteiden aktiivinen hoito • Word of mouth • Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden mittaus

KUVIO 9. Palvelua ennen, palvelun aikana ja palvelun jälkeen tapahtuvat toimenpiteet organisaatiossa (Hack, 2017)

3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palveluprosesseilla tarkoitetaan niitä toimintatapoja ja prosesseja, joissa palvelutapah-
tuma toteutetaan. Näiden asioiden osaaminen vaikuttaa yrityksen asiakastytyvyyteen,
kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen. Asiakas on keskiössä, kun kehitetään palveluproses-
seja. Palvelusuunnittelun avulla päästään tehokkaaseen toimintaan, kasvuun ja menestyk-
seen. (Kuusela 1998, 102–103.)

Palvelumuotoiluprosessissa käytetään luovaa ongelmanratkaisua. Palvelun kehittäminen
on uuden luomista ja sitä kautta myös ainutlaatuista. Seuraavassa kuvataan yleinen pal-
velumuotoiluprosessi. Se ei kuitenkaan ole aina yhdenmukaista, koska jokainen palvelu-
muotoiluprosessi on ainutkertainen. Mallia voidaan kuitenkin soveltaa kaikissa palvelui-
den kehittämisissä. (Tuulaniemi 2016, 126.)

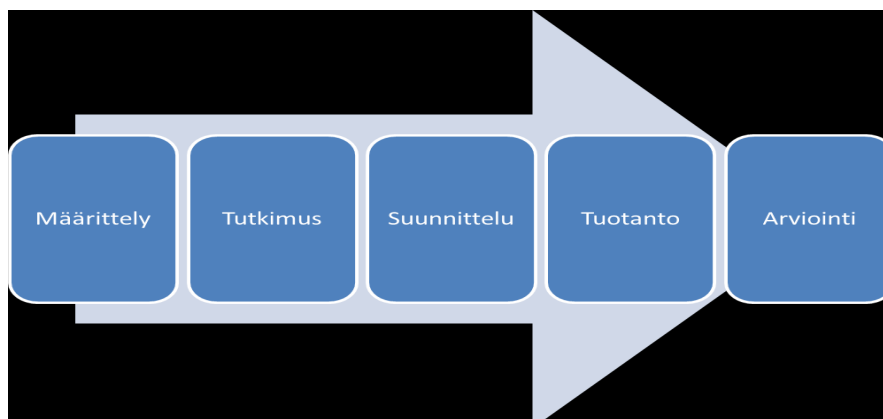
Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata seuraavan kuvion 10 mukaan. Siinä ymmärrys
kulkee rinnalla koko prosessin ajan. Asiakas on koko ajan suunnitteluprosessissa mukana.
Prosessi alkaa ongelman määrittelyllä ja nykytilan analysoinnilla. Prosessin lopussa to-
teutetaan muutoksia muun muassa henkilökunnan koulutuksen avulla, uudella liiketoi-
mintasuunnitelmalla tai palvelutuokioiden muutoksilla. (Blogi b) Verkkovallankumous,
2013.)



KUVIO 10. Palveluprosessi, (Blogi b), Verkkovallankumous, 2013)

Kuviossa 11. kuvataan palvelumuotoiluprosessia kohta kohdalta Tuulaniemen mukaan.
Prosessin joka kohdassa on uuden luomista ja näin ollen aina ainutkertaista. Tämän takia

prosessin kuvaaminen yhdenmukaiseksi ja aina tietynlaiseksi prosessiksi on mahdotonta. Mallia voidaan soveltaa aina, kun kehitetään uusia palveluita. (Tuulaniemi 2016, 128.)



KUVIO 11. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2016, 128)

Prosessin alussa pohditaan, mikä on ongelma ja mitkä ovat tavoitteet. Tätä vaihetta kutsutaan määrittelyvaiheeksi. Suunnitteluryhmän täytyy kuvata mahdollisimman laajasti ja selkeästi organisaation lähtötietoja. Tärkeää on käydä läpi organisaation visio, arvot, markkina- ja kilpailutilanne, toimiala, sen tilanne ja rakenne, olemassa oleva tieto kohde-ryhmästä ja muut toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät. (Tuulaniemi 2016, 136.) Määrittelyvaiheessa voidaan tehdä benchmarkausta, jossa opitaan toisilta ja sen kautta pystytään kehittämään toimintaa. Benchmarking auttaa myös hahmottamaan markkinat ja eri toimijat alalla. Se on tutkimusta, havainnointia, vertailua, arviointia, ja kiinnosta muista yrityksistä. Benchmarkauksen tavoite on oppiminen. (Tuulaniemi 2016, 138.) Määrittelyvaiheessa voidaan tehdä myös käsitekartta eli mindmap, jonka avulla tutkittava aihe on helpompi omaksua ja ymmärtää (Tuulaniemi 2016, 140).

Seuraavaksi on tutkimusvaihe. Tutkimus voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut, keskustelut ja asiakastutkimukset. Näiden avulla yritetään rakentaa yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjatarpeista. Samalla tarkennetaan palveluyrityksen strategiset tavoitteet. (Tuulaniemi 2013, 128.) Tutkimusvaiheessa yritetään kasvattaa asiakasymmärrystä. Tämä vaihe onkin kriittisin palvelumuotoilun vaihe. Tutkimusvaiheessa kerätään ja analysoidaan suunnitellua ohjaavaa asiakastietoa. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että loppukäyttäjät osallistuvat prosessiin jossakin vaiheessa. Palvelumuotoilussa asiakastutkimukset tarkoittavat

tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehdään sellaisesta materiaalista, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja inspiroimisessa. Asiakastieto on sekä määrällistä että laadullista. Kuitenkin käytännön kokemuksen perusteella laadullinen tutkimusmenetelmä on huomattavasti merkittävämpää suunnittelun näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen avulla saavutetaan ymmärrys asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Kun saadaan hyvin analysoitua ja jäsenneiltyä tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista, mahdollistaa se palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 142–143.)

Haastattelujen määrä ja tapa analysoida riippuu siitä, minkälainen tehtävä on kyseessä. Haastattelujen määrä riippuu aineiston kylläntymisestä eli saturaatiopisteen saavuttamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluja on tehty tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota uutta oleellista tietoa kehittämistehtävään. Haastattelujen aineisto on hyvä analysoida pian haastattelujen jälkeen. Silloin tieto on vielä tuoretta ja haastattelijä muistaa haastateltavat. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Haastattelut on hyvä äänittää ja sen jälkeen litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että nauhoitettu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi. Litterointi voidaan tehdä, joko sanatarkasti puhekielille tai kirjakielen mukaisesti. Analysointivaiheessa luetaan litteroitu aineisto ja useaan kertaan. Sen jälkeen se luokitellaan ja siitä yritetään löytää yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan yleisesti teema-alueisiin. Teemoissa tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita ja ilmiöitä. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Samankaltaisuuskaavio auttaa jäsentämään tutkimustietoa. Tutkimusaineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja samalla ryhmitellään ne yhteisten teemojen alle. Samankaltaisuuskaavion avulla voidaan kerralla lukea kaikki käyttäjille merkitykselliset asiat. Samantyylliset tulokset ryhmitellään ja järjestellään aiheiden mukaan. Tämän avulla nostetaan esiin käyttäjille olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2016, 154.)

Hankitusta asiakasymmärryksestä rakennetaan asiakasprofiileja. Ne ovat kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia. Asiakasprofiilit kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, elämäntilannetta jne. Kuvitteellisesti asiakkaista voidaan tehdä visuaalinen kuvaus. Hänelle annetaan esimerkiksi nimi, ikä, kasvot (piirros tai valokuva) ja tyyppinen sanonta eli motto, joka kuvaa kyseisen asiakkaan arvomaailmaa.

Lisäksi asiakasprofiilissa voi näkyä asiakkaan taustatietoja, käyttäytymismallia, toiminnan motiiveja, tarpeita ja elämäntilanteita. Työkaluna asiakasprofiilit ovat arvokkaita. Kehitteillä olevaa palvelua on helpompi ideoida aidon asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 77.)

Tuulaniemen kirjassa (2016) kerrotaan Business Model Canvas mallista. Se on visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan ideoida ja kehittää liiketoimintamallia. Se on hyvä alusta henkilökohtaiseen tai ryhmässä tapahtuvalle liiketoimintamallin kehittämiseksi. Se sopii hyvin pohjaksi myös työpajatyöskentelylle. Business Model Canvas auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja havainnollistaa eri toimintojen vuorovaikutuksen. Sen avulla voidaan tuoda esille se, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. (Tuulaniemi 2016, 177.)

Business Model Canvas jaetaan yhdeksään eri osaan, jonka avulla käydään läpi ja kehitetään liiketoimintamallia. Osa-alueet ovat seuraavat:

1. Asiakassegmentit
 - Kenelle luomme arvoa
 - Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?
2. Arvolupaus
 - Mitä arvoa luomme asiakkaillemme?
 - Mitä asiakkaamme ongelmaa olemme ratkaisemassa?
 - Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä?
 - Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?
3. Arvolupauksen jakelukanavat
 - Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuiksi?
 - Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme?
 - Kuinka jakelukanavamme on integroituneet keskenään?
 - Mitkä jakelukanavamme toimivat parhaiten?
 - Mitkä näistä ovat kustannustehokkaimpia?
 - Kuinka jakelukanavamme on integroitu asiakkaidemme toimintaan?
4. Asiakassuhde
 - Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmenttimme odottavat organisaatioltamme?
 - Mitä näistä tarjoamme jo asiakkaillemme?
 - Minkä hintaisia ne ovat?

- Kuinka nämä asiakasuhteemme on integroitu muuhun liiketoimintamallimme?

5. Ansaintamalli

- Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan?
- Mitä he tällä hetkellä maksavat?
- Kuinka he tällä hetkellä maksavat?
- Miten he mieluiten maksaisivat?
- Kuinka paljon eri arvoketjun osat tuovat kokonaistuloksesta?

6. Resurssit

- Mitä avainresursseja arvolupauksemme vaatii?
- Mitä avainresursseja jakelukanavamme tarvitsevat?
- Mitä avainresursseja asiakasuhteemme vaatii?
- Mitä avainresursseja ansaintamallimme vaatii?

7. Ydinprosessit

- Mitä ydinprosesseja arvolupauksemme vaatii?
- Mitä ydinprosesseja jakelukanavamme vaativat?
- Mitä ydinprosesseja asiakassuhteemme vaatii?
- Mitä ydinprosesseja ansaintamallimme vaatii?

8. Kumppanuudet

- a. Ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneitamme?
- b. Ketkä ovat tärkeimpiä toimittajiamme?
- c. Mitä avainresursseja hankimme kumppaneiltamme?
- d. mitä ydinprosesseja kumppanimme meille toimittavat

9. Kulurakenne

- a. mitkä ovat merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme?
- b. Mitkä ydinprosessimme ovat meille kalleimpia?
- c. Mitkä ydinprosessimme maksavat eniten?

(Tuulaniemi 2016, 178–180)

Tutkimusvaiheen jälkeen on suunnitteluvaihe. Siinä ideoidaan ja konseptoidaan ratkaisuja. Tärkeää on myös testata ideoita asiakkaiden kanssa. Tuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi. Sitä voidaan kehittää lisää samanaikaisesti. Tässä vaiheessa myös suunnitellaan palvelun tuottaminen. Lopuksi arvioidaan, kuinka hyvin kehitysprosessi on onnistunut. Markkinoilla palvelun toteutumista mitataan ja muutetaan tarvittaessa kokemusten mukaan. (Tuulaniemi 2016, 128.)

Yleisesti ajatellaan, että uusien ideoitten kuvittelu on tärkein vaihe luovuusprosessissa. Vaikein osa kuitenkin on päätyä ideoihin, joilla on arvoa. Esimerkiksi aivoriihessä ideointi voi olla hauskaa, mutta tärkeää lopputuloksen kannalta on ideoida sellaisia ideoita, joilla on arvoa. Ideat vaihtelevat laadultaan pienistä arkielämän parannusehdotuksista suuriin merkittäviin innovointeihin. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 47.) Omaperäisyys ja uutuus ovat idean tärkeimmät kriteerit. Idean arvo voidaan mitata, kun vastataan kysymykseen, kuinka usein tämänkaltainen idea ilmenee normaalissa asioiden kulussa. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 50.) Innovatiiviset menetelmät ovat tyypillisiä työkaluja palvelumuotoilussa. Visuaalisia ja luovia tekniikoita käytetään prosessien aikana. Ihmiset yleensä innostuvatkin visuaalisista esityksistä ja harjoitteista. (Halmeenmäki 2012, 35.)

4 TUTKIMUS

4.1 Määrittely ja asiakkaan ymmärtäminen

Kaikki liiketoiminta on palvelua. Sen tarkoituksena on tukea asiakkaan arvontuotantoa. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää sekä uuden palveluinnovaation luomisprosessissa että nykyisen liiketoiminnan kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Menetelmien moninaisuus on merkittävää kehittämistyössä. Erilaisilla menetelmillä saadaan tutkimustyön tueksi erilaisia ideoita. Kun käytetään useampia menetelmiä tutkimuksessa, niin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen erot eivät enää nouse merkitykselliseksi. Asiantuntijatyön kehittämistyössä käytetään usein myös yhteisöllisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Tässä tutkimuksessa korostetaan asiantuntijapalvelu Questbackin toiminta-ajatusta. Siinä tutkimuksen avulla yritetään saada selville asiakaskokemuksia. On merkityksellistä kuunnella asiakasta. Sen avulla pystytään ymmärtämään niitä tunteita ja mielikuvia, jotka ovat heidän päätösten takana. Asiakaskokemuksien mittaamisen avulla pystytään tarttumaan keskeisiin kohtaamispisteisiin paremmin. Näitä seuraamalla ja kehittämällä saadaan parempia toimintatapoja ja mahdollisuuksia myynnin lisääntymiseen. Näillä toimenpiteillä pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Kriittinen palaute voi luoda yritykselle tärkeää kilpailuetua. (Asiantuntijapalvelu Questback)

Tilapuodin tutkimustyössä käytetään erilaisia menetelmiä, jotta saadaan monia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Alusta asti on tärkeää ottaa kehitystyöhön mukaan henkilökunta, opiskelijat, asiakkaat ja mahdolliset uudet potentiaaliset asiakkaat. Tutkimus etenee palvelumuotoilun näkökulmasta. Innovointi kuuluu läheisesti palvelumuotoiluun, joten innovoinnin näkökulmia löytyy myös työstäni. Tutkimuksessa hyödynnetään palvelumuotoiluprosessin vaiheista määrittely- ja tutkimusvaiheet. Prosessin vaiheita käsitellään seuraavissa osioissa käytännön näkökulmista.

Aluksi tehdään taustatyötä, tutustutaan käyttäjiin ja Tilapuodin liiketoimintaan. Havainnointi toimii merkittävänä tutkimusmenetelmänä. Näiden toimintojen jälkeen tapahtuu

haastattelut käytännössä. Tämän jälkeen haastattelutulokset analysoidaan. Analysoinnin jälkeen valmistellaan tuloksista yhteenveto seuraavaa ideointityöpajaa varten. Ideointi toteutetaan ideointipajan avulla. Tämän jälkeen toteutuu ideointivaihe. Ideointityöpajan jälkeen tulokset analysoidaan ja tehdään suunnitelmia tulevaisuuteen. Suunnittelu-, tuotanto- ja arviointivaiheet eivät kuulu tähän tutkimukseen, vaan ne jäävät henkilökunnan toteutettavaksi. Työntekijöitä kuitenkin perehdytetään konkretisointivaiheeseen niin, että ideat tehdään näkyväksi. Seulomisvaiheessa valitaan parhaimmat ideat ja toteutusvaiheessa konkretisoidaan suunnitelmia. Tärkeää on suunnitella tulevaisuuteen niin sanotusti stepit ja vastuu-ihmiset, jotta innovointiprosessi jatkuu systemaattisesti myös tämän tutkimustyön jälkeen.

Ensimmäinen vaihe on ”määrittely ja asiakkaan ymmärtäminen”. Tutkimuksen määrittelyvaihe alkoi syyskuussa 2016. Työ aloitettiin tutustumalla koko Ahlmanin strategiaan ja visioon. Lisäksi työn tutkija tutustui Tilapuodin toimintaan, tuotteisiin, henkilökuntaan, asiakkaisiin, yhtistyökumppaneihin ja taloudellisiin tunnuslukuihin. Silloisen ravintolapäällikön ja toimitusjohtajan kanssa käytiin läpi ongelmakohtia ja tavoitteita Tilapuodin kehittämiseksi.

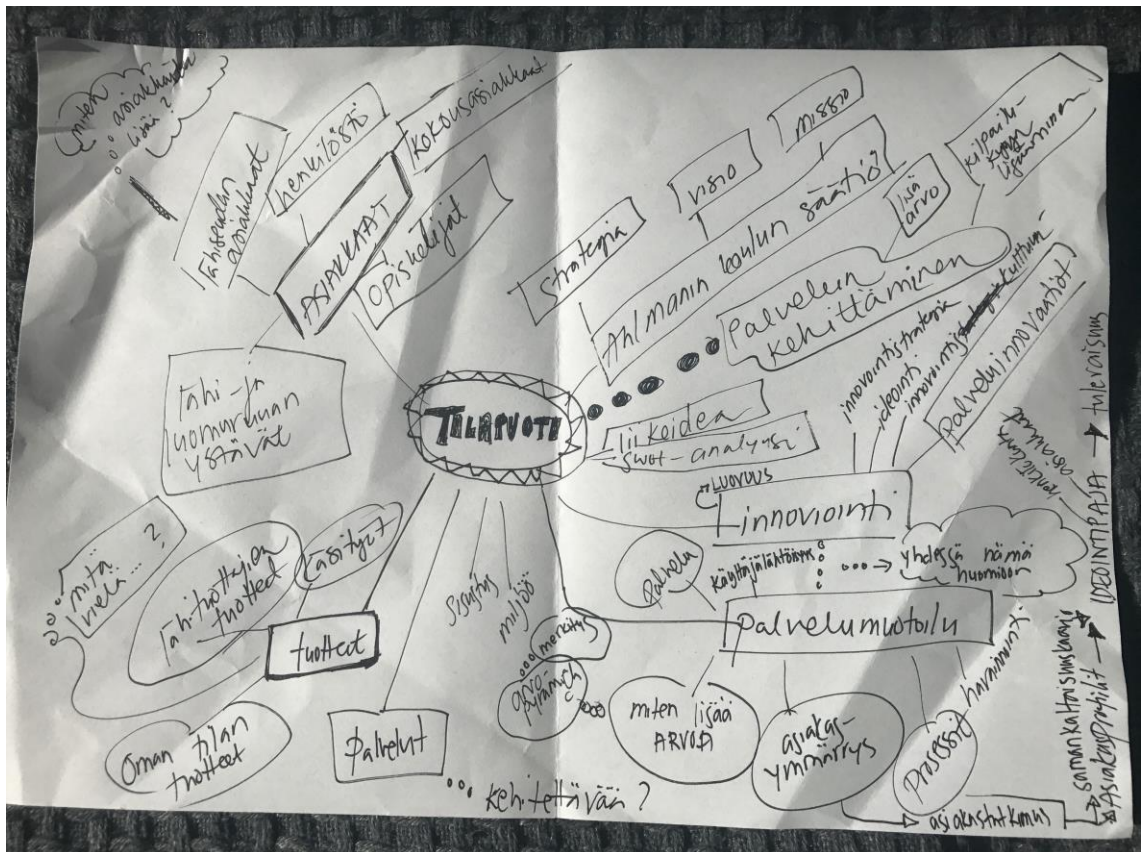
Tämän tutustumisen jälkeen toteutettiin Tilapuodtiin SWOT-analyysi yhdessä Tilapuodin työntekijä Anna Alkionmaan ja ravintolapäällikkö Anette Melinin kanssa syyskuun 2016 lopussa. Henkilökunnan mukaan ottaminen projektiin alusta lähtien oli tärkeää. Tämän avulla henkilökunta sitoutetaan kehittämistyölle paremmin. Taulukossa 3 on esitelty Tilapuodin SWOT-analyysi. Se toimii työkaluna liiketoiminnan kehittämisessä. Analyysi helpottaa ymmärtämään Tilapuodin tilannetta paremmin, jonka kautta myös kehittämistyö on läpinäkyvämpää. SWOT-analyysi perustuu sekä omaan tiedonkeruuseen ja havaintoihin että Anna Alkionmaan ja Anette Melinin haastatteluun Tilapuodin asioista.

SWOT-analyysin avulla pyritään etsimään uusia mahdollisuuksia toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi ja laajentamiseksi. Siinä tarkastellaan yrityksen asioita suhteessa ympäristöön. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2016, 41.) Käsitekartta on taas graafinen kaavio, jossa esitetään aihepiiri ja käsitteistö graafisesti. Sen avulla pystytään muodostamaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta tai voidaan hahmottaa suunnittelun kohteena olevan palvelun kokonaisuutta. Visuaalisen esityksen ansiosta käsitekartta on helpompi omaksua kuin pelkkä tekstikuvaus. (Tuulaniemi 2016, 140.)

TAULUKKO 3. Tilapuodin SWOT-analyysi

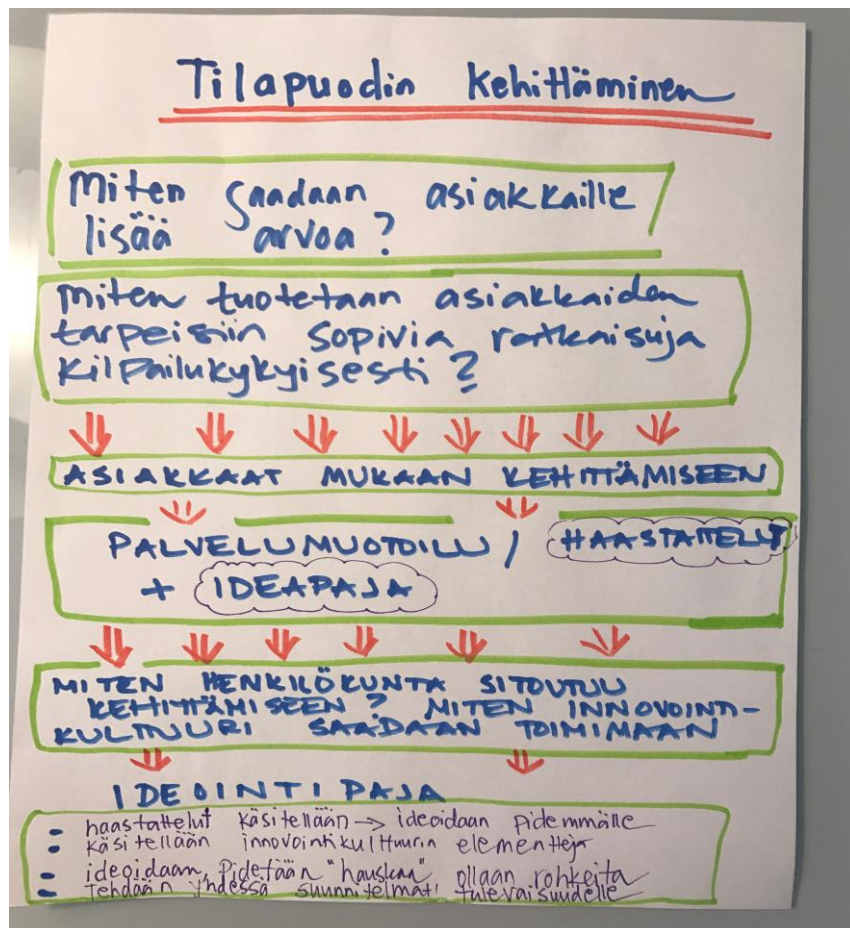
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Historia, persoonallisuus, erikoistuotteet, tuoreus, puhtaustaus, luomu, lähiruoka, viihtyisä ympäristö, Ahlmanin aintulaatuinen miljöö, oman talon tuotteet, osaava henkilökunta, oma keittiö ja lounas	Pientuottajien toimitusten epävarmuus, toimitussopimuksien vähäisyys, oman talon tuotteiden epävakaa toimitus (leivonnaiset ja ruokatuotteet), aukioloajat (lauantaina kiinni ja viikolla silloin, kun suurin osa on töissä), muuttuva tuotevalikoima, sijainti (kaukana keskustasta), korkeammat hinnat kuin kauppoissa, ei varastotilaa
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Opiskelijoiden ja kokousasiakkaiden aktivoiminen Tilapuodissa käyntiin, uusien tuotteiden kehittäminen, tuotevalikoima johdonmukaisemmaksi ja tuotteiden saatavuuden takaaminen, miljöö, imagon nostaminen, markkinoinnin lisääminen, sisäinen yrittäjyys, henkilökunnan innostuneisuus ja innovaatioasenne, tapahtumat, kasvava lähiruokatrendi	Kiire, opetuskentän haastava tilanne (heijastuu koko taloon), henkilökunnan jaksaminen, pientuottajien epävakaus, omaa tuotantoa liian vähän, ikääntyvä asiakaskunta, potentiaalisia asiakkaita ei saada paikalle, ihmiset eivät ole valmiita kulkemaan pitkää matkaa paikalle

SWOT-analyysin lisäksi toteutettiin mindmap eli käsitekartta Tilapuodin kehittämishankkeesta. Tämän avulla työn tekijä pystyi itse sisäistämään työn sisällön, merkityksen ja etenemisen paremmin. Kuvassa 9 esitellään mindmap, jonka avulla kehittämishankkeen sisäistäminen oli helpompaa. Mindmap perustuu tutkijan omiin suunnitelmiin ja tietoihin. Se on tehty 2.10.2016. Asiakasprofiilit ja samankaltaisuuskaavio lisättiin siihen 28.3.2017.



KUVA 9. Tilapuodin palvelumuotoilun ja innovoinnin mindmap

Työn määrittelyvaiheessa tehtiin paljon erilaisia suunnitelmia oman ymmärryksen lisäämiseksi. Kuvassa 10 on yksi esimerkki omasta suunnitteluprosessista. Tämä esimerkki on tehty 12.10. 2016. Siinä pohditaan ensin, miten asiakkaille saadaan lisää arvoa ja miten tuotetaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja kilpailukykyisesti. Siinä käsitellään sitä, miten asiakkaat otetaan mukaan kehittämiseen hyödyntäen palvelumuotoilua ja innovointia. Sen jälkeen pohditaan, miten henkilökunta saadaan suunnitteluun mukaan, niin, että toiminta jatkuu myös kehittämistyön jälkeen. Ideointipajassa yritetään ideoida kehitysasioita tulevaisuuteen yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Tässä suunnittelun esimerkissä ei ole havainnointia kirjattu vielä ylös.

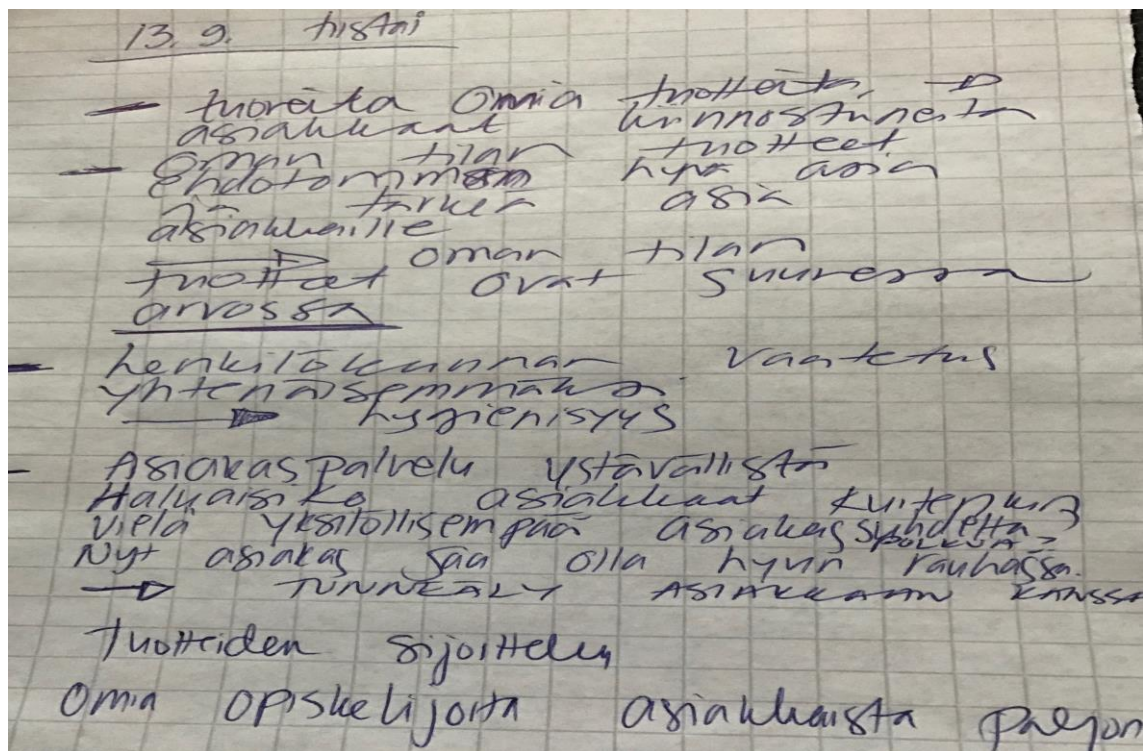


KUVA 10. Esimerkki omasta suunnittelusta prosessin aikana

Määrittelyvaiheessa aloitettiin oman asiakasymmärryksen vahvistaminen. Havainnoinnin aloitus tässä vaiheessa oli tärkeää, koska sen avulla asiakasymmärrys Tilapuodin asiakas-suhteita kohtaan kasvoi. Käyttäjiä havainnoitiin aidoissa tilanteissa heidän asioidessa Tilapuodissa. Tämän avulla tutkijan asiakasymmärrys kasvoi ja tutkimuksen eteneminen oli helpompaa.

Määrittelyvaiheessa havainnoitiin Tilapuodin asiakaspalvelutilanteita syys- ja lokakuussa 2016. Havainnointikertoja oli yhteensä viisi, missä kirjattiin havaintoja ylös. Sen lisäksi tehtiin niin sanotusti kirjaamatonta havainnointityötä elokuusta 2016 lähtien huhtikuuhun 2017 asti. Havainnoinnissa saatiin paljon tietoa käyttäjien käyttäytymisestä, arvoista ja toimintatavoista. Havainnoin avulla kasvatettiin ymmärrystä Tilapuodin liiketoimintaa kohtaa, jotta tutkimus olisi helpompaa. Havainnointia tehtiin asiakaspalvelutilanteista, tuotteista, tuotteiden asetelusta, siisteydestä ja sisustuksesta. Havainnointi auttoi työn tekijää seuraavaan tutkimusvaiheeseen.

Kuvassa 11 on ote muistikirjasta, johon määrittelyvaiheen merkintöjä tehtiin. Kyseisellä sivulla on havaintoja päivästä 13.9.2016. Silloin huomiota kiinnitettiin siihen, että asiakkaat ovat kiinnostuneita oman keittiön tuotteista. Asiakkaat arvostavat oman Tilameijerin tuotteita. Arvopyramidin näkökulmasta juuri oman tilan tuotteet tuovat merkitystä asiakkaille. Henkilökunnan vaatetukseen kiinnitettiin huomiota. Sen täytyisi olla yhtenäisempi. Tilapuodissa työskentelee työntekijän lisäksi opiskelijoita työssäoppimisen merkeissä. Kaikilla pitäisi olla yhtenäinen vaatetus, joka täyttäisi samalla myös hygieniavaatimukset paremmin. Asiakaspalvelu oli ystävällistä, mutta selvästi asiakkaat olisivat toivoneet yksilöllisempää ja asiakaslähtöisempää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelijan tunnealy nousi mieleen asiakkaan kohtaamisessa. Sitä voisi samalla myös opettaa opiskelijoille Tilapuodin työskentelyn lomassa. Nämä asiat ovat palveluliiketoiminnan näkökulmasta hyvin merkittäviä. Tuotteiden sijoittelu nousi pohdinnan kohteeksi havainnoinnin aikana. Tuotesijoittelu tuntui hieman sekavalta. Sijoitteluun toivon löytäväni vastauksen asiakkailta haastatteluista. Havainnoinnin aikana huomattiin, kuinka paljon Tilapuodissa käy asiakkaina oman koulun opiskelijoita ja henkilökuntaa. Tämän avulla ymmärrettiin, että heidät pitää ottaa ehdottomasti myös mukaan tutkimukseen.



KUVA 11. Havainnointimerkintöjä päiväkirjasta

Määrittelyvaiheen kirjallisuuden lukeminen oli merkityksellistä. Tässä vaiheessa luettujen kirjojen joukossa oli myös sellaisia kirjoja, jotka eivät päätyneet kuitenkaan tutkimustyöhön lähdekirjallisuudeksi. Se lisäsi kuitenkin ymmärrystä tutkimukseen. Siinä samalla kasvatettiin osaamista liiketoiminnan kehittämistyöhön.

4.2 Tutkimuksen haastatteluvaihe

Tutkimuksessa valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska sen avulla saatetaan saada haastateltavilta esiin uusia ideoita ja näkökulmia. Tämän tapaisessa haastattelussa pystytään haastateltavalta kysymään tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä.

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Sitä käytetään usein esimerkiksi palveluyrityksessä, jossa ei tiedetä täysin, mitä asioita asiakkaat arvostavat yrityksen toiminnassa. Siinä haastatteluteemat suunnitellaan tarkasti etukäteen. Kuitenkin sanamuodot ja kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. Jos aikaisemmissa haastatteluissa ilmenee tarvetta muuttaa alkuperäisiä kysymyksiä, voidaan niitä muuttaa myöhempisiin haastatteluihin. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Palvelumuotoilussa tietoa haetaan käyttäjiltä tarkoituksenmukaisesti. Haastattelussa toivotaan saada sellaista materiaalia, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun inspiroimisessa (Tuulaniemi 2016, 142).

Haastattelu toteutettiin palvelumuotoilua apuna käyttäen innovoivalla tavalla. Asiakas haluttiin ottaa keskiöön, minkä avulla asiakasymmärrystä haluttiin lisätä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan tietoa asiakkaiden elämästä, ajatuksista, ideoista ja kokemuksista. Tätä tietoa pyritään käyttämään hyödyksi suunnitteluvaiheessa.

Haastattelu (liite 1.) suunniteltiin, niin, että kysymykset voidaan kysyä sekä asiakkailta tai heiltä, jotka eivät ole käyneet Tilapuodissa asiakkaina. Kummassakin teemapohjassa käytiin samoja teemoja läpi. Jos haasteltava oli ollut Tilapuodissa asiakkaana, kysyttiin hänen asiakaskokemuksiaan ja mitä kehitettävää hän toiminnassa näkee ja kokee. Jos haastateltava ei ollut käynyt Tilapuodissa, kysyttiin samat kysymykset siitä näkökulmasta, mitä Tilapuodissa pitäisi tehdä, jotta haastateltava tulisi sinne asiakkaaksi.

Alun perin suunnittelin, että haastattelen noin seitsemää Tilapuodin asiakasta ja seitsemää lähiseudun asukasta, jotka eivät ole käyneet Tilapuodissa aikaisemmin. Lukumäärä riippuu kuitenkin siitä, kuinka merkityksellistä tietoa haasteltavilta saadaan. Jos suunniteltu määrä ei riitä, haastatellaan enemmän. Jos haastattelut alkavat toistamaan itseään, voidaan haastattelut lopettaa. Määrittelyvaiheen havaintojen ansioista päätettiin myös haastatella lisäksi Ahlmanin opiskelijoita, henkilökuntaa. Näitä haastatteluja suunniteltiin noin viidelle ihmiselle.

Haastateltavat haastateltiin niin, että haastatteluja ei kirjoitettu ylös vaan nauhoitettiin muistiin. Tämän avulla pystytään keskittymään jokaiseen haastateltavaan yksilönä paremmin. Haastattelut nauhoitettiin iPhone-puhelimen sanelutoiminnalla. Jokaisen sane-lun jälkeen muistiin jäi päivämäärä ja haastattelun kesto. Lisäksi haastattelun nimen sai muokata itse. Sanelut numeroitiin jokaisen haastattelun järjestykseen asiakas 1, asiakas 2, asiakas 3 jne.

Teemahaastattelun teemat suunniteltiin yhdessä silloisen ravintolapäällikkö Anette Melin kanssa syyskuussa 2016. Teemoiksi valittiin seuraavat:

1. tuotteet
2. palvelut
3. asiakaspalvelu ja asiakaskokemus
4. miljöö, sisustus, aukioloaika
5. markkinointi
6. lopetuskysymykset

Haastateltavilta haluttiin tietää, mitä mieltä he ovat Ahlmanin oman tilan tuotteista. Näkökulmaa haluttiin kysyä hinnasta, laadusta, saatavuudesta ja helposti löydettävyydestä. Samat kysymykset kysyttiin myös muista Tilapuodissa myytävistä tuotteista. Lisäksi tuotekohdassa kysyttiin haastateltavan näkemystä yleisesti tuotteita, esimerkiksi muutostoi-veista. Palveluista kysyttiin, mitä muita Tilapuodin tai Ahlmanin palveluita haastateltava mahdollisesti on käyttänyt ja mitä palveluita Tilapuodin kautta voisi olla tarjolla. Asia-kaspalvelu- ja kokemuskohdassa kysyttiin, mikä on ollut Tilapuodin paras ja huonoin asiakaspalvelukokemus. Asiakaskokemuksesta kysyttiin myös kysymyksiä. Haastatelta-valta haluttiin tietää, miten Tilapuoti saavuttaa asiakkaan tarpeet, mitä tunteita Tilapuoti hänessä herättää ja mitä Tilapuodin toiminta merkitsee asiakkaalle. Markkinointi oli yksi teemoista. Siinä kysyttiin, miten haastateltava on saanut tietoa Tilapuodista, mitä mieltä

hän on Tilapuodin viestinnästä ja sen saavutettavuudesta. Lisäksi asiakkaalta kysyttiin, mitä kautta hän haluaisi saada tietoa Tilapuodin tuotteista ja palveluista. Lopuksi haastateltavalta kysyttiin vielä, onko vielä jokin asia, josta hän haluaisi keskustella. Lisäksi lopetusosiossa kysyttiin, mitä muutoksia haastateltava taikoi sinne, jos hänellä olisi taikasauva. Lisäksi kysyttiin, onko jokin asia, mitä haluaisi viedä henkilökunnalle tiedoksi.

Haastatteluja pidettiin 23.11. 2016 - 18.4.2017 välisenä aikana. Suunnitellut teemahaastattelun kysymykset olivat käytännössä kankeita ja niitä jouduttiin suullisesti muovaamaan helpommin kysyttäväksi. Teemat ja kysymykset pysyivät kuitenkin koko ajan samoina ja näin ollen toi yhdenmukaisuutta ja luotettavuutta haastatteluun. Käytännössä jokainen haastateltava otettiin vastaan yksilönä ja kysymykset kysyttiin niin, että asiakas ymmärsi varmasti kysymyksen luonteen. Jokainen haastattelu eteni eri tahtiin ja kysymysten järjestys muuttui sen mukaan, miten haastattelu eteni.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 19. Näistä kahdeksan oli lähiseudun asukasta. He kaikki asuivat kahden kilometrin säteellä Ahlmanilta. Näistä viidellä oli kokemuksia Tilapuodista ja kolme ei ollut käynyt koskaan Tilapuodissa. Haastattelumäärä lähiseudun asikkaille oli riittävä, koska vastaukset alkoivat toistaa itseään. Jokaisessa tuli esille hyvin samanlaisia näkökulmia asioihin. Joulukuussa 2017 käytiin keskustelua Tilapuodin työntekijöiden kanssa ja silloin päätettiin ottaa haastatteluun mukaan myös muita Tilapuodille tärkeitä asiakkaita. Tämän muutoksen seurauksena haastateltiin myös kolmea opiskelijaa, kahta henkilökunnan jäsentä, yhtä kokousasiakasta ja neljää satunnaista Tilapuotiin tulleutta asiakasta.

Haastattelujen analysointi aloitettiin helmikuussa 2017. Vaikka haastatteluja tehtiin vielä tämän jälkeenkin, aloitettiin litterointityö aikaisemmille haastatteluille helmikuussa. Tutkijan näkökulmasta haastattelut osuivat pitkälle aikajanelle ja toivat näin ollen haasteita. Litterointi tehtiin sanatarkasti haastateltavan omalla puhekielellä. Ensimmäisten haastattelujen analysointi oli haastavampaa, koska niistä oli kulunut jo sen verran aikaa. Niiden sisältöihin pääseminen oli aluksi haastavaa. Litteroinnin jälkeen alettiin lukea materiaalia monta kertaa läpi. Useaan kertaan materiaalin lukeminen auttoi lisäämään ymmärrystä sisältöön ja sen jäsentämiseen.

Tutkimuksen tarkoitus ei ollut tehdä perinteistä kvalitatiivista tutkimusta. Palvelumuotoilua haluttiin käyttää punaisena lankana koko prosessin ajan. Haastattelut siis purettiin

niin, että siinä otettiin käyttöön erilainen lähestymistapa palvelumuotoilua hyödyntäen. Työn tarkoitus oli löytää haastateltavilta käyttäjien kokemuksia, toimintatapoja, käyttäjien ideoita ja mielipiteitä liiketoiminnan kehittämiseksi. Tärkeää oli myös löytää tärkeimmät asiakasprofiilit, jotta kehittämistyötä voidaan suunnata oikeille asiakassegmenteille.

Litteroidun tekstin lukemisen jälkeen tutkimus purettiin samankaltaisuuskaavioon teemojen mukaan. Teemoiksi valittiin 1. tuotteet, 2. palvelut, 3. asiakaspalvelu, 4. markkinointi. Palveluiden alla käsiteltiin myös aukioloaikoja, miljöötä ja sisustusta. Eri teemat purettiin visuaalisesti kuvin fläppipapereille. Näistä on kuvat jokaisen teeman alla. Teemoihin kirjoitettiin kyseisestä aiheesta haastattelujen samankaltaisuuksia. Näitä hyödynnettiin myös tutkimuksen toisessa vaiheessa ideointityöpajassa. Seuraavissa osioissa käsitellään samankaltaisuuksia ja otetaan haastatteluista suoria lainauksia tukemaan haastattelun analysointia.

4.2.1 Tuotteet

Ensimmäiseksi käsitellään tuotteita. Tämä osoittautui suurimmaksi osa-alueeksi. Haastateltavilla oli kaikkein eniten kommentteja, kehitysideoita ja mielipiteitä tuotteista. Kuvassa 12 on esitelty samankaltaisuudet tuotteista, jotka tuli esille haastatteluissa.



KUVA 12. Tuotteiden samankaltaisuudet

Asiakkaat arvostavat Tilapuodissa kotitekoisuutta ja puhtaita raaka-aineita. Ahlmanin omia tuotteita arvostetaan paljon. Niissä hinta-laatusuhde on asiakkaiden mielestä kohdallaan. Seuraavassa kahden asiakkaan kokemuksista Ahlmanin oman tilan tuotteita kohtaan:

”Oman tilan tuotteet ovat ainutlaatuisia ja ne ovat kuin taidetta.

Tuollaista käsityötä on upea ostaa”.

” Täällä tehtyjä tuotteita arvostan, navetta on vain sadan metrin päässä Tilapuodista, tuote on paikallinen, se on parasta”.

Oman tilan tuotteissa toivottiin parempaa saatavuutta. Lisäksi toivottiin, että hyllyt olisivat runsaamman oloiset. Alla asiakkaiden kommentteja aiheesta:

”Pääsen usein Tilapuotiin vasta klo 16 jälkeen ja silloin tuotteet ovat usein loppu. Haen aina teidän oman meijerin ja keittiön tuotteita. Tilanne harmittaa, koska välillä mietin, kannattaako paikalle tulla ollenkaan.”

”Ruoka-annoksia hakisin, mutta en koskaan tiedä, onko tuotteita vai ei. Sit mietin, jaksanko lähteä paikalle ollenkaan”

”Hyllyt ovat usein tosi tyhjän oloisia”

Oman keittiön ruoka -ja leivonnaistuotteisiin täytyisi satsata paljon enemmän. Asiakkaiden mielestä Tilapuodin pitäisi myydä pääasiassa vain oman tilan meijeri- ja keittiötuotteita. Omasta keittiöstä pitäisi saada valmiita ruoka-annoksia mukaan. Eräs lähiseudun perheenäiti kommentoi näin:

”Olisi hienoa, kun voisın kiireen työpäivän jälkeen hakea Tilapuodista itsetehtyä kotiruokaa koko perheelle.

Lähituottajien tuotteista jauhoja ja luomukanamunia arvostettiin myös valikoimassa. Toisin asiakkaat arvostaisivat sitä, että kanamunatkin olisivat omia, niin kuin ennen on ollut. Asiakkaiden mielestä muita myytäviä tuotteita on liikaa. Seuraavassa on kahden asiakkaan kommentteja asioista:

”Ottaisin osan tuotteista kokonaan pois. Esimerkiksi minusta on outoa, että ruokaa myydään villasukkien kanssa”

”Turhia tuotteita on paljon. Oletteko miettineet, myyvätkö kaikki tuotteet oikeasti?”

” Mielestäni ihonhoitotuotteet, villasukat, kirjat voisi jättää kokonaan pois ja panostaa pelkästään syötäviin, jolloin esim. jauhoille saisi enemmän tilaa tai vallan oman hyllyn. Nyt osa jauhoista on alimmalla hyllyllä, jolloin vanhempien ihmisten on hyvin vaikea tutustua tuotteisiin, jotka ovat alahyllyllä.”

Keittiössä tehtävät tilaustuotteet osoittautuivat myös merkittäväksi kehittämisen kohteeksi. Eräs asiakas kertoi näin:

”Olisi hienoa, kun täällä olisi systeemi, että voisi ostaa tilauksesta kakkuja ja muita leivonnaisia kodin juhliin. Joskus olen kysynyt sitä, mutta minulle on jäänyt epäselväksi, tehdäänkö niitä vai ei.”

Haastatteluista kävi ilmi myös se, että tuotteet ovat esillä epämääräisesti. Tuotteiden esille laittoon ja ryhmittelyyn pitäisi saada selkeyttä. Lisäksi toivottiin sitä, että Ahlmanin kaikki omalla tilalla valmistetut tuotteet erottuisivat muista selkeästi. Lisäksi toivottiin, että opiskelijatyöt olisivat esillä selkeästi ja erikseen Ahlmanin oman keittiön tuotteiden kanssa. Seuraavassa asiakkaiden kommentteja näistä asioista:

”Tuotteet ovat esillä huiskin haiskin ja se ei houkuta ollenkaan ostamaan niitä. Teidän täytyisi satsata selkeyteen.”

”Tuotteet ovat esillä tosi sekavasti, ei yhtään tiedä, mitkä ovat oman tilan tuotteita ja mitkä tulee muualta.”

”Ostaisin kokkiopiskelijoiden tekemiä ruokia ja leivonnaisia, mutta niitä ei taida olla myynnissä ollenkaan tilapuodissa. Minun mielestä niitä täytyisi olla, koska Ahlman on alan oppilaitos.”

Tilameijerin tuotteista arvostettiin laatua. Sen sijaan oman keittiön tuotteissa haluttiin saatavuuden lisäksi kiinnittää huomiota tuoreuteen ja yleisesti asiakaspalvelijan tietoon siitä. Eräs asiakas sanoi näin:

”Aina ei olla varmoja, koska tuote on tehty. Ymmärrän sen, jos kassalla on esimerkiksi opiskelija. Teidän täytyy kuitenkin opettaa opiskelijat niin hyvin, että kaikki tietävät, koska tuotteet on tehty”.

Kahvilatuotteissa toivottiin sitä, että ne laitettaisiin esille houkuttelevammin. Kahvilatuotteet pitäisi olla sellaisia, että ne sopivat Ahlmanin brändiin. Lisäksi kahvilatuotteissa toivottiin sitä, että valikoimassa olisi aina muutama sama Ahlmanin omassa keittiössä

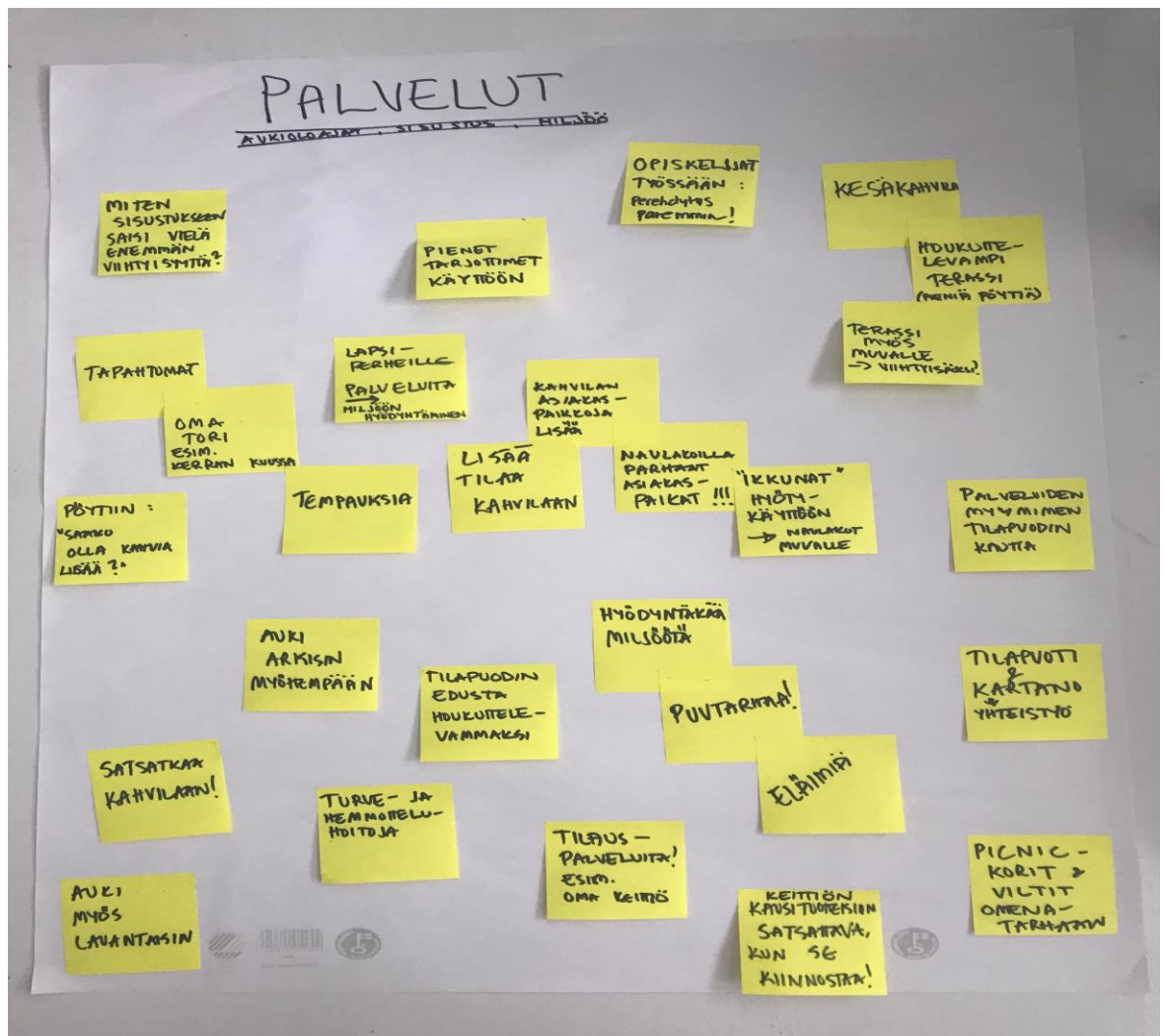
valmistettu kahvilatuote, jonka perässä tilapuotiin tultaisiin. Seuraavassa kahden asiakkaan kommentti kahvilatuotteista:

” Mielestäni teidän pitää pohtia tarkkaan tuotteita, mitä omassa keittiössä valmistetaan. Ne pitää olla helppoja ja sellaisia, että ne sopivat tänne. En missään tapauksessa halua ostaa Ahlmanilta amerikkalaisia kuppikakkuja. Haluan ostaa mieluiten kotitekoisia suomalaisia leivonnaisia.”

Tuotteiden kohdalla pohdittiin myös sitä, että ekologisuuden näkökulma sopisi hyvin Ahlmanin brändiin. Tämä tuli esille esimerkiksi Ahlmanin Tilameijerin pakkausmateriaaleissa. Lisäksi pohdittiin sitä, että opiskelijoilla ja henkilökunnalla voisi olla halvemmat hinnat tuotteissa.

4.2.2 Palvelut

Tässä osiossa käsitellään palveluita, aukioloaikoja, miljöötä ja sisustusta. Kuvassa 13 on palveluiden samankaltaisuuksia, joita haastatteluissa tuli esille.



KUVA 13. Palveluiden samankaltaisuudet

Ahlmanin tapahtumia arvostetaan. Asiakkaat ehdottivat, että Ahlmanilla järjestettäisiin tapahtumia, joka toimisi myös markkinoinnin välineenä. Tapahtumat voisivat olla myös pienempiä, mihin on totuttu. Esimerkiksi Ahlmanille sopisi oma toritoiminta kerran kuukaudessa. Alla asiakkaan ajatuksia tästä:

"Voi, tänne sopisi Ahlmanin oma tori. Talvella se voisi olla sisällä siinä Tilapuodin vieressä ruokalassa ja kesällä ulkona. Siitähän voisi tulla jopa tosi suosittu."

Asiakkaat olivat sitä mieltä, että aluetta pitäisi ehdottomasti hyödyntää. Ahlmanin eläimet ja puutarha ovat sellaista, mitä missään muualla kaupungissa ei ole. Tilapuodin kautta voisi myydä erilaisia Ahlmanilla järjestettäviä palveluita. Asiakkaat ideoivat mm. turve-

ja hemmotteluhoitoja, picnickori ja vilttipalvelu Ahlmanin puutarhaan, eläinterapiaa ja lapsiperheille suunnattuja erilaisia palveluita eläinten ympärillä.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Tilapuodin pitäisi olla auki myös lauantaisin. Arkisin se voisi olla auki tunnin pidempään nykyisestä. Varsinkin lähialueen lapsiperheitä palvelisi se, että Tilapuoti menisi vähän myöhemmin kiinni kuin klo 17.30. Lisäksi toivottiin, että aukioloajoista tiedotettaisiin näkyvämmiin.

Oman keittiön tuotteita arvostetaan ja asiakkaiden mielestä sen ympärille palveluita tulee kehittää. Asiakkaiden mukaan tilaustuotepalvelu sopisi Ahlmanille. Lisäksi eri kausi- ja juhlatuotteiden myyntiin kannattaa satsata. Eräs asiakas kommentoi haastattelussa näin:

”Tulen aina Tilapuotiin ostamaan tuotteita ennen joulua ja pääsiäistä. Se näyttää olevan tosi suosittua. Tilapuoti on aina silloin tosi ruuhkainen.”

Asiakkaat kokivat, että Tilapuodista kannattaisi kehittää kesäkahvila. Terassista täytyisi tehdä houkuttelevampi ja sisustukseen pitäisi satsata. Terassipöydät ovat liian vanhanakaiset. Niiden tilalle pitäisi saada pienemmät ja viihtyisämmät pöytäryhmät. Terassin pitäisi ulottua myös katoksen ulkopuolelle.

”Ajattele, jos terassi olisi viety siihen lähelle aittaa. Siinä olisi tunnelmaa. Siinä voisi olla kauniit aurinkovarjot ja sisustettu muutenkin kesän kukkaasetelmilla.”

Tilapuodissa on kehitetty sisustusta vuonna 2016 syksyllä. Useimmat asiakkaat pitivät muutoksesta. Tilapuodin kahvilalle haluttiin kuitenkin lisää asiakaspaikkoja. Kapustassa, opiskelijaravintolassa ei haluttu kahvitella. Se oli liian kouluruokalamainen. Kahdelta asiakkaalta tuli uusi hieno idea kahvilan asiakaspaikkojen lisäämisestä:

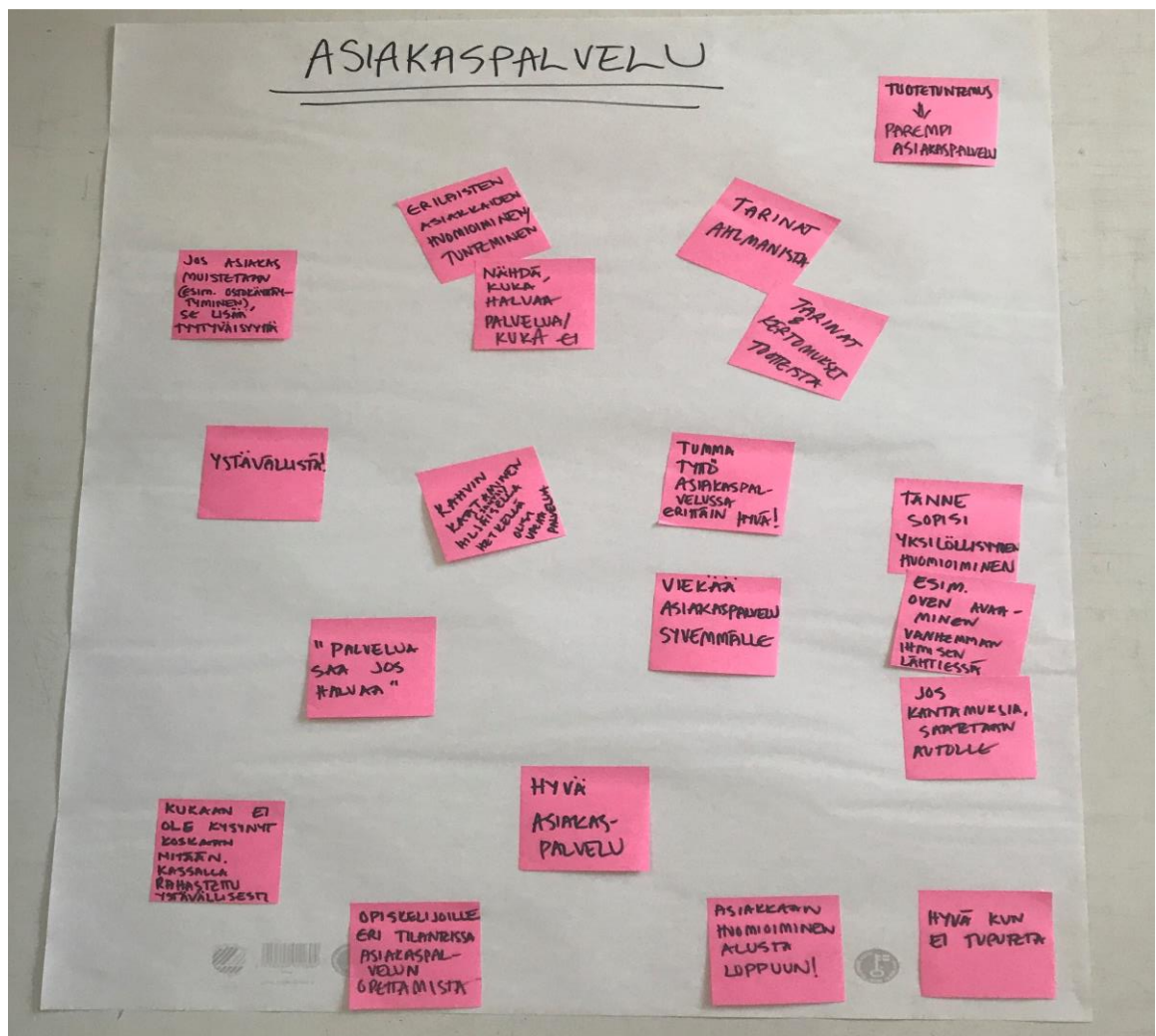
”Tilapuodin aulassa on upeat isot ikkunat. Ihmettelen, miksi siihen on laitettu tila opiskelijaravintolan naulakoille. Itse siirtäisin ne muualle ja siihen saisi kahvilan parhaat asiakaspaikat.”

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että opiskelijoita pitäisi hyödyntää palvelun yksilöllistämässä. Samalla se olisi opiskelijoille hyvin opettavaista. Eräs asiakas sanoi, että opiskelijat voisivat kaataa kauniista kahvipannusta toisen kupin kahvia asiakkaalle pöytään ja se lisäisi samalla palvelun arvoa. Lisäksi pohdittiin Kartanon ja Tilapuodin yhteistyötä palvelun näkökulmasta.

”Harmi, kun tilapuoti ja Kartano on fyysisesti kaukana toisistaan. Voisiko silti jotenkin niitä liittää yhteen tai ainakin lisätä yhteistyötä?”

4.2.3 Asiakaspalvelu

Kuvassa 14 käsitellään haastattelussa ilmenneiden asiakaspalvelun näkökulmia ja samankaltaisuuksia.



KUVA 14. Asiakaspalvelun näkökulmat samankaltaisuuskaaviossa

Haastatteluista selvisi, että asiakkaat olivat tyytyväisiä Tilapuodin asiakaspalvelun ystävällisyyteen. Kehittämisenäkökulmasta haluttiin kuitenkin vielä enemmän yksilöllistä asiakaspalvelua. Kanta-asiakkaiden huomioiminen ja heidän muistaminen eri tilanteissa lisää asiakkaan tuntemaa arvoa yritystä kohtaan. Asiakaspalvelijan täytyy tuntea asiakas niin hyvin, että hän ymmärtää, koska asiakas haluaa olla rauhassa ja koska haluaa palvelua. Ahlmanin miljöö ja historia kiinnostaa asiakkaita. Tarinoiden kertominen on merkittävä arvoa lisäävä elementti asiakaspalvelussa. Seuraavassa asiakkaiden kommentteja asiasta:

”Tilapuotiin sopisi se, että ihmisiä huomioitaisiin vielä enemmän. Esimerkiksi oven avaaminen vanhemman ihmisen lähtiessä tai ostosten kantaminen ja saattaminen autolle”.

” Hyvä, kun saa olla rauhassa, kun mitään ei tuputeta.”

” Tilapuodissa ollaan tosi ystävällistä. Kaipaisin kuitenkin vielä enemmän sitä, että minut huomioitaisiin tullessa ja lähtiessä”.

”Minusta olisi mielenkiintoista kuulla tarinoita Ahlmanista ja enemmän kertomuksia tuotteista. Se sopisi sinne hyvin.”

Haastatteluista kävi ilmi myös, että opiskelijoiden asiakaspalveluun pitäisi kiinnittää vielä enemmän huomiota.

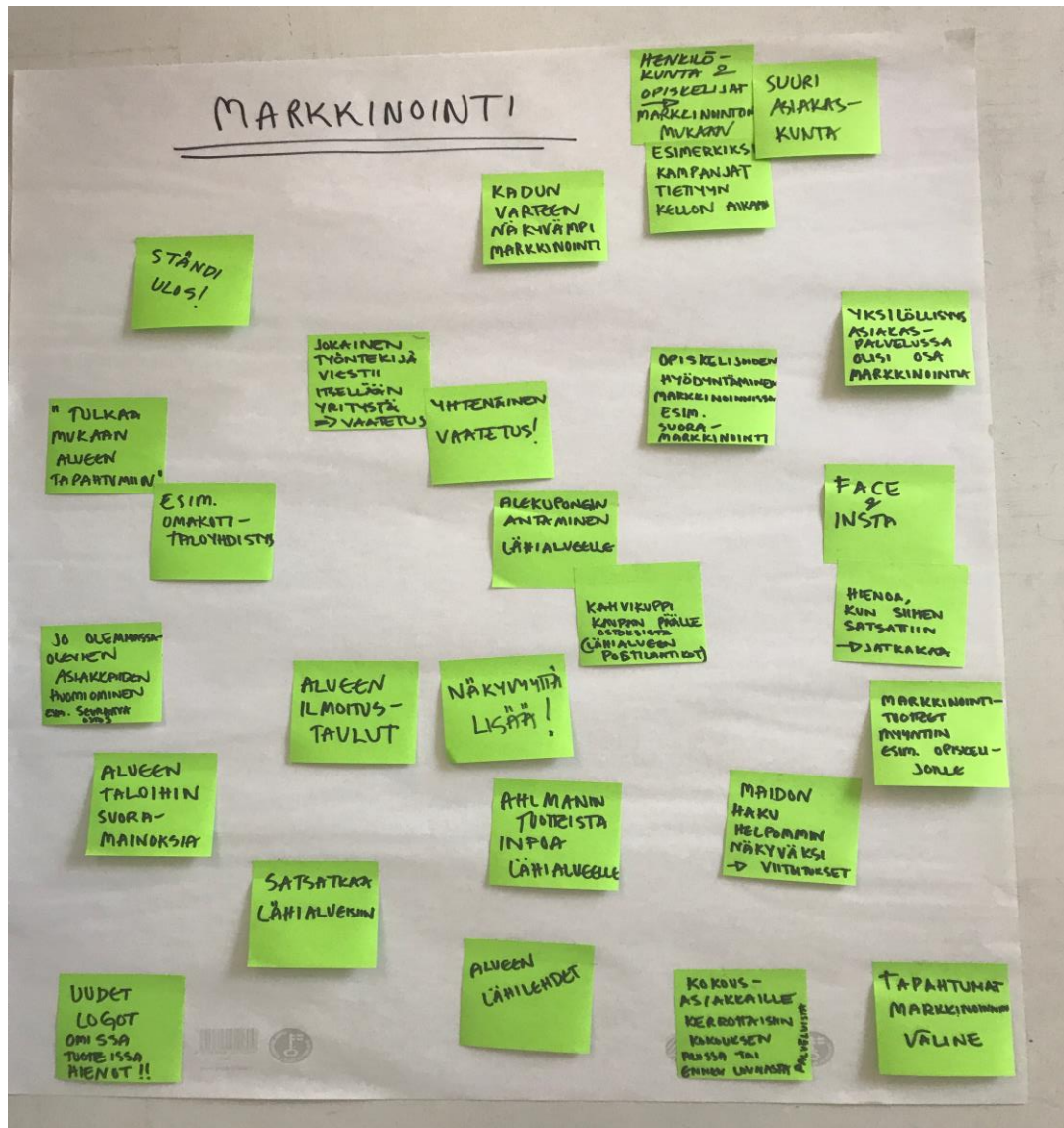
”Se tumma työntekijä on hyvä opastaan opiskelijoita. Opiskelijoiden pitäisi silti osata myydä tuotteita paremmin. Sitä voitte kehittää asiakaspalvelussa. Ja ehkä sillai huomioida asiakas alusta loppuun.”

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että asiakkaat ovat eri kontaktipisteissä hyvin yksin. Eräs asiakas sanoin näin:

”Kukaan ei ole kysynyt minulta koskaan mitään tai tullut juttelemaan tuotteista. Kassalla sitten vain rahastettu.”

4.2.4 Markkinointi

Tässä osiossa käsitellään markkinointinäkökulmaa. Sitä, mitä asiakkaat kokevat markkinoinnin ja miten he kehittäisivät sitä. Kuvassa 15 on esitelty haastatteluissa ilmenneet samankaltaisuudet markkinointiasioista.



KUVA 15. Markkinoinnin samankaltaisuudet

Haastatteluista kävi ilmi, että lähialueeseen täytyy satsata. Lähialueen asiakkaat kaipaavat infoa ja suoramarkkinointia Tilapuodin tuotteista ja palveluista. Asukkaita täytyisi

muistuttaa vähän väliä Tilapuodin olemassaolosta. Asiakkaiden mielestä Tilapuodin näkyvyyttä pitäisi lisätä kaiken kaikkiaan kaikkien tamperelaisten näkökulmasta. Eniten pitäisi keskittyä Ahlmanin ympäristöön, koska lähellä asuu paljon potentiaalisia asiakkaita. Suoramarkkinoinnin lisäksi pitäisi lähialueiden ilmoitustauluille laittaa mainokset Tilapuodista. Lisäksi alueella on virkeä omakotitaloyhdistys, joten sen kanssa voisi aloittaa yhteistyön esimerkiksi osallistumalla yhdistyksen tapahtumiin ja markkinoimaan siellä Tilapuotia. Lähiseudun asukkaat toivoivat myös sitä, että suoramarkkinoinnin yhteydessä Tilapuotiin annettaisiin alennuskuponki, jonka avulla saataisiin uusia asiakkaita liikkeelle katsomaan Tilapuodin palveluita ja tuotteita.

Ahlmanin alueella pitäisi olla selkeämpi markkinointiviestintä Tilapuodista. Kadun varren näkyvyyteen ja alueen viitoituksiin pitäisi tehdä parannuksia. Tilapuodin eteen toivottiin ständiä Tilapuodista. Jokainen työntekijä viestii omalla käytöksellään ja ulkonäöllään yrityksestä. Haastatteluissa kiinnitettiin siihen huomiota, että työntekijöillä ei ollut yhtenäistä vaatetusta.

”En ehkä tykkää siitä, että työntekijöillä ei ole yhtenäistä vaatetusta. Kahvilassa täytyisi olla siisti työasu.”

Kokousasiakas oli tyytyväinen siitä, että kokoustiloissa on aloitettu markkinoimaan Tilapuotia ja Tilapuodin tuotekoria. Sen lisäksi kokousasiakas ehdotti sitä, että kokousemäntä voisi lyhyesti ja ytimekkäästi tiedottaa Tilapuodin ja mahdollisesti muista Ahlmanin palveluista joko kokouksen alussa tai ennen lounasta. Tämä toimisi samalla asiakaspalvelun hyvänä elementtinä.

Haastateltavilta tuli idea, että opiskelijoita pitäisi hyödyntää Tilapuodin markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa.

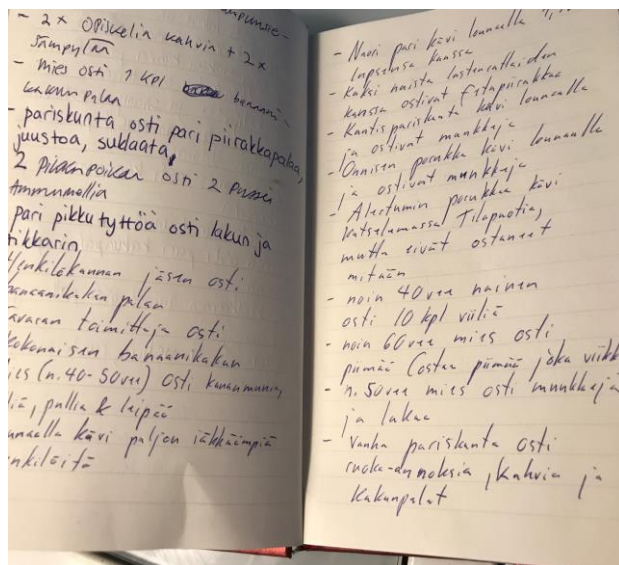
” Kannattaisiko teidän tehdä markkinointia opiskelijoiden kanssa? Hehän voivat jakaa mainoksia näihin taloihin ja meillä on virkeä omakotitaloyhdistys. Niihin tapahtumiin vain mukaan!”

Asiakkaiden mielestä Tilapuoti on sosiaalisen median käytössä ajan hermoilla. Tilapuodin Facebook ja Instragram-päivitykset ovat hauskoja ja niiden avulla useat sosiaalista

mediaa seuraavat olemassa olevat asiakkaat tulevat Ahlmanille. Sosiaalisen median päivitykseltä toivottiin sitä, että sen kautta saisi tietoa tuotteista ja uusista eristä, joita omalla tilalla tuotetaan.

4.3 Havainnointi

Alun perin tämän työn suunnitelmissa oli määrä edetä samankaltaisuuskaavioiden jälkeen suoraan asiakasprofiileihin. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta haluttiin kuitenkin toteuttaa vielä neljä päivää havainnointia 24.4.-27.4.2017 välisenä aikana. Tämä toteutettiin niin, että tehtävänanto annettiin Tilapuodin työntekijälle ja siellä työssäoppimassa olleille kahdelle opiskelijalle. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastatteluissa ilmenneet asiakasprofiilit ovat luotettavia ja paikkaansa pitäviä. Työntekijöille annettiin tehtävä havainnoida loppukäyttäjän ostoksia, käyttäytymistä ja ylipäätään sitä, millaisia asiakkaita Tilapuodissa päivän aikana kävi. Kuvassa 16 on esimerkki havainnointivihon aukeamista.



KUVA 16. Päiväkirjamerkintöjä havainnoinnista

Tutkijan näkökulmasta tämä osoittautui tärkeäksi vaiheeksi työtä. Havainnoinnin avulla ymmärrettiin haastattelujen merkityksellisyys ja paikkansa pitävyys suhteessa aikaisempiin haastatteluihin siitä, mitä kuluttajat ostavat ja minkälaisia asiakkaita Tilapuodissa käy. Tarkoitus oli, että työntekijät havainnoisivat ja kirjaisivat heille annettuun vihkoon neljän päivän aikana ylös havaintoja palvelutapahtumista, asiakastyypeistä, ostoksista,

asiakastilanteista, asiakkaiden käyttäytymisestä. Käytännössä kirjauksia tuli pääasiassa asiakastyypeistä ja heidän ostoksistaan.

Havainnointimerkintöjä tehtiin viikkoon yhteensä 86. Jokaiseen kirjoitettiin ylös se, minäläinen asiakastyyppe oli kyseessä ja mitä hän osti. Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan asiakkaita kiinnostaa Ahlmanin oman meijerin ja keittiön tuotteet. Sen lisäksi ostetaan jauhoja ja kanamunia lähialueen pientuottajilta. Muut tuotteet koettiin merkityksettömiksi ja jopa turhiksi. Havainnointi osoitti sen, että haastatteluissa saadut tiedot olivat luotettavia. Havainnoinnissa viiden päivän aikana asiakkaat ostivat pääsääntöisesti Ahlmanin oman tilan tuotteita tai lähituottajien kanamunia, lihaa ja jauhoja. Muihin ostoksiin liittyvät kommentit olivat:

”Ahlmanin opiskelija osti synttärilahjaksi erilaisia Tilapuodin tuotteita”

”Pari naista ostivat makeisia”

”Kartanon työntekijä osti Ammumellejä”

”Mummo lapsenlapsensa kanssa osti tilan tuotteita, tyrnimehua, mausteita, pastaa ja Tilapuotikangaskassin”

”nuori äiti ja kaksi lasta ostivat sämpylöitä, pillimehun ja tikkarin”

”nuori mies osti suklaanappeja”

”opiskelija osti huovutetun pässin”

”2 pikkupoikaa ostivat pussin Ammumellejä. 2 pikkutyttöä ostivat lakun ja tikkarin”

Havainnointi osoittaa siis, että vain 8/86 osti jotain muuta kuin Ahlmanin omia tuotteita tai muiden tuottajien jauhoja, lihaa ja kanamunia. Havainnointi osoitti, että asiakastyypit olivat juuri samoja, joita haastattelujen mukaan suunniteltiin profiileiksi.

4.4 Asiakasprofiilit

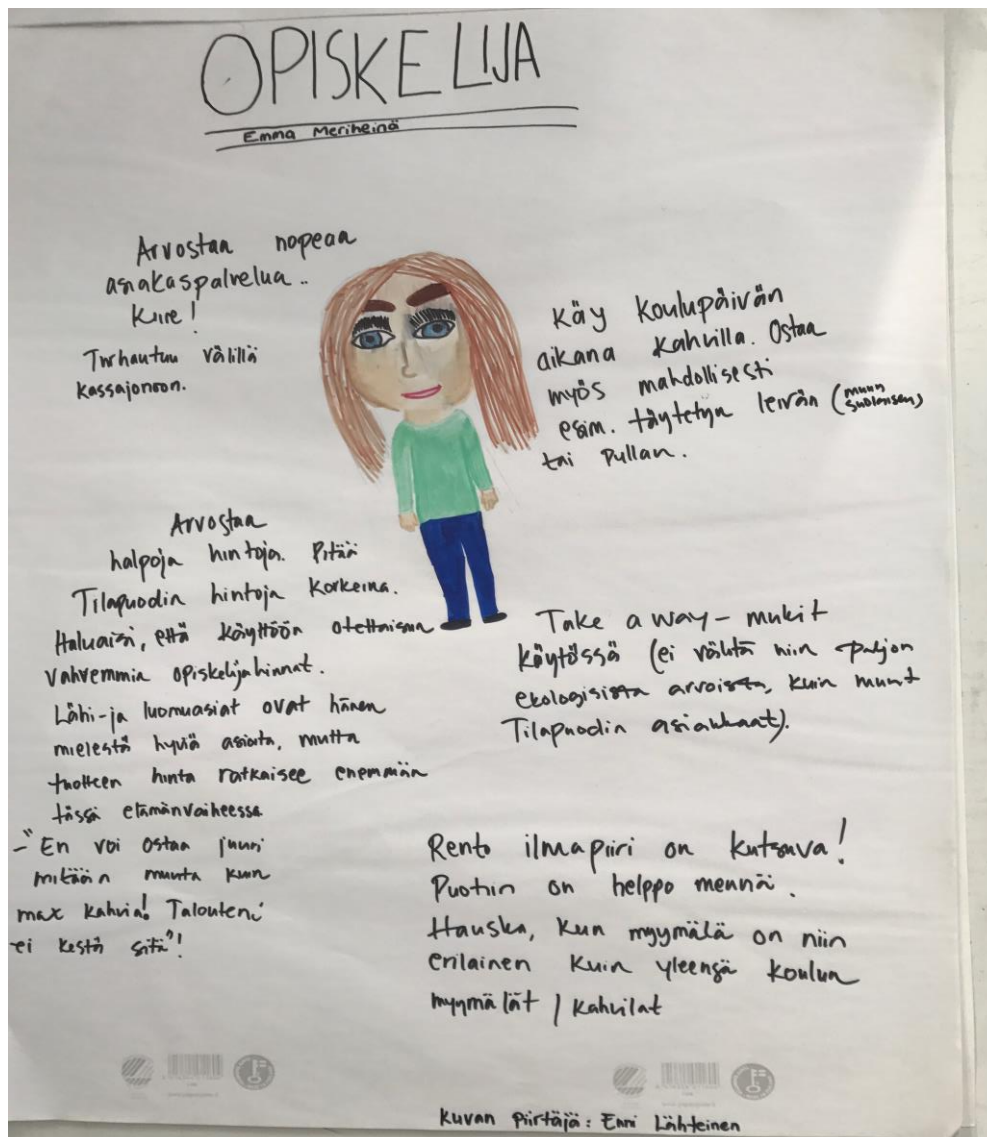
Haastattelujen ja havainnoin mukaan Tilapuodin asiakasprofiilit ovat:

- Ahlmanin opiskelija
- Ahlmanin työntekijä
- eläkeläinen
- kokousasiakas
- lähiseudun asukas (kiireinen perheenäiti)

- lähi- ja luomuruokia arvostava henkilö
- kotiäiti (miljö ja eläimet houkuttelevat alueelle)

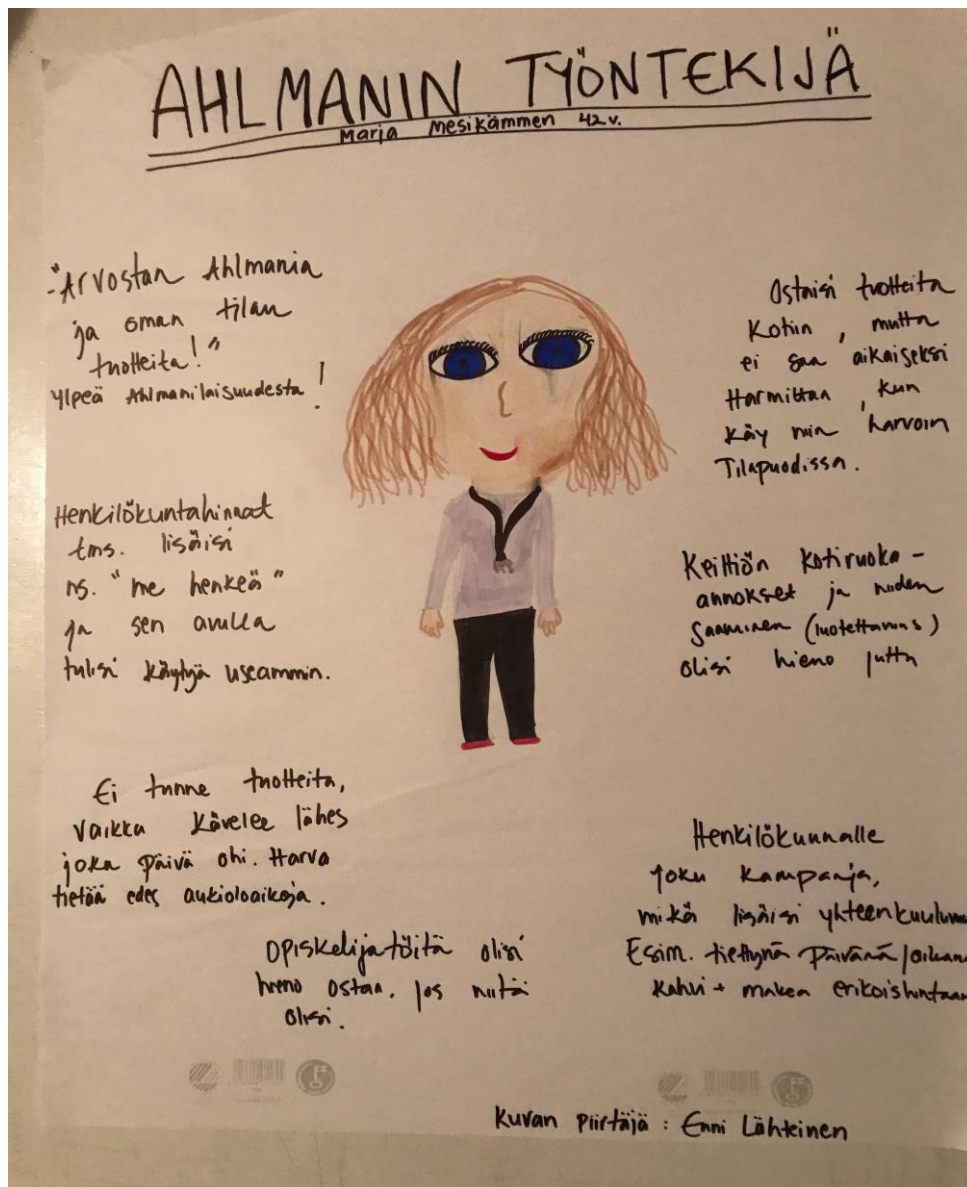
Asiakasprofiilit on käsitelty yksilöllisesti siten, että niistä on piirretty visuaalisesti kuva ja keksitty kuvitteellinen nimi. Kuvien piirtäjä on Enni Lähteinen. Jokaista asiakasprofiilia kuvattiin käyttäytymisen, asenteen, mielipiteiden, arvomaailman tai unelmien mukaan. Asiakasprofiileihin saadut tiedot on otettu haastatteluista ja havainnoinnista. Asiakasprofiileja hyödynnettiin ideointipajassa.

Ensimmäiseksi käydään läpi opiskelijaprofiilia, joka näkyy kuvassa 17. Opiskelija on Tilapuodin yksi suurimmista asiakasprofiileista. Opiskelijaprofiilille annettiin nimi ”Emma Meriheinä”. Hän arvostaa nopeaa palvelua. Välillä Emma turhautuu jonoon, kun tunnille on kiire. Emmän yleisin ostos on kahvi. Emma arvostaa sitä, että hän opiskelee Ahlmanin ainutlaatuisessa ympäristössä. Hänen mielestään on hienoa, että koulun puoti on erikoistunut lähi- ja luomutuotteisiin ja on erilainen, kuin yleisesti koulun myymälät. Emma kokee kuitenkin, että Tilapuodin hinnat ovat hänelle liian kalliit ja ostokset jäävät usein tekemättä. Hän toivoisi, että edellispäivän tuotteita myytäisiin halvemmalla tai käytössä olisi opiskelijahinnat. Emma arvostaa ekologisuutta omassa arjessaan. Kuitenkin Tilapuodissa hän valitsee ”take a way” mukin itselleen, koska se on helppoa.



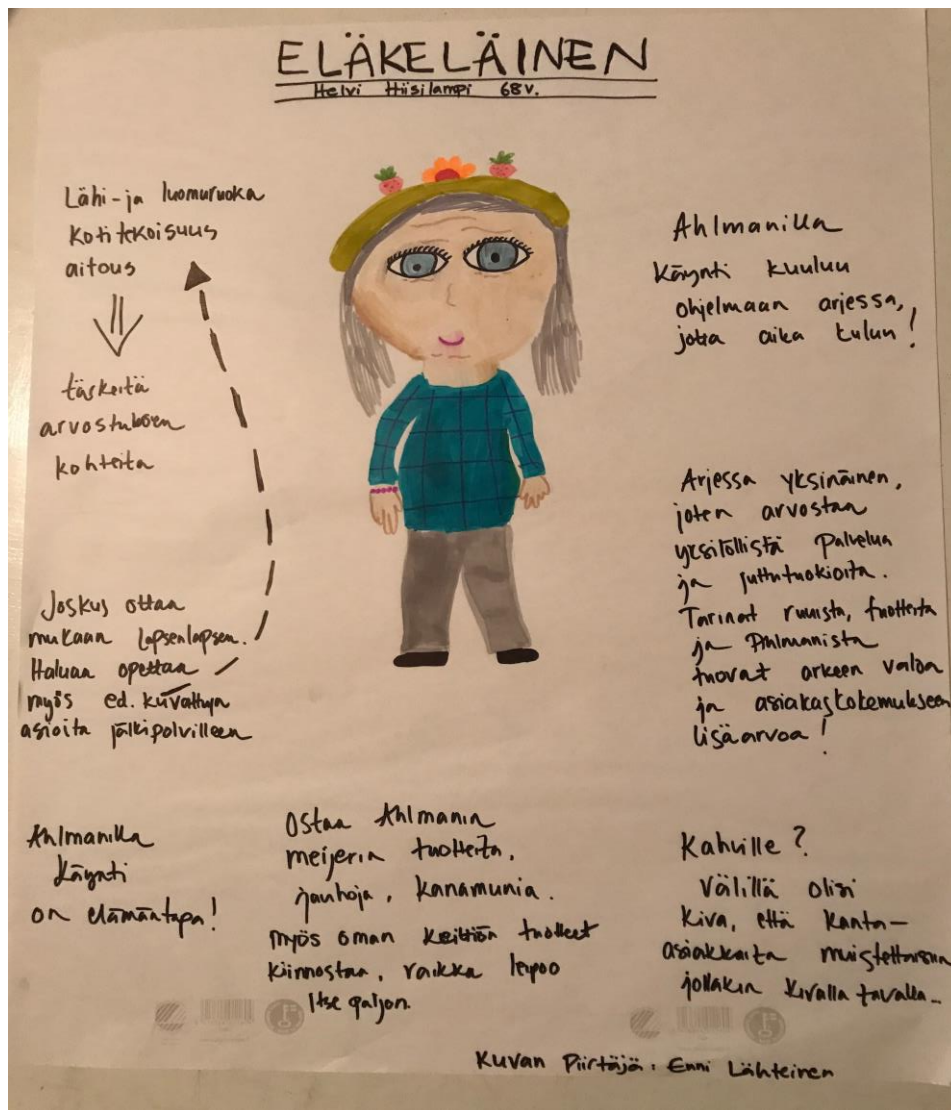
KUVA 17. Opiskelija-asiakasprofiili

Ahlmanin työntekijäprofiili (kuva 18) on 42-vuotias Marja Mesikämmen. Marja on ylpeä työpaikastaan ja arvostaa Ahlmanin historiaa ja miljööä. Marja ostaa välillä Tilapuodista oman Tilan tuotteita. Hän ostaisi myös keittiöstä kotiruokaa, jos saatavuus olisi varmaa. Marjan mielestä käytössä pitäisi olla henkilökuntahinnat Tilapuodissa. Se lisäisi ” me henkeä”, yhteen kuuluvuutta ja sitä, että työntekijöitä arvostetaan. Vaikka alennus olisi hyvin pieni, olisi se tärkeä asia tunne- ja arvotasolla. Marjan mielestä myös henkilökunnalle suunnatut kampanjat ja erikoishinnat esimerkiksi tietyn tuotteen osalta olisivat tärkeitä. Marja ei tunne Tilapuodin tuotteita hyvin, vaikka työskentelee Ahlmanilla. Jos hän tuntisi tuotteet paremmin, pystyisi hän markkinoimaan niitä helpommin eteenpäin.



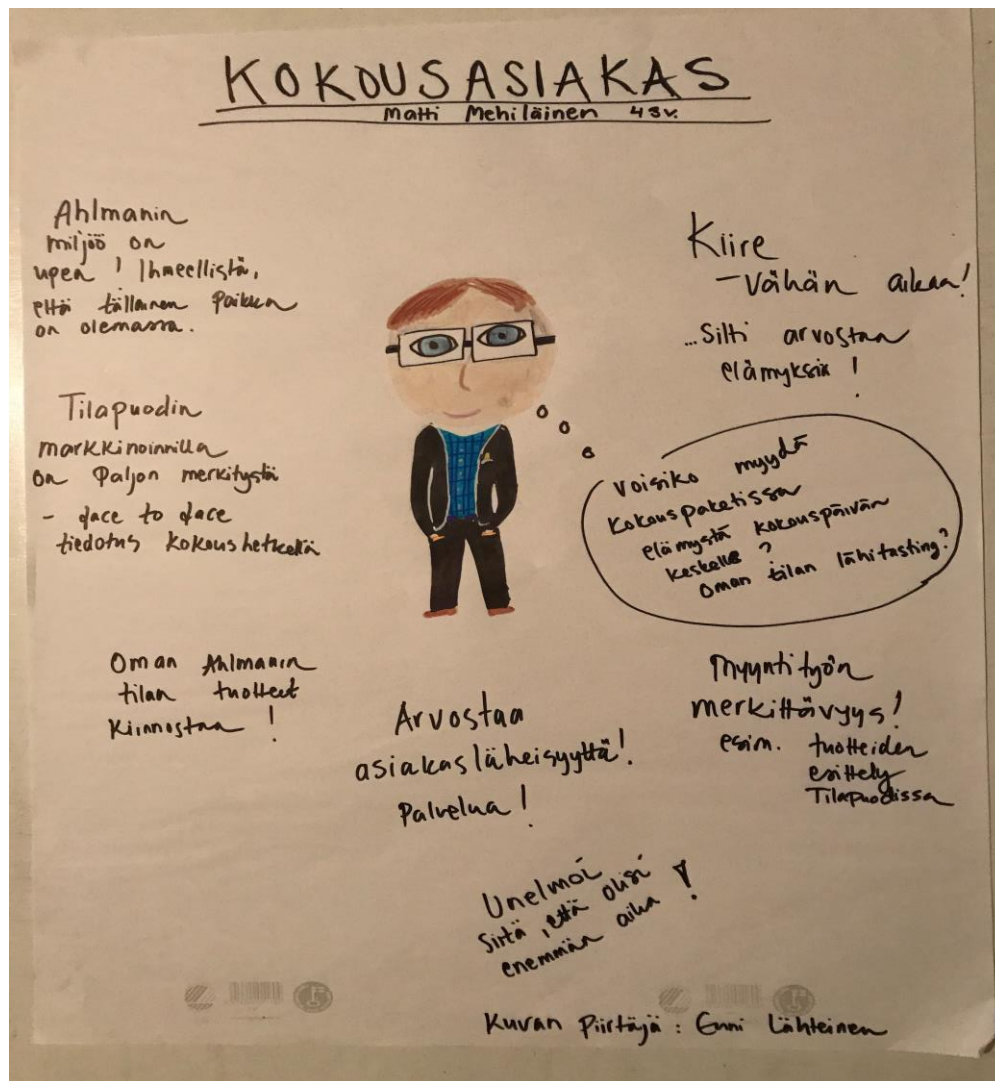
KUVA 18. Ahlmanin työntekijä-asiakasprofiili

Seuraavaksi esitellään eläkeläinen-asiakasprofiili (kuva 19) 68-vuotias Helvi Hiisilampi. Helvi arvostaa lähi- ja luomuruokia ja kaikkea kotitekoista. Tilapuodissa vierailu on Helville elämäntapa. Helvi on välillä yksinäinen. Hän kokee jokaisen Ahlmanin ja sen historian tarinan elämyksenä. Helvi ostaa pääasiassa Ahlmanin oman meijerin tuotteita ja muilta lähituottajilta jauhoja ja kanamunia. Joskus Helvi ottaa mukaan Tilapuotiin lapsenlapsensa. Silloin he herkuttelevat kahvilan tuotteilla. Eläkeläisiä käy Tilapuodissa paljon, joten Helvi iloitsee siitä.



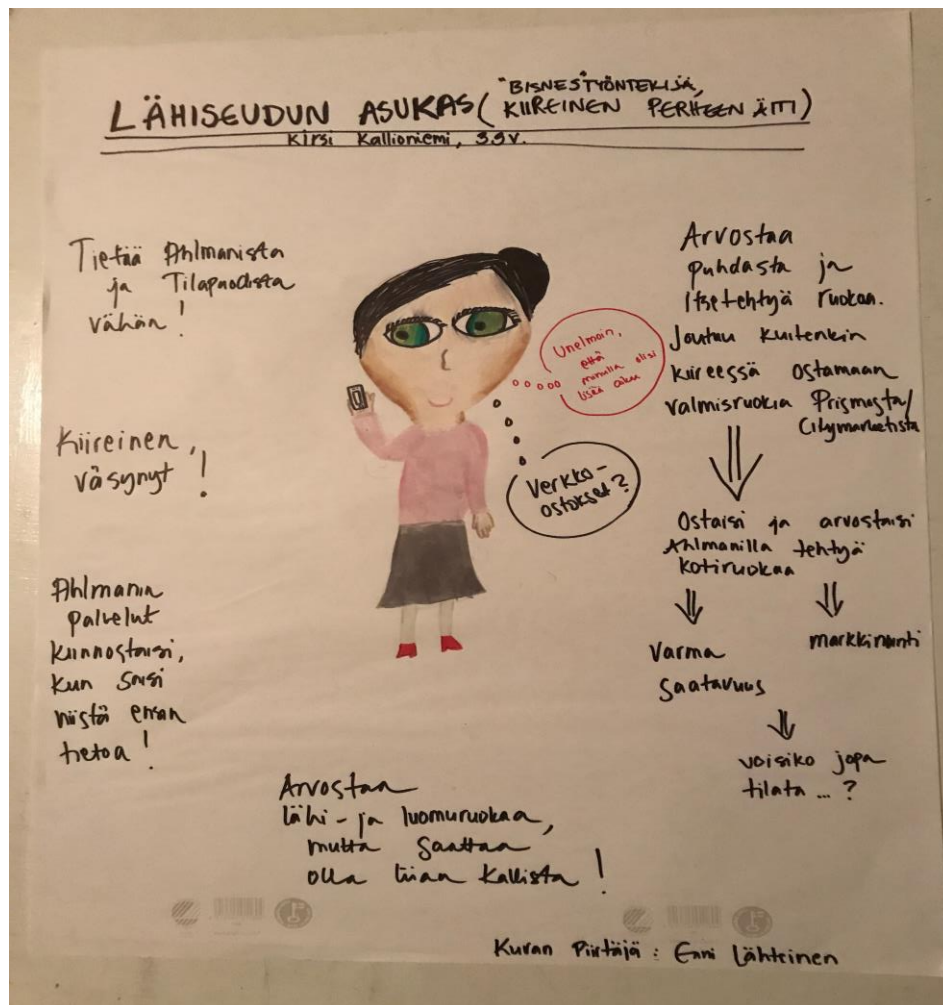
KUVA 19. Eläkeläinen-asiakasprofiili Helvi Hiisilampi

Seuraavaksi esitellään kokous-asiakasprofiili (kuva 20) 43-vuotias Matti Mehiläinen. Matti käy Ahlmanilla kokouksissa. Hän ihmettelee, miten niin upea maaseutumainen miljöö on lähellä Tampereen keskustasta. Matti on kiireinen ja unelmoi rauhallisemmasta elämästä. Matti ymmärtää asiakasläheisyyden merkityksen ja arvostaa hyvää myyntityötä. Hän käy Tilapuodissa, jos kokousemäntä kertoo Tilapuodin palveluista. Matti arvostaisi pieniä elämyksiä kokouspäivän lomassa, esimerkiksi lähituotteiden tuote-esitteilyjä.



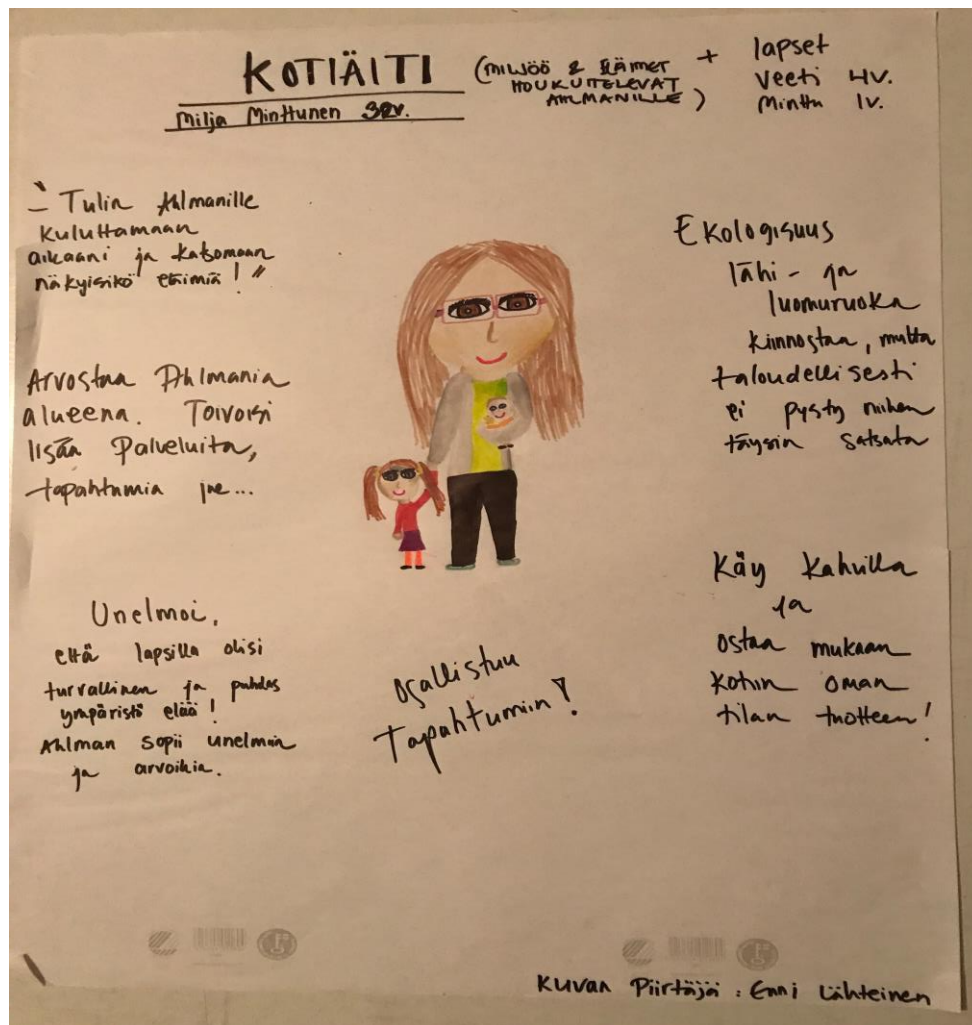
KUVA 20. Kokous asiakas-profiili Matti Mehiläinen

Lähiseudulla asuva 39- vuotias Kirsi Kallioniemi on seuraava asiakasprofiili (kuva 21). Työn ja arjen sovittaminen on haastavaa. Kirsiellä on neljä lasta ja Kirsi työskentelee liikkeenjohtollisissa tehtävissä. Kirsi arvostaa puhdasta ja itsetehtyä ruokaa. Hän joutuu kuitenkin kiireessä tyytymään supermarkettien valmisruokiin. Hän ostaisi tuotteita Ahlmanilta, jos tietäisi siitä ja olisi varma, että sitä aina saisi. Kirsi unelmoi arjen pienistä helpotuksista. Esimerkiksi siitä, että ruoka olisi kotiovella valmiina, esimerkiksi verkon kautta tilattuna. Kirsiellä on vähän tietoa Ahlmanista ja tilapuodista.



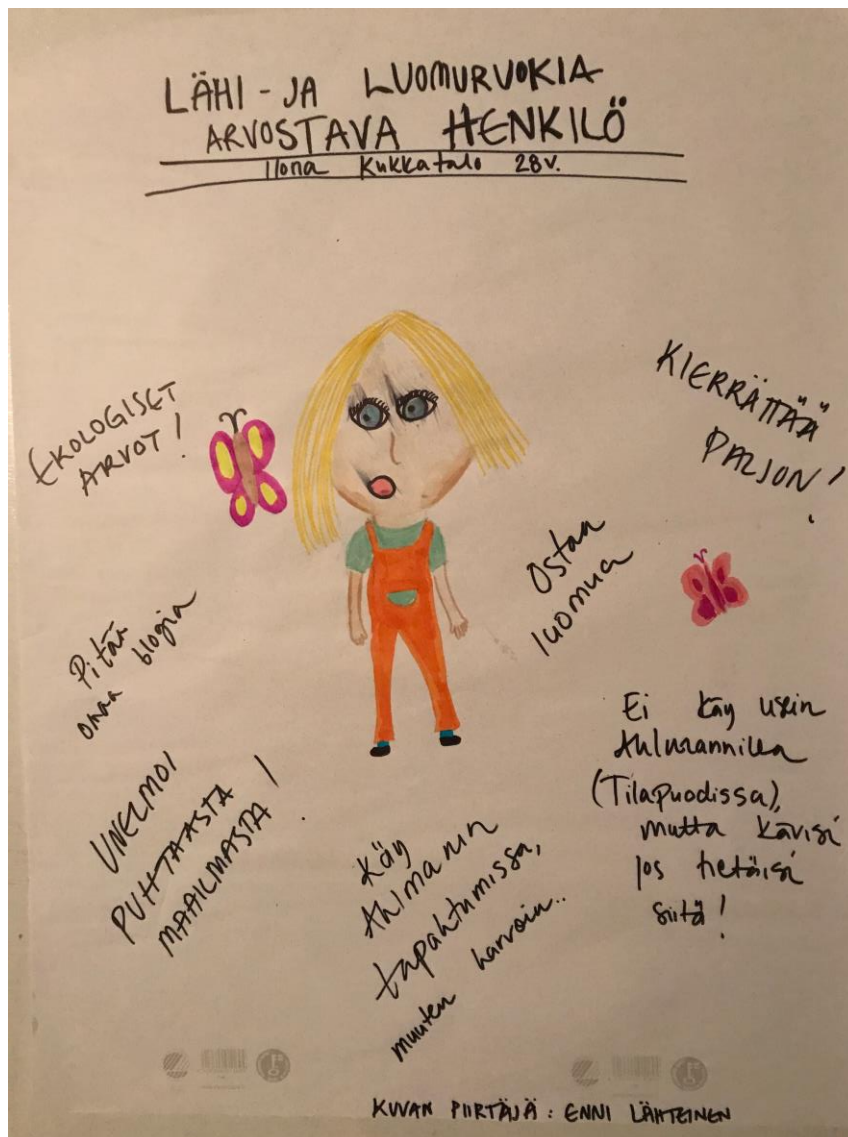
KUVA 21. Lähiseudun asukas-asiakasprofiili (kiireinen perheenäiti), Kirsi Kallioniemi

Seuraavaksi esitellään kotiäiti-asiakasprofiili 32-vuotias Milja Minttunen (kuva 22). Milja tulee Ahlmanille lastensa kanssa kuluttamaan aikaansa ja katsomaan, näkyisikö pihalla maatilän eläimiä. Samalla Milja poikkeaa kahvilla ja pillimehulla Tilapuoletissa ja ostaa sieltä mukaansa tuoreen vastaleivotun Tilapuoletin leivän. Milja käy Ahlmanilla myös tapahtumissa ja sitä kautta on Tilapuolettiin tutustunutkin. Milja arvostaa ekologisia arvoja ja lähi- ja luomuruokat kiinnostavat. Taloudellisesti ei pysty kuitenkaan niihin satsata niin paljon, kuin haluaisi. Milja unelmoi siitä, että lapset saisivat elää turvallisessa ja puhtaassa maailmassa. Ahlman sopii ainutlaatuisena miljöönsä Miljan arvoihin.



KUVA 22. Kotiäiti- asiakasprofiili Milja Minttunen

Viimeisenä esitellään asiakasprofiili lähi- ja luomuruokia arvostava henkilö 28-vuotias Ilona Kukkatalo (kuva 23). Ilona unelmoi puhtaasta maailmasta ja hänellä on ekologiset elämäarvot. Ilona ostaa luomuruokaa ja kierrättää kaiken minkä voi. Ilona käy Tila-puodissa, jos Ahlmanilla järjestetään tapahtumia. Muuten hän käy siellä vain satunnaisesti.



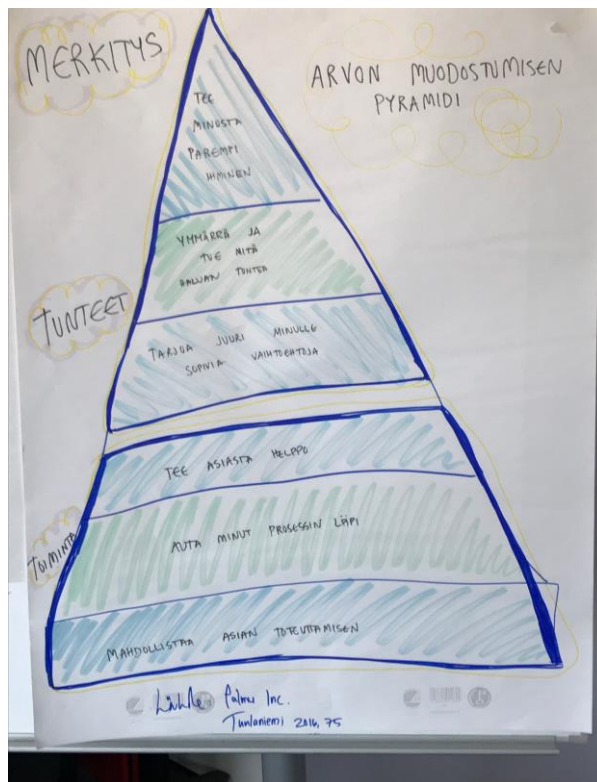
KUVA 23. Lähi- ja luomuruokia arvostava henkilö Ilona Kukkatalo

4.5 Ideointityöpaja

Viimeinen tutkimuksen vaihe oli ideointityöpaja. Se toteutettiin 5.5.2017 Ahlmanilla. Työpajaan kutsuttiin Tilapuodin työntekijöitä (4), Ahlmanin muita työntekijöitä (7) ja lisäksi asiakkaita (6). Kutsutuille laitettiin asiasta sähköposti hyvissä ajoissa ja henkilökunnalle kalenterimerkintä. Sen lisäksi lähempänä työpajaa laitettiin muistutussähköposti. Paikalle tuli kahdeksan osallistujaa, joista yksi joutui lähtemään kesken pois. Osallistujista kolme olivat Tilapuodin työntekijöitä, kaksi muuta Ahlmanin henkilökuntaa ja kolme Tilapuodin asiakasta. Työpaja toteutettiin kahdessa eri tilassa. Ensimmäisen pajan

osio toteutettiin dialogi-tilassa ja toinen osio Hautomo- nimisessä yrityspajaluokassa. Kummatkin tilat sopivat hyvin luovaan innovoivaan työpajaan.

Ensimmäiseksi kokoonnuttiin dialogi-luokkaan, jossa osallistujille kerrottiin työn tarkoitus lyhyesti. Tämän jälkeen aloitettiin lyhyt pohjustus asiaan. Tässä vaiheessa käytiin läpi arvonmuodostumisen pyramidi. Osallistujille kerrottiin asiakaskokemuksen tasoista ja siitä mikä merkitys yritykselle olisi päästä ylimmälle merkitys-tasolle (kerrottu tässä tutkimustyössä kohdassa 3.1. Arvo). Kuva 24 esiteltiin työpajassa. Lisäksi osallistujille kuvattiin muutamia termejä, jonka avulla he pääsivät asiaan sisälle helpommin. Näitä olivat muun muassa asiakaskokemus, arvo, lisäarvo, asiakasläheisyys ja asiakasymmärrys.



KUVA 24. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75)

Jotta osallistujien oli helpompi päästä sisälle Tilapuodin kehittämiseen, toteutettiin heille seuraavaksi ideapuu-ideointimenetelmä. Seinälle oli laitettu neljä fläppipaperia, joihin oli piirretty puu. Jokainen fläppipaperi oli teemoitettu samoilla pääaiheilla, kuin samankaltaisuuskaavion pääaiheet olivat. Aiheet olivat siis markkinointi, asiakaspalvelu, palvelut ja tuotteet. Jokaiselle annettiin nippu post-lappuja ja kymmenen minuuttia aikaa ideoida niin monta asiaa, mikä liittyy kyseiseen aiheeseen.

Ideapuuja käytetään erilaisten ideoiden tai toiveiden keräämiseen nopeasti. Puu on maalattu taustalle siluettiksi. Osallistajat laittavat oman idean, toiveen yms. puiden lehtien kohtaan omalla paperilla tai kirjoittaa asian lehtiin. (Soininen 2011, 22.)

Kuvassa 25 on työpajan ideapuu. Ideapuu käsiteltiin yhdessä dialogissa ennen kuin siirryttiin toiseen ideapajan vaiheeseen. Ideapuu-tehtävän ansiosta osallistajat innostuivat ja pääsivät sisälle aiheeseen hyvin. Osallistujien ideapuu-merkinnöistä löytyi hyvin paljon samankaltaisuuksia kuin asiakashaastatteluista.



KUVA 25. Ideatyöpajan ideapuu; tuotteet, palvelut, markkinointi ja asiakaspalvelu

Seuraavaksi siirryttiin Hautomo-nimiseen tilaan, jossa osallistujille esiteltiin ensimmäisen tutkimusvaiheen samankaltaisuuskaavio ja asiakasprofiilit (kuva 26). Osallistajat osallistuivat niiden läpikäymiseen innostuneesti ja aiheista syntyi paljon dialogia. Sisälöstä oltiin hyvin samaa mieltä. Varsinkin Tilapuodin työntekijöille tämä hetki oli äärimmäisen tärkeä. Asiat tehtiin näkyväksi ja se sai aikaan työntekijöissä innovoivan asenteen. Työpajassa alettiin jo suunnittelemaan, kuinka keittiön kotiruoka- ja juhlatilaustuotteiden

tilaaminen voitaisiin tehdä asiakkaalle vielä helpommaksi. Tähän alettiin pohtia erilaisia digitaalisia työkaluja verkossa. Toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus alkavat kuitenkin vasta tämän tutkimustyön jälkeisissä vaiheissa.



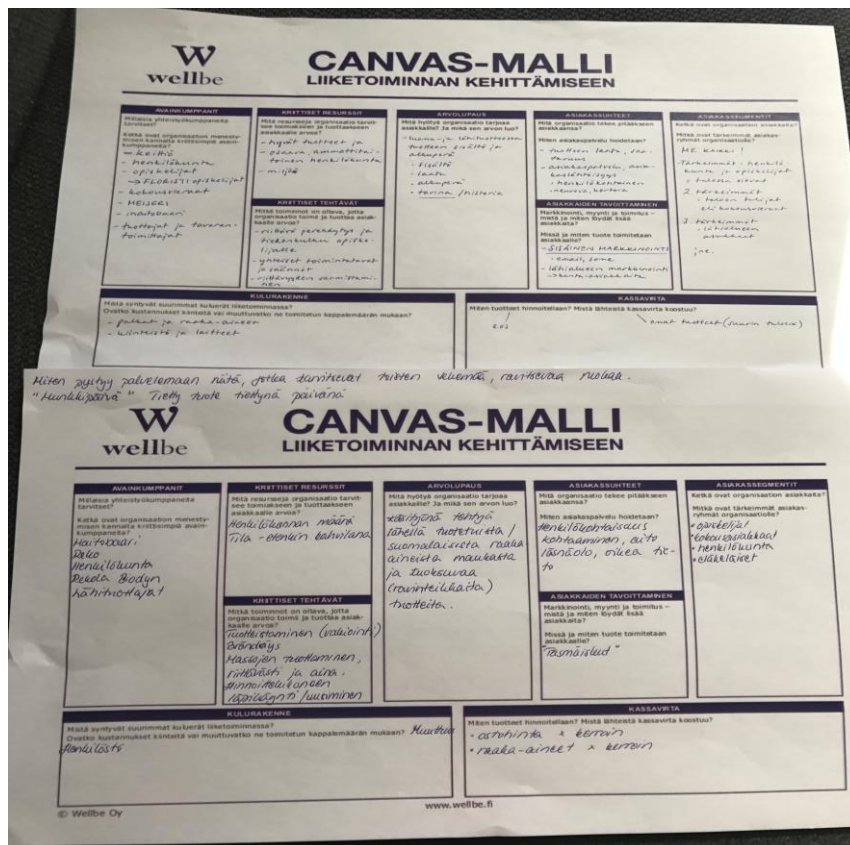
KUVA 26. Samankaltaisuuskaavio ja asiakasprofiilit

Työpajassa siirryttiin viimeiseen osaan. Siinä tehtiin Business Model Canvas, jota käsiteltiin tämän tutkimuksen 3.5 Palvelumuotoiluprosessissa. Osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään. Kuvassa 26 on toisen ryhmän liiketoimintamallin kehitystyötä. Heille selitettiin Business Model Canvas:in sisältö ja tarkoitus. Sen jälkeen heille jaettiin tyhjät lomakkeet. Tyhjät lomakkeet otettiin internetistä Wellbe oy:n koulutuspalveluiden internet-sivuilta (Liite 2). Osallistujat aloittivat käsitellä asioita mielenkiintoisella ja innostuneella asenteella. Kuvassa 27 käydään läpi Business Model Canvas mallia.



KUVA 27. Tilapuodin Business Model Canvas ideatyöpajassa

Business Model Canvasin jälkeen käsiteltiin lyhyesti sisältöjä. Täytetyt lomakkeet kuvataan kuvassa 28 Business Model Canvasien materiaali on merkittävää tietoa tämän tutkimuksen tuloksiin. Sisältö käsitellään työn tuloksissa seuraavassa osiossa. Yhdessä keskusteltiin myös siitä, miten asioita viedään käytäntöön ja kuinka liiketoiminnan kehittäminen jatkuu johdonmukaisesti myös tulevaisuudessa. Yhdessä sovittiin, että tutkimuksen tulokset esiteltäisiin koko henkilökunnalle. Sen jälkeen Tilapuodin henkilökunta, Ahlmanin johto ja tämän työn tekijä kokoontuisivat yhdessä ja käsitelisivät, miten tästä eteenpäin jatkettaisiin ja toteutettaisiin kehitystyötä. Tämä osio ei kuitenkaan kuulu enää tähän tutkimustyöhön.



KUVA 28. Business Model Canvasin tuotokset ideatyöpajassa

Ideatyöpaja lopetettiin ryhmissä Motorolan käsittelyllä. Motorola on tämän työn tutkijan arjen työkalu omassa arkityössään opettajana. Motorola kuuluu Ahlmanin opettajien perustyökaluihin valmentavan opettajuuden mallissa. Työkalu on otettu käyttöön Tiimiakatemia Tiimiakatemiasta perustajalta Johannes Partaselta. Suurin osa Ahlmanin opettajista on käynyt tiimimestarikoulutuksen Tiimiakatemiassa Jyväskylässä. Motorola toimii arvioinnin työkaluna, kun projekti tai esimerkiksi työpajatoiminta päätetään. Motorolaa käsitellään Partasen kirjassa ”Tiimivalmentajan parhaat työkalut”.

Motorolassa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- ❖ Mikä meni hyvin?
- ❖ Mikä meni huonosti?
- ❖ Mitä opimme?
- ❖ Mitä viemme käytäntöön?

(Partanen 2011, 66)

Työ päätettiin arviointiin, koska sen avulla ideointipaja tavallaan suljettiin. Arviointi on tärkeää myös henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta. Arvioinnin avulla myös reflektointi on helpompaa ja tulevaisuuden kehittäminen tehdään näkyvämmäksi. Seuraavat asiat on kirjoitettu suoraan osallistujien arvioinneista.

1. Ideointipajassa meni hyvin:

- a. pohjustus oli hyvä
- b. pohjatyö ideapajaan oli tehty hyvin: päästiin hyvin suoraan asiaan
- c. selkeä asiajärjestys
- d. ihanat kuvat
- e. selkeä kommunikointi
- f. harvinaisen yksimielinen näkemys ongelmista ja hyvistä asioista
- g. mielenkiintoinen lähestymistapa ja esitys
- h. innostava
- i. toteutus oli onnistunut
- j. aihealueet hyvät
- k. profilointi selkeytty

2. Ideointipajassa meni huonosti:

- a. kaikki kutsutut eivät tulleet paikalle mm. johdon henkilöiden läsnäolo olisi ollut merkittävää
- b. iso kokonaisuus
- c. vähän aikaa

3. Mitä opittiin:

- a. uusia näkökulmia ideointiin
- b. erilainen tapa / näkökulma kehitystyöhön
- c. asiakkaan kanssa kommunikointi -> suuri merkitys
- d. opiskelijoiden sisäänajo Tilapuotiin on tehtävä paljon paremmin
- e. Tilapuodin kehittämiseen liittyviä asioita
- f. suurin osa asiakkaista tosiaan on opiskelijoita ja heitä jotenkin pidetään silti ”huonompana” asiakaskuntana. Tähän muutos ehdottomasti.

4. Mitä vien käytäntöön:

- a. ajatusmallia asiakkaan kohtaamisesta -> asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys

- b. tuotteistaminen
- c. vakiointi
- d. aukioloaikojen laajentaminen
- e. ei pakata kaikkea valmiiksi
- f. ruuan kehittäminen (esimerkiksi päivällinen nopeasti perheelle Tilapuodista)
- g. brändäys keittiötuotteissa
- h. yhteistyö
- i. liiketoiminnan kehittäminen
- j. ovelta ovelle mainostus
- k. tuotteiden läpikäynti -> mikä on turhaa, mitä lisää, Less is more, l
- l. lisää henkilökohtaista ja yksilöllisempää palvelua
- m. lisää omia tuotteita

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tilapuodin kehittämisen tulokset

Jotta kehittymistä tapahtuu rohkeiden kokeilujen ja innovointien avulla, on tärkeää, että organisaatio on sisäistänyt innovaatiokulttuurin elementit. Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän elämäänsä ja tarpeitaan. Tärkeää on myös havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia ja suunnitella toimivia palveluja sekä toteuttaa tehdyt suunnitelmat. (Tuulaniemi 2016, 111.) Asiakasymmärryksen kasvattaminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit ovat erittäin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, koska näin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeita ja menestyä markkinoilla. (Tuulaniemi 2016, 142.) Palvelun keskiössä on ihminen, joka on palvelun käyttäjä. Hän on asiantuntija omassa elämässään ja toiminnassaan. Palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä ajatuksista on palvelun eri osapuolten mukaan ottaminen palvelun kehittämiseen. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun tai tuotteen kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon muodostumista. (Tuulaniemi 2016, 116 – 117.)

Tämän työn yksi tarkoitus oli lisätä asiakasymmärrystä palvelumuotoilun elementtien avulla. Avuksi otettiin käyttäjälähtöisyys, jossa asiakkaat otetaan mukaan kehittämiseen. Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnoinnin lisäksi haastattelu ja ideointityöpaja. Haastattelut purettiin samankaltaisuuskaavion ja asiakasprofiileiden avulla. Palvelumuotoilun avulla saatiin käyttäjistä tärkeää tietoa ja samalla asiakasymmärrys lisääntyi.

Seuraavaksi käsitellään haastattelujen tuloksia, jotka ovat syytä ottaa huomioon Tilapuodin tulevissa kehittämistoimenpiteissä. Samankaltaisuuskaaviossa käsiteltiin asioita tuotteitten, palveluiden, asiakaspalvelun ja markkinoinnin näkökulmista. Seuraavassa käsitellään merkittävimpiä tuloksia niistä.

Tuotteet: oman tilan meijeri- ja keittiötuotteisiin satsattava, meijerituotteet ovat brändi, keittiötuotteista täytyy myös tehdä brändi, Ahlmanin miljööseen sopivia tuotteita (ei esimerkiksi amerikkalaisia cup-kakkuja), kotitekoisuus ja puhtaita raaka-aineita arvostetaan, ”tuotteet kuin käsitöitä”, saatavuuden varmistaminen, ruoka-annoksia omasta keittiöstä,

nyt turhia tuotteita paljon, tuotteet ovat sekavasti esillä, selkeyttä ryhmittelyyn, opiskelijatyöt erikseen esille, lähituottajilta erilaiset jauhot ja luomukanamunat kiinnostaa, kahvilan tuotteet houkuttelevammin esille, tilaustuotteet keittiöstä, tuotteisiin opiskelija- ja henkilökunnan hinnat (vaikka pieni alennus, lisää ”me-henkeä”), kausituotteita keittiöstä, ekologisuus esim. tuotepakkauksissa

Palvelut: asiakaspaikkoja lisää kahvilaan (isojen ikkunoiden luokse), terassi viihtyisämmäksi, kerran kuussa Tilapuodin tori, pienet tarjottimet käyttöön kahvilaan, aukioloaikoja pohdittava tarkemmin (esimerkiksi lauantaisin auki, arkisin pidempään), Tilapuodin edusta houkuttelevammaksi, miljöön hyödyntäminen palveluissa (puutarha & eläimet),

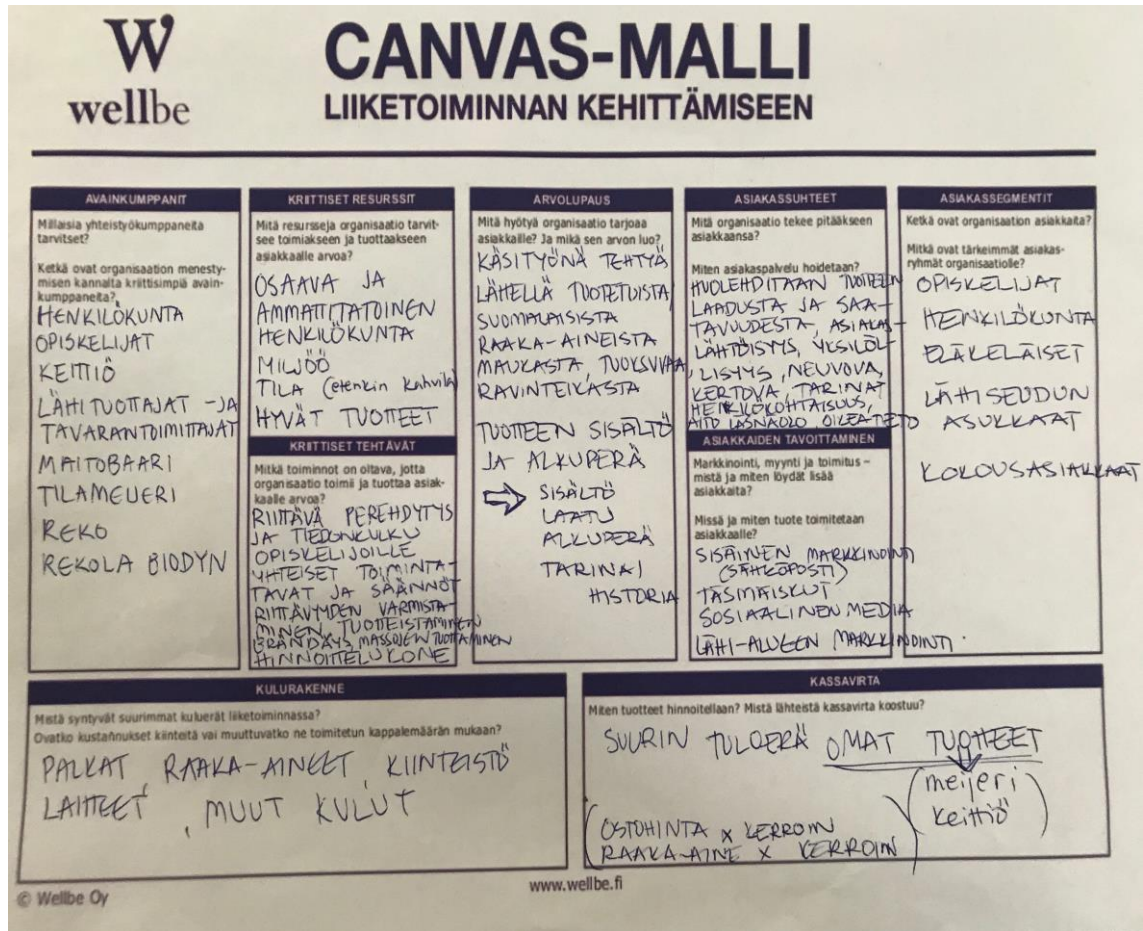
Asiakaspalvelu: yksilöllisyyden lisääminen, asiakaslähtöisyyden korostaminen, tarinoita ja kertomuksia historiasta ja tuotteista, tuotteille tarinat, asiakkaiden huomioiminen alusta loppuun, pieniä eleitä tilanteen salliessa (esimerkiksi ”santsikahvin” kaataminen pöytään, oven avaaminen vanhukselle), tuotetuntemus, opiskelijoille parempi perehdytys

Markkinointi: alueen taloihin suoramarkkinointia, Ahlmanin tuotteista infoa lähialueelle (ilmoitustaulut, omakotitaloyhdistys), opiskelijoiden hyödyntäminen markkinoinnissa, näkyvyyden lisääminen (viitoitukset alueella), jo olemassa olevien asiakkaiden huomioiminen, tuotemaistatus, yhtenäinen vaatetus henkilökunnalla, ulos ständi, sosiaalinen media, kokousasiakkaille yksilöllinen markkinointi Tilapuodista esimerkiksi kokouksen alussa

Asiakasprofiilien avulla saatiin tärkeää tietoa asiakassegmenteistä. Aikaisemmin henkilökuntaa ja opiskelijoita ei oltu pidetty Tilapuodin merkittävinä asiakasprofiileina. Tutkimuksessa ne nousivat eläkeläisten kanssa merkittävimiksi asiakasprofiileiksi. Lähiseudun asukasprofiili ja kokousasiakasprofiili nousivat asiakasprofiileiksi, joihin kannattaa panostaa. Nämä tiedot auttavat Tilapuodin henkilökuntaa ja johtoa suunnittelussa, ideoinnissa ja päätöksen teossa. Lisäksi ne auttavat palveluiden ja tuotteiden profiloinnissa, kohdentamisessa, markkinoinnissa ja viestinnässä.

Ideointityöpajassa toteutettiin kahdessa eri ryhmässä Business Model Canvas, jonka mallia käsiteltiin tämän tutkimustyön luvussa *3.3 Palvelumuotoiluprosessi*. Kuvassa 29 esitellään kuva taulukosta, jossa on yhdistettynä kahden ryhmän tulokset. Merkittävää on se,

että käyttäjät ja henkilökunta ovat yhdessä saaneet aikaan liiketoiminnan suuntaviivoja. Kuvan jälkeen käydään läpi vielä jokainen kohta yksitellen.



KUVA 29. Tilapuodin Business Model Canvas

Avainkumppanit: Henkilökunta, opiskelijat, keittiö, lähituottajat- ja tavarantoimittajat, maitobaari, Tilameijeri, Reko, Rekola Biodyn

Kriittiset resurssit: osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, miljöö, tila (etenkin kahvila), hyvät tuotteet

Kriittiset tehtävät: riittävä perehdytys ja tiedonkulku opiskelijoille, yhteiset toimintatavat ja säännöt, riittävyyden varmistaminen, tuotteistaminen (vakiointi), brändäys, massojen tuottaminen riittävästi ja aina, hinnoittelukoneen läpikäynti / uusiminen

Arvolupaus: käsityönä tehtyä, lähellä tuotetuista / suomalaisista raaka-aineista maukasta ja tuoksuvaan (ravinteikkaita) tuotteita, luomu- ja lähituotteessa tuotteen sisältö ja alkuperä

→ sisältö, laatu, alkuperä, tarina/ historia

Asiakassuhteet: huolehditaan tuotteen laadusta ja saatavuudesta, asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, neuvova ja kertova, tarinat, henkilökohtaisuus, aito läsnäolo, oikea tieto

Asiakkaiden tavoittaminen: sisäinen markkinointi (sähköposti), täsmäiskut, sosiaalinen media, lähialueen markkinointi (kanta-asiakkaat)

Asiakassegmentit: opiskelijat, henkilökunta, eläkeläiset, lähiseudun asiakkaat, kokous-asiakkaat

Kulurakenne: palkat, raaka-aineet, kiinteistö, laitteet, muut kulut

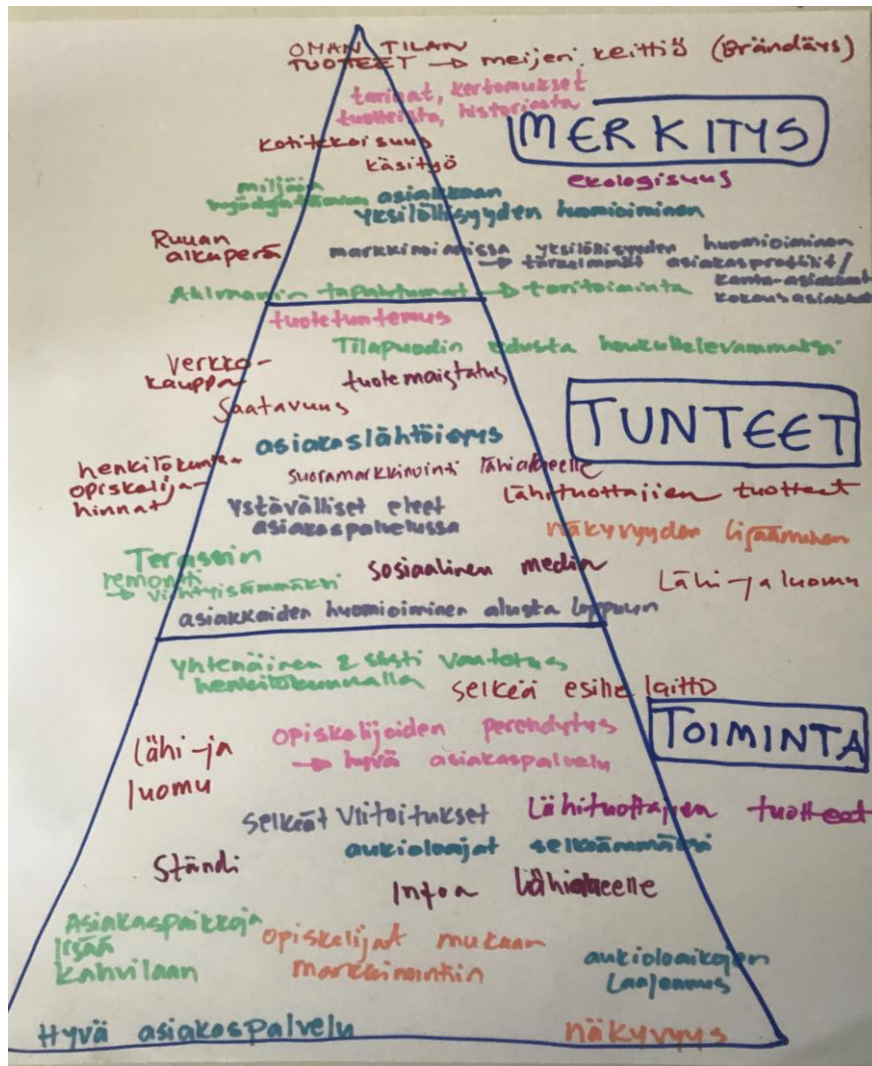
Kassavirta: suurin tuloerä omat tuotteet, ostohinta x kerroin, raaka-aine x kerroin

Yksi työn tavoite oli löytää Tilapuodille merkitystason arvon elementtejä. Kuvassa 30 käsitellään tutkimusten tuloksia arvopyramidin avulla, joita tutkimuksessa löydettiin. Kaikki tasot ovat merkityksellisiä toiminnan kannalta.

Toiminnan taso: tuotteet täytyy olla lähi- ja luomutuotteita (yrityksen toiminta-ajatus), näkyvyys, oikeat lähituottajien tuotteet, opiskelijoiden perehdyttäminen näkyy asiakaspalvelussa, hyvä asiakaspalvelu, asiakaspaikkojen lisääminen, opiskelijoiden mukana oleminen markkinoinnissa, ulos ständi, viitoitukset, infoa lähialueelle, aukioloajat saavutettavammaksi ja selkeämmäksi, yhtenäinen ja siisti vaatetus henkilökunnalle, selkeä esille laitto ja ryhmittely tuotteissa

Tunteiden taso: asiakaslähtöisyys palvelussa (alusta loppuun), ystävälliset eleet, terassi- ja sisääntulo viihtyisämmäksi, henkilökunta- ja opiskelijahinnat, verkkokaupan kehittäminen -> saatavuus helpommaksi, sosiaalinen media tunteisiin vetoavaksi, suoramarkkinointi lähialueelle ("te olette tärkeitä"), tuotetuntemus, tuotemaistatus, kiinnostavat lähituottajat

Merkitystaso: tarinat ja kertomukset tuotteista ja historiasta, oman tilan tuotteet, miljöö, yksilöllisyyden huomioiminen jokaisessa vaiheessa, ekologisuus, kotitekoisuus, tuotteet käsityötä, tarkka alkuperä, Ahlmanin tapahtumat (toritoiminta)



KUVA 30. Tilapuodin tulokset arvopyramidilla

Tässä tutkimuksessa toteutettiin palvelumuotoiluprosessista määrittely- ja tutkimusvaiheet. Henkilökunnan tehtäväksi jää vaiheet suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Tämän tutkimuksen jälkeen kootaan yhteen Tilapuodin työntekijä, ravintolapäällikkö, ruokalan työntekijä, meijerin työntekijä, toimitusjohtaja sekä hotelli-, ravintola- ja cateringalan koulutuspäällikkö. Heille esitetään tutkimustulokset ja suunnitellaan yhdessä, miten liiketoiminnan kehittäminen jatkuu.

5.2 Työn johtopäätökset

Palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä ominaispiirteistä on kokemuksellinen suunnittelu, jolloin visualisointi ja prototypointi korostuvat (Ojasalo ym. 2014, 72.) Visualisoinnilla tarkoitetaan sitä, että jokin asia tehdään näkemällä havaittavaksi. Siinä tieto esitetään ihmisen omaan ymmärryksen muotoon. Visualisointia voidaan käyttää sekä kommunikaatio- että suunnitteluvälineenä. Tämän avulla luodaan ymmärrys sekä itselle että muille esimerkiksi tutkittavan asian sisällöstä. (Tuulaniemi 2016, 114–115.)

Työn tekijälle oli alusta asti selvää, että työ tehdään mahdollisimman visuaalisesti. Silloin työstä tulee syvempi, ainutlaatuisempi ja vielä enemmän työn tekijän näköinen. Visualisoinnin avulla tutkimuksen eri vaiheissa käyttäjät ja henkilökunta on helpompi ottaa mukaan prosessiin. Tutkimuksen läpikäyminen ja lukeminen ovat helpompaa visuaalisten kuvien avulla. Samalla se lisää myös koko tutkimuksen luotettavuutta.

Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa tutkimukselle, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Se on lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 72.) Palvelumuotoilun ominaispiirre on se, että hyödynnetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti. Prosessin alkupäässä korostuu sellaiset menetelmät, joilla pyritään ymmärtämään asiakkaat ja käyttötilanteet. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnointi. Haastattelut tehdään usein aidossa ympäristössä käyttäjien lähellä. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

Tutkimusmenetelmien valinta onnistui erinomaisesti ja ne yhdessä tukivat toinen toisiaan ja tekivät työstä luotettavan. Havainnointia tehtiin tutkimuksen alusta loppuun asti. Lopussa annettiin vielä Tilapuodin henkilökunnalle havainnointitehtävä, jonka avulla haluttiin varmistaa haastattelutulosten oikeellisuus. Tämä osoittautui tutkijalle tarkoituksenmukaiseksi toimenpiteeksi. Alussa havainnointia olisi pitänyt kirjata vielä johdonmukaisemmin ylös. Sitä tehtiin vain satunnaisesti. Kirjaaminen olisi helpottanut asiakasymmärryksen saamista ja sen analysointia. Tutkimuksen alussa päätettiin jo varhain, että haastattelut toteutetaan suullisesti käyttäjien luona Ahlmanilla ja lähellä olevassa ympäristössä. Aluksi se tuntui vieraalta ja siinä menttiin mukavuusalueen ulkopuolelle. Haastattelut eivät aluksi edenneet siinä tahdissa kuin oli suunniteltu. Lopulta, mitä pidemmälle haastatteluja päästiin, sen mielenkiintoisemmaksi ja rennommaksi tilanteet kävivät. Käyttäjien keskellä asiakasymmärrys alkoi nousta ja tutkija ymmärsi haastattelujen sisällön

suuren merkityksen ja arvon. Merkityksellisiä tietoja alkoi tulla ja se lisäsi myös tutkijan innostuneisuutta työtä kohtaan. Tunne siitä, että palvelumuotoilu toimii, oli palkitsevaa.

Tutkimuskysymysten teemat laadittiin yhdessä silloisen Tilapuodin päällikön kanssa. Teemat olivat hyvät, mutta haastattelurunko oli jähmeä ja palvelumuotoilun elementteihin nähden jopa epäjohdonmukainen. Niiden suunnitteluun olisi pitänyt nähdä enemmän vaihua ja ennen kysymysten suunnittelua olisi pitänyt lukea teoriamateriaalia vielä enemmän. Tilanteen pelasti onneksi suullinen haastattelu, jossa vuorovaikutuksella oli suuri merkitys. Nauhoitus osoittautui hyväksi vaihtoehdoksi, koska siinä sai keskittyä 100 % haastattelutilanteeseen ja asiakkaaseen. Haastattelut purettiin litteroinnin avulla samankaltaisuuskaavioksi ja asiakasprofiileiksi. Asiakasprofiileiden sisältöön vaikutti haastattelun lisäksi myös havainnoinnit. Litterointi osoittautui työlääksi, mutta mielenkiintoiseksi vaiheeksi. Litteroinnin aikana huomasi, kuinka merkityksellistä oli haastattelujen nauhoitus. Ilman nauhoitusta olisi monta asiaa jäänyt huomioimatta. Litteroinnin tekoa olisi helpottanut se, että ne olisi tehnyt heti haastattelujen jälkeen ja haastattelut olisivat voineet olla vähän pienemmällä aikavälillä.

Samankaltaisuuskaavion tekeminen visuaalisesti oli erinomainen valinta tutkimusten purkamiselle ja se helpotti jäsentämään helposti tutkimustiedon. Ne otettiin mukaan myös ideatyöpajaan. Osallistujat pajassa osallistuivat innokkaasti ja dialogisesti samankaltaisuuskaavion asioihin. Teemat poimittiin haastattelupohjan teemoista. Teemoissa oli aihe ”asiakaspalvelu”, joka olisi voinut olla jokin muu esimerkiksi asiakaslähtöisyys. Tämä olisi sopinut paremmin palvelumuotoilun termeihin ja ajatusmalliin. Samankaltaisuuskaavioon nousi paljon merkityksellisiä asioita ja näin ollen saatiin monta kehitysnäkökulmaa tulevaisuudelle.

Hankitusta asiakasymmärryksestä rakennetaan asiakasprofiileja. Ne ovat kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia. Hänelle tehdään visuaalinen kuvaus ja siinä kerrotaan muita mahdollisia kuvaavia asioita. Näiden avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostus. Asiakasprofiili on arvokas työkalu. Sen avulla kehitteillä olevaa palvelua on helpompaa ideoida aidosti asiakkaan näkökulmasta. Merkittävää on myös se, että asiakasprofiilit auttavat ymmärtämään, minkälaiselle asiakasryhmille palvelua ollaan suuntaamassa. (Ojasalo ym. 2014, 77.)

Asiakasprofiilien rakentaminen hankitusta asiakasymmärryksestä osoittautui erittäin merkitykselliseksi. Niissä onnistuttiin luomaan aito mielikuva asiakkaan kuvasta, tarpeista, arvomaailmasta, unelmista ja elämäntilanteesta. Asiakasprofiilit käsiteltiin ideatyöpajassa. Siellä huomattiin yhteisesti, että Tilapuodissa ei olla ymmärretty opiskelijoiden ja henkilökunnan tärkeää roolia asiakassegmentteinä. Ideointityöpajassa asiakasprofiilien käsittely herätti paljon keskustelua ja kehittämisideoinnit lähtivät innostuneesti liikkeelle.

Erilaiset luovat ja yhteisölliset tutkimusmenetelmät voivat lisätä uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeeseen. Positiivinen ja avoin ilmapiiri on välttämätön luovan ongelmanratkaisun kannalta. Luova toiminta vaatii vetäjältä taitoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallintaa ja ryhmän jäseniltä taas ryhmässä toimimisen taitoja ja luovaa ajattelutapaa, asennetta ja kykyä. (Ojasalo ym. 2014, 158–159.)

Ideointityöpajan toteutus suunniteltiin huolellisesti ja se helpotti käytännön osuutta. Osallistujat osallistuivat työpajaan avoimin mielin ja jokaisella oli motivaatio olla paikalla. Ilmapiiri oli luova ja innostava. Ideointityöpaja pidettiin vuorovaikutteisesti ja se selvästi edisti ideointipajan onnistumista. Luovan toiminnan jälkeen tehtiin Business Model Canvas, joka osoittautui hyväksi toimenpiteeksi. Vaarana olisi voinut olla se, että osallistujat olisivat kokeneet sen luovan osion jälkeen liian haastavaksi. Osallistujissa oli joukossa myös Tilapuodin kanta-asiakkaita ja heidän läsnäolonsa selvästi koettiin hyväksi, mielenkiintoiseksi ja kehittäväksi asiaksi. Kutsutuista moni jätti tulematta ja se olikin selvästi suuri pettymys kehitysnäkökohdan kannalta. Varsinkin Tilapuodin työntekijät kokivat, että johdon olisi pitänyt olla paikalla. Tämän avulla kehittyminen kulkisi varmemmin ja kaikilla olisi samanlainen näkemys asiasta. Vaarana on nyt se, että työntekijöiden ja johdon näkemykset eivät täysin kohtaa tulevissa kehittämistoimenpiteissä. Aikaa ideoinnille olisi voinut olla vielä enemmän. Asiakokonaisuudet olivat laajoja, joten niihin olisi voinut käyttää paljon enemmän aikaa. Lisäksi osallistujat olivat hyvin positiivisia ja innostuneita ja keskustelua syntyi paljon.

Seuraavaksi käsitellään kehittämishanketta etenemisen näkökulmasta. Kuviossa 12 esitellään tutkimusprosessi. Aihe sovittiin elokuussa 2016 ja silloin kehittämishanketta kohtaan alkoi suuri innostus. Kirjallisuutta luettiin ja runkoa työlle alettiin työstää syyskuussa 2016. Prosessin eri vaiheissa oli kuitenkin vaikeuksia. Alun innostuksen jälkeen arjen

kiireet veivät mennessään. Aikaa ajattelulle ja suunnittelulle olisi tarvittu paljon enemmän. Kehityshanke oli mielessä koko ajan ja välillä siitä muodostui jopa stressiä. Ihmiselle, joka on tottunut, että tekemättömiä töitä tehdään tehokkaasti alta pois, ei ollutkaan helppoa, kun työ ei edistynyt. Se niin sanotusti roikkui mielessä, mutta aikaa ei ollut sen suunnitteluun ja tekemiseen.



KUVIO 12. Tutkimusprosessi

Haastattelurunko tehtiin yhdessä työntekijöiden kanssa, mutta omasta paremmasta suunnittelusta olisi ollut hyötyä esimerkiksi kysymyksiin ja niiden sisältöihin. Näin jälkempäin ajateltuna siellä olisi voinut olla kysymyksiä, joiden kautta olisi saanut tietoa ihmisen elämästä, kokemuksista, käyttäytymisestä ja unelmista. Näin asiakkaiden ymmärrykseen oltaisiin päästy vielä vahvemmin sisään. Havainnointi aloitettiin alkuvaiheessa. Siinä kompastuttiin samaan näkökulmaan. Jos kirjallisuuden lukemiseen, etsimiseen ja niiden asioiden oivaltamiseen olisi ollut enemmän aikaa, olisi havainnointi myös ollut johdonmukaisempaa ja merkintöjen ylös kirjaaminen systemaattisempaa. Haastatteluja tehtiin pitkällä aikavälillä. Niissä piti mennä mukavuusalueen ulkopuolelle ja sen sekä ajan puutteen johdosta ne aluksi etenivät hitaasti. Se, että mennään käyttäjien omaan aitoon miljööseen ja ollaan heistä aidosti kiinnostuneita, vaatii aikaa, rohkeutta ja luovuutta.

Mitä pidemmälle haastatteluissa mentiin, sitä enemmän innostusta työtä kohtaan tuli. Haastattelujen ja havainnoinnin edetessä suurin oivallus oli se, että käyttäjiltä saatu tieto on tosi arvokasta ja merkittävää. Käyttäjät näkivät asiat ulkopuolelta aidosti, mitä organisaation työntekijät eivät ole välttämättä nähneet. He ovat liian lähellä asioiden kanssa

päivittäin. Palvelumuotoilun avulla päästiin kehittämisasioihin luonnollisesti sisään ja se avasi asiat monesta näkökulmasta aivan uudelle tasolle.

Kehityshanke alkoi edetä reippaammin helmikuussa 2017. Siihen vaikutti monet asiat. Asiakkailta saatu tieto koettiin tosi arvokkaaksi ja tärkeäksi. Samoihin aikoihin kriittinen ohjauskäynti TAMK:ssa ohjaavan opettajan kanssa avasi ajatuksia aivan uudelle tasolle. Käynti oli sekä tutkimuksen että koko opintojen yksi tärkeimmistä oppimisen hetkistä. Samoihin aikoihin myös yksityiselämässä oli enemmän aikaa työtä kohtaan. Tutkimus alkoi edetä kovaa vauhtia eteenpäin. Haastattelut ja havainnointi saatiin päätökseen ja niiden analysointi alkoi. Analysointivaihe oli todella merkittävä, koska tulokset alkoivat olla näkyviä. Samankaltaisuuskaavion ja asiakasprofiilien tekeminen olivat innostavia ja visuaalisuuden avulla niissä sai toteuttaa luovuutta. Tällöin ymmärrys palvelumuotoilua kohtaan alkoi syventyä.

Ideointityöpajan toteuttaminen vaati suunnitelmallisuutta ja paljon esivalmistelua. Hyvien suunnitelmien avulla osallistujat pääsisivät paremmin aiheeseen sisälle. Ideointityöpaja meni kaiken kaikkiaan erinomaisesti. Aikaa tosin olisi tarvittu enemmän. Ahlmanin johdon läsnäolo työpajassa olisi ollut tarpeellista. Heidät kutsuttiin, mutta heille tuli viime hetkellä esteitä. Ideointityöpajassa keskusteltiin aidosti ja rohkeasti sekä kaikilla oli innovatiivinen asenne päällä. Siellä arvostettiin asiakkaiden läsnäoloa ja käyttäjälähtöistä tutkimusta ylipäätään pidettiin merkittävänä. Motorolan läpikäyminen (4.5 Ideointityöpaja) oli onnistunut päätös ideointityöpajalle. Ideointityöpajassa tapahtui paljon henkilökohtaisia oivalluksia, joka edesauttaa asioiden eteenpäin menemistä myös tämän tutkimuksen loputtua.

Ideointityöpajan jälkeen alkoi kova tahti työn loppuun saattamisessa. Ahlmanin toimitusjohtaja Timo Jaakkolan kanssa keskusteltiin työn merkityksestä liiketoiminnassa ja siitä, että se olisi hyvä saada päätökseen kesään mennessä. Tässä vaiheessa ymmärsin, että teoriaosuus olisi voinut olla syvällisempi, mutta pidin kehityshankkeelle merkittävämpänä saada valmiiksi nopeasti ja sen avulla liiketoiminta saa sen heti käyttöönsä ja suunnitelmat ja toimenpiteet käynnistyvät nopeammin liikkeelle.

Tutkimusta analysoitiin ja niistä saatiin tuloksia aikaan. Tilapuodin liiketoiminnan tuloksia käsiteltiin jo edellisessä kappaleessa *5.1 Tilapuodin liiketoiminnan tulokset*. Työn avulla saatiin uusia ideoita palveluihin, tuotteisiin, markkinointiin ja palvelukokemuksiin.

Asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden lisääminen oli merkittävä kehittämisenäkökulma asiakkaiden ja koko liiketoiminnan kannalta. Asiakasprofiilien löytäminen ja niiden auki avaaminen oli varmasti yksi tärkeimmistä tuloksista. Aikaisemmin ei olla ymmärretty henkilöstön ja opiskelijoiden arvoa. Henkilökunta ja asiakkaat haluttiin ottaa alusta lähtien mukaan tutkimukseen. Siinä onnistuttiin! Projektin eri vaiheissa oli hankaluuksia ajan puutteen vuoksi. Kuitenkin asiakkaiden ja henkilökunnan mukaan ottamisen avulla, työ sai syvyyttä, merkityksiä ja tuloksia syntyi lopulta paljon. Asiakasymmärrystä lisättiin ja kehitystyön tekijä aloitti jo ymmärryksen jakamisen ideointipajassa myös työntekijöille ja muille osallistujille. Merkitystason arvoelementtejä löydettiin ja niitä lähdetään tulevaisuudessa kehittämään näkyvämmäksi. Business Model Canvasin avulla saavutettiin liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää sisältöä. Sisältöjen läpikäyminen ja auki kirjoittaminen lisää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja parantaa kilpailukykyä.

Henkilökohtaisella tasolla saavutettiin itselle asetetut vaatimukset. Työstä haluttiin: visuaalinen ja henkilökunta ja asiakkaat haluttiin ottaa vahvasti mukaan kehittämistyöhön. Tämä työ opetti paljon liiketoiminnan kehittämisestä. Palvelumuotoilun sisältöön päästiin lopulta hyvin sisälle. Palvelumuotoilu ja sen ympärillä olevat asiat ymmärretään nyt niin merkittävänä, että jopa jatko-opintoja pohditaan palvelumuotoilun ympärille. Asiakasymmärryksen avulla myös asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden merkitykset palvelukulttuurissa ovat suuria omia oivalluksia työn aikana.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri kyseisen ilmiön ominaisuutta, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. (Hiltunen 2009, 3,9.)

Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät toimivat erinomaisesti Tilapuodin kehittämistyössä. Työn tavoitteena oli ottaa henkilökunta ja käyttäjät mukaan tutkimukseen. Havainnoinnin, haastattelun ja ideointityöpajan avulla saatiin juuri niitä tietoja, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen avulla haluttiin lisätä asiakasymmärrystä ja saada tietoa asiakkaiden kokemuksista, toiveista, ideoista ja unelmista. Näissä asioissa onnistuttiin. Henkilökunta otettiin alusta lähtien mukaan tutkimukseen. Sen avulla kehittämistyö ja sen vaiheet olivat henkilökunnalle luonnollisia. Samalla myös taattiin se, että kehittyminen jatkuu myös tutkimustyön jälkeen. Eri tutkimusmenetelmät tukivat toinen toisiaan.

Haastattelut olivat merkityksellisiä, koska niissä mentiin käyttäjien luokse aidosti ja sosiaalisesti. Käyttäjät tunsivat, että heistä välitetään ja heidän mielipiteensä ovat arvokkaita. Ideointityöpaja osoittautui yhteisöllisen oppimisen oivaksi alustaksi. Siellä henkilökunta ja käyttäjät innovoivat yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Osallistujista oli aistittavissa se, että he arvostivat läsnäoloaan ideointityöpajassa ja heillä oli innostava ote kehittämiseen. Havainnointi toimi eri vaiheissa tärkeänä tutkimusmenetelmänä. Aluksi sen avulla kerättiin tietoa toimintaympäristöstä, käyttäjistä ja heidän kokemuksista. Lopussa havainnointi tuki muita tutkimustuloksia.

Reliabiliteetin näkökulmasta oli tärkeää se, että tutkimusmenetelmiä oli kolme erilaista. Ne tukivat toinen toisiaan ja tekivät tutkimuksesta luotettavamman. Haastattelu aloitettiin aluksi liian nopeasti suhteessa tutkijan teoriaosaamiseen. Se vähensi tutkimuksen reliabiliteettia. Mitä pidemmälle haastattelut etenivät, sen enemmän tutkija ymmärsi sen sisältöä. Jos aiheesta olisi ollut enemmän teoreettista osaamista haastattelujen alkuvaiheessa, olisi kysymykset aseteltu kuvaamaan enemmän käyttäjien asiakaskokemuksia ja unelmia. Haastatteluissa haastateltiin erilaisia käyttäjiä. Kokousasiakkaita ja henkilökuntaa olisi pitänyt haastatella enemmän, jotta heidän osalta toistettavuus olisi varmistunut. Muissa käyttäjissä pystyttiin toistettavuus-näkökulma takamaan paremmin. Haastattelujen litterointi ja suorat lainaukset käyttäjiltä lisäsivät työn luotettavuutta. Havainnointien systemaattista kirjaamista olisi pitänyt tehdä alusta lähtien paremmin luotettavuuden näkökulmasta. Työssä onnistuttiin visualisoinnissa, jonka avulla tutkimuksen luotettavuus taas nousi.

5.3 Tutkimuksen tulokset suhteessa teoriaviitekehitykseen

Teorian lähtökohdaksi tutkimukselle otettiin palvelumuotoilu ja innovointi. Innovointi on mukana palvelumuotoilun eri elementeissä, joten näiden teorioiden tutkiminen ja mukaan ottaminen tuntuivat luonnolliselta.

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän tarpeitaan ja elämänsä. Siinä havaitaan uusia mahdollisuuksia ja suunnitellaan erilaisia palveluita esimerkiksi analysoimalla, ideoimalla ja visualisoinnilla. (Tuulaniemi 2016, 111.) Asiakas-

lähtöisiä palveluinnovaatioita kehitetään käyttäjien osallistamisen avulla (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28). Palvelumuotoilussa käyttäjät ovat keskiössä ja se pohjautuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. (Miettinen 2011, 49.)

Tutkimuksen alusta lähtien käyttäjät otettiin mukaan kehitystoimenpiteiden suunnitteluun kummatkin teorianäkökulmat huomioiden. Asiakkaat otettiin keskiöön ja kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Kuten tuloksista voidaan huomata, asiakasymmärrystä lisättiin merkittävästi ja niistä saatiin paljon uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Työstä tekee merkittävän se, että asiakkaat otettiin mukaan tutkimukseen ja tulosten käytäntöön viemisen avulla yrityksen kilpailukyky paranee.

Palveluinnovaatioita syntyy parhaiten yhteisöoppimisen avulla. Siinä mukaan kehitykseen otetaan yrityksen johto, työntekijät ja asiakkaat (Kallio 2015, 82). Onnistuneen innovaatiotoiminnan toteutusvaiheessa tarvitaan selkeää strategiaa, toimintakulttuuria, osallistujien luovuutta sekä toimivia prosesseja ja järjestelmiä. Toteutusvaiheessa organisaatio oppii koko ajan uutta ja ideoiden valintakriteereiden tuleekin olla läpinäkyviä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 178,188.)

Tutkimustulosten aikaansaamiseksi merkittävää oli se, että käyttäjien lisäksi tutkimuksessa oli mukana yrityksen johto ja työntekijät. Johdon tuki ja keskustelut eri vaiheissa auttoivat tutkimuksen viemistä eteenpäin. Tulosten näkökulmasta henkilöstön osallistamisella oli merkittävä osuus tutkimuksessa. Henkilöstö oli aidosti kiinnostunut kehittämishankkeesta koko prosessin ajan. He auttoivat, keskustelivat, tekivät havainnointia ja osallistuivat ideointityöpajaan innostuneesti ja luovasti. Sen avulla tulosten käyttöönotto tulevaisuudessa on myös hyvin varmallalla pohjalla.

Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat yleisimpiä innovaatiomalleja. Monet yritykset haluavat uudistaa toimintaansa, jotta kannattavuus ja kilpailukyky paranevat. (Mäntyneva 2012, 42.) Palveluinnovaatioissa kehitetään tai toteutetaan uusia innovaatioita käyttäjälähtöisesti. Näitä voivat olla tuote, palvelu, brändi, jakelukanava tai toimintamalli. Innovaatio on tuoretta ajattelua ja se luo arvoa. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 28.)

Tutkimuksessa saatiin käyttäjiltä ja henkilökunnalta paljon uusia ideoita tuotteisiin, palveluihin, brändiin ja palveluun. Tulosten mukaan asiakkaat arvostavat eniten Ahlmanin

oman tilan tuotteita. Tilameijerituotteiden brändin eteen on tehty työtä, mutta keittiötuotteille pitäisi rakentaa samankaltainen brändi. Tulosten mukaan tuotteiden kotitekoisuutta sekä käsityötä arvostetaan ja käyttäjät pitävät tärkeänä asiakkaan yksilöllisyyden huomiointia. Tutkimuksessa saatiin käyttäjiltä ideoita markkinointiin, minkä avulla tulevaisuudessa näkyvyyttä lisätään ja saadaan parhaimmassa tapauksessa lisää asiakkaita.

Asiakasprofiilit toimivat keskeisenä asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmänä. Yksittäiset löydökset ja etenkin havainnot suuremman ryhmän toteuttamasta toimintamallista ovat merkittäviä. Niiden perusteella voidaan lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. Profilointi antaa kriittistä tietoa palvelusta ja tekee helpommaksi päättää, mitkä ideat otetaan kehittämiseen mukaan. (Tuulaniemi 2016, 154–155.)

Asiakasprofiilien läpikäyminen tutkimuksen tulosten kiteyttämisen menetelmänä osoitautui tärkeäksi ja merkittäväksi. Aikaisemmin ei oltu ymmärretty henkilöstön ja opiskelijoiden asiakasprofiilien arvoa. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että pääasiakasprofiileja oli kolme: eläkeläiset, henkilökunta ja opiskelijat. Tulosten mukaan tulevaisuudessa lähiseudun asukkaat ja kokousasiakkaat kannattaa ottaa kehittämiseen mukaan. Asiakasprofiilien avulla voidaan jatkossa luoda edellytykset asiakaskokemuksille.

Business Model Canvas toimii visuaalisena työkaluna, kun kehitetään liiketoimintaa (Tuulaniemi 2016, 177). Asiakkaat ja henkilökunta toteuttivat yhdessä tutkimuksen merkittävimmistä tuloksista. Business Model Canvasin avulla pystytään tutkimuksen jälkeen käydä läpi Tilapuodin toiminta-ajatus ja liikeidea. Henkilökunta ja johto toteuttavat yhdessä tämän vaiheen. Business Model Canvasin avulla voidaan konkreettisesti tuoda esille se, kuinka yritys mahdollistaa asiakkailleen arvon muodostumista.

Keskeistä palveluissa on se, miten asiakas kokee palvelun. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman. Ainutlaatuisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman. Asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. (Tuulaniemi 2016, 74.)

Tulokset purettiin arvon muodostumisen pyramidin avulla, jossa ne jaettiin toiminta-, tunne- ja merkitystasoihin. Merkitystasolla saatiin selville, mitä merkityksellisiä kokemuksia, oivalluksia tai mielikuvia asiakkaat kokivat palveluista ja tuotteista. Tunnetason tulosten avulla saatiin selville, mitä henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia asiakkaat kokivat palveluista ja tuotteista. Toimintatason tuloksissa saatiin taas selville, miten yrityksen toiminnan tulee täytyä, jotta sillä on mahdollisuus olla markkinoilla. Tulokset ja teoreettinen viitekehys kulkivat käsikädessä. Työn tavoitteena oli löytää arvon muodostumisen elementtejä. Tulosten analysoinnin jälkeen huomattiin, että kaikki tasot ovat merkityksellisiä toiminnan kannalta. Jokaisen arvotason arviointia tarvitaan ja niiden avulla voidaan suunnitella entistä paremmin toimintaa tulevaisuudessa. Merkitystaso asiat toimivat tärkeänä suunnan näyttäjänä kehittämässä asiakkaille merkityksellisiä ja erinomaisia asiakaskokemuksia.

5.4 Tutkijan oma oppiminen

Lopuksi käsitellään tutkimusta vielä tutkijan tekijän näkökulmasta Motorolaa apuna käyttäen. Motorola on esitelty työkaluna tässä opinnäytetyössä kohdassa *4.5 ideointityöpaja*. Motorolaa käytetään esimerkiksi projektin jälkeisessä oppimisen analysoinnissa. Siinä vastataan kysymyksiin: mikä meni hyvin, mikä meni huonosti, mitä opin, mitä vien käytäntöön.

Työssä saavutettiin tulokset erinomaisesti ja saatiin paljon merkittävää tietoa käyttäjiltä. Henkilökunta saatiin työhön mukaan ja asiakas nähtiin keskiössä koko tutkimuksen ajan. Henkilökunta innostettiin ideointityöpajassa, jonka avulla kehittäminen työntekijöiden kesken nähdään merkittävänä asiana. Teoria ja tutkimus menivät ”käsi kädessä” tutkimuksen alusta loppuun asti. Palvelumuotoilun teoriaa hyödynnettiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Arvomerkitykset löydettiin ja niitä pystytään hyödyntämään tulevaisuuden kehittämistyössä. Asiakaslähtöisyyden ja yksilöllisyyden tärkeudet nousivat työssä esille. Työn luotettavuudessa onnistuttiin. Työtä toteutettiin eri menetelmillä, joten niistä saadut tulokset tukivat toinen toisiaan. Työ yritettiin myös visualisoida mahdollisimman hyvin, joka samalla lisäsi työn luotettavuutta. Menetelmien valinnassa onnistuttiin ja sen avulla saatiin myös paljon arvokasta tietoa käyttäjistä, heidän kokemuksista, toiveista ja unelmista.

Teoriaosuus oli suppea ja sen lisäämisellä olisi saatu työhön syvyyttä. Tässä tehtiin kuitenkin tietoinen valinta aikatauluongelmien johdosta. Liiketoiminnan kannalta oli merkittävää saada työ valmiiksi ennen kesää. Projektin eri vaiheissa oli vaikeuksia edetä ja suurin työ tehtiinkin viimeisten kuukausien ja viikkojen aikana. Tilapuodin kehittämissioiden sisältö (tuotteet, markkinointi, palvelut, asiakaspalvelu) oli laaja ja siinä piti ottaa monia asioita huomioon. Työssä käytetyt lähteistä otetut kuviot olivat pääsääntöisesti suoraan niistä kuvattuja. Kuviot olisi voinut toteuttaa kuviotyökaluilla itse. Lähdekirjallisuutta olisi voinut olla enemmän ja etenkin kansainvälistä lähdemateriaalia. Kirjallista raportointiohjetta ei käsitelty missään vaiheessa työn aikana tarkasti, joten monessa teknisissä asioissa kompastuttiin virheiden kautta oppimiseen. Tämä lisäsi luonnollisesti työn aikana lisää työtä tekijällä ja myös ohjaajille. Työn loppuvaiheessa tuli kova kiire, koska omat tavoitteet siihen olivat kovat.

Henkilökohtaisella tasolla suurin oppiminen kävi kehitystyön etenemisessä ja teoria- ja käytännönsuuden yhteen soveltamisessa. Työn edetessä oma ymmärrys palvelumuotoilua kohtaan lisääntyi, mikä tuntui merkitykselliseltä omassa oppimisprosessissa. Käyttäjälähtöisyyden käyttöönotto ja ymmärtäminen olivat tärkeitä asioita henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta. Opinnäytetyön koko prosessi oli niin iso oppi, että sen ymmärtää vasta työn tekemisen jälkeen.

Tilapuodin työntekijöiden ja Ahlmanin johdon kanssa suunnitellaan yhdessä suunnitelmallisesti kehittämistoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, jotta kehittäminen voi alkaa ja tulokset saadaan vietyä käytäntöön. Koko Ahlmanin henkilöstölle tullaan pitämään esitys Tilapuodin kehitystyöstä. Syksyille 2017 on myös sovittu koko Ahlmanin opiskelijoille järjestettävä palvelumuotoilun teemaluento, jossa Tilapuoti Case nostetaan esille. Tämä lisää myös opiskelijoiden opiskeluun lisäarvoa. Käyttäjälähtöisyys täytyy ottaa huomioon tulevaisuuden kehittämistyössä. Tilapuoti kehittyy johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden vuoropuhelun avulla. Henkilökohtaisella tasolla viedään paljon asioita ja ajatuksia käytäntöön. Ne ovat omia oivalluksia, ajattelua, arvoja ja oppeja, joita voidaan hiljaisesti jakaa sekä työ- että yksityiselämässä muille ihmisille. Tämä suuri henkilökohtainen oppiminen on suuressa arvossa jo nyt, mutta syvempi ymmärrys tulee varmasti vasta työn jälkeen.

LÄHTEET

Alanko, E. 2004. Bisnes, menestys, maalaisjärki. Wsoy.

Ahlmanin hallitus, 2016. Ahlmanin strategia 8.12.2016. Luettu 15.12.2016

Alikoski, A., Hakonen M., Viitasalo J. 2016. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Apilo, T., Taskinen, T., Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. 2006. Customer Insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Asiantuntijapalvelu Questback. Asiakaskokemusten mittaaminen. Luettu 9.11.2016. (<https://www.questback.com/fi/asiakaskokemuksen-mittaaminen>)

Auramo, J. 2013. Tekes: Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Luettu 14.3.2017.

Canvas-malli, Wellbe Oy. Luettu 3.5.2017 ja käytetty mallia työssä 5.5.2017. (<https://www.slideshare.net/wellbeoy/wellbe-canvas-malli-liiketoiminnan-kehittamiseen>)

Hack, V. 13.4.2017. Kauppalehti: Palvelumuotoilun työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen (luettu 13.4.2017)

Halmeenmäki, M. 2012. Käyttäjälähteiset suunnittelumenetelmät sekä osallistava suunnittelu muotoilukonsultoinnin osana. Aaltoyliopisto (luettu 20.2.2017)

Hamel, K. & Breen, B. 2007. The future of management. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

Helander, N., Kujala, J., Lainema K., Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettu 13.5.2017 http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Kallio, K. 2015. Collaborative learning with users as an enabler of service innovation. Aaltoyliopisto. Väitöskirja.

Kumar, V. 2013. 101 Design Methods, a Structure Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Käpykangas, S. 2015. Digikumous-blogi. Palveluinnovaatiot syntyvät yhteistoiminnallisen oppimisen tuloksena. Luettu 26.3.2017 (<http://www.digikumous.fi/blogi/uncategorized/tuleva-vaitos-palveluinnovaatiot-syntyvat-yhteistoiminnallisen-oppimisen-tuloksena/>)

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2004. Arvon tuottava aistikokemus, hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino 2.painos.

Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Porvoo: Wsoy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Lähteinen, T. 2017. Kuvat Tilapuodista.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Sanoma Pro Oy.

Melkas, H. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2015. Palveluinnovaatiot: mitä ihmettä ne ovat? Luettu 21.1.2017 (<http://www.lut.fi/service-innovations>)

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

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua Innovaatioista. Kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2016. Ammatillisen koulutuksen reformi. Luettu 12.1.2017. (http://www.oph.fi/kehittamishankkeet/ammattillisen_koulutuksen_reformi)

Palvelumuotoilussa asiakas on suunnitteluprosessin keskiössä. 5.11.2013. Blogi a): Verkkovallankumous. Luettu 13.10.2016. <https://verkkokaupanvallankumous.files.wordpress.com/2013/11/screen-shot-2013-11-04-at-21-38-42.jpg>

Palvelumuotoilussa asiakas on suunnitteluprosessin keskiössä. 5.11.2013. Blogi b): Verkkovallankumous. Luettu 13.10.2016. <https://verkkokaupanvallankumous.wordpress.com/2013/11/05/palvelumuotoilussa-asiakas-on-suunnitteluprosessin-keskiossa/>

Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Rilla, N. & Saarinen J. 2007. Tekes: Tutkimusmatka innovaatioihin. Painotalo Miktor Luettu 6.4.2017.

Service Innovation and Design artikkeli. 22.9.2016. Palveluajattelua. Luettu 26.10.2016. <https://sidlaurea.com/2016/09/22/design-thinking-just-another-buzzword/>

Soininen, S. 2011. Luovuutta: Taide- ja kulttuurikasvatuksen menetelmäopas monikulttuuriseen nuorisotoimintaa. Kulttuuriyhdistys väristys ry: Jyväskylä. Luettu 25.4.2017

Solatie J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi, luovuus hyötykäyttöön. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupohja

Liite 2. Business Model Canvas malli

Liite 1.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO (haastateltava on Tilapuodin asiakas)

1. TAUSTA

- Oletko Tilapuodin asiakas? Jos, kuinka usein asioit siellä?

2. TUOTTEET

- Mitä mieltä olet Ahlmanin oman tilan tuotteista?

- hinta, laatu, saatavuus, helposti löydettävyys

- Mitä mieltä olet muista myytävistä tuotteista?

- hinta, laatu, saatavuus, helposti löydettävyys

- Millaisia muutoksia toivot tuotteisiin?

3. MUUT PALVELUT

- Mitä muita Tilapuodin/Ahlmanin palveluita olet käyttänyt?

- Mitä palveluita Tilapuodin kautta voisi olla tarjolla?

4. ASIAKASPALVELU & ASIAKASKOKEMUS

- Mikä on ollut Tilapuodin paras ja huonoin asiakaspalvelutuokio?

- Asiakaskokemus:

- Miten Tilapuoti saavuttaa tarpeesi?

- Mitä tunteita Tilapuoti sinussa herättää?

- Mitä Tilapuodin toiminta merkitsee sinulle? (esim henkilökohtainen merkitys, identiteetti yms)?

5. MILJÖÖ, SISUSTUS JA AUKIOLOAIKA

- Kerro ajatuksiasi Tilapuodin miljööstä, sisustuksesta ja aukioloajoista?

- Millaisiin muutoksiin on mahdollisesti tarvetta?

6. MARKKINOINTI

- Miten olet saanut tietoa Tilapuodista?

- Mitä mieltä olet Tilapuodin viestinnästä ja saavuttavuudesta?

2(3)

- Mitä kautta haluaisit saada tietoa Tilapuodin tarjonnasta/ uutuuksista?
- Miten markkinointia voisi kehittää?

7. TEEMAHAASTATTELUN LOPETUSKYSYMYKSET

- Mistä asiasta haluat vielä keskustella?
- Jos sinulla olisi Tilapuodin taikasauva, mitä muutoksia taikoisit Tilapuotiin (3 asiaa)?
- Mitä terveisiä haluat lähettää Tilapuodin henkilökunnalle (esim. yksi positiivinen & yksi kehitettävä asia)

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO (haastateltava ei ole Tilapuodin asiakas)

1. TAUSTA

- Ikä
- Sukupuoli
- Oletko Tilapuodin asiakas? Jos ei ole asiakas, kerrotaan Tilapuodin toiminta-ajatuksista

2. TUOTTEET

- Mitä tiedät Tilapuodin omista tuotteista? (jos ei, niin niistä kerrotaan?)
 - hinta, laatu, saatavuus
- Mitä tiedät Tilapuodin muista myytävistä tuotteista?
 - hinta, laatu, saatavuus
- Millaisia muutoksia toivot tuotteisiin?

3. MUUT PALVELUT

- Mitä muita Tilapuodin / Ahlmanin palveluita olet käyttänyt?
- Mitä palveluita Tilapuodin kautta voisi olla tarjolla?

4. ASIAKASPALVELU & ASIAKASKOKEMUS

- Kerro kokemuksiasi hyvästä ja huonosta asiakaspalvelusta?

3(3)

- Minkälaiset asiakaskokemukset ovat sinulle merkityksellisiä (toiminta, tunne, merkitys)?

(keskustelussa johdatellaan teema Tilauodin ympärille)

5. MILJÖÖ, SISUSTUS JA AUKIOLOAIKA

- Kerro ajatuksiasi Tilapuodin miljööstä, sisustuksesta ja aukioloajoista?

6. MARKKINOINTI

- Miten olet saanut tietoa Tilapuodista?
- Mitä mieltä olet Tilapuodin viestinnästä ja saavuttavuudesta?
- Mitä kautta haluaisit saada tietoa Tilapuodin tarjonnasta/ uutuuksista?
- Miten markkinointia voisi kehittää?

7. TEEMAHAASTATTELUN LOPETUSKYSYMYKSET

- Onko jokin asia, mistä haluaisit vielä keskustella?
- Jos sinulla olisi Tilapuodin taikasauva, mitä muutoksia taikoisit Tilapuotiin (3 asiaa)?
- Mitä terveisiä haluat lähettää Tilapuodin henkilökunnalle (esim. yksi positiivinen & yksi kehitettävä asia)

Liite 2. Business Canvas Model malli



CANVAS-MALLI

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

AVAINKUMPPANIT	KRITTISET RESURSSIT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHTEET	ASIAKASSEGMENTIT
<p>Millaisia yhteistyökumppaneita tarvitset?</p> <p>Ketkä ovat organisaation menestymisen kannalta kriittisimpiä avainkumppaneita?</p>	<p>Mitä resursseja organisaatio tarvitsee toimiakseen ja tuottaakseen asiakkaalle arvoa?</p>	<p>Mitä hyötyä organisaatio tarjoaa asiakkaalle? Ja mikä sen arvon luo?</p>	<p>Mitä organisaatio tekee pitääkseen asiakkaansa?</p> <p>Miten asiakaspalvelu hoidetaan?</p>	<p>Ketkä ovat organisaation asiakkaita?</p> <p>Mitkä ovat tärkeimmät asiakasryhmät organisaatiolle?</p>
	<p>KRITTISET TEHTÄVÄT</p> <p>Mitkä toiminnot on oltava, jotta organisaatio toimii ja tuottaa asiakkaalle arvoa?</p>		<p>ASIAKKAIDEN TAVOITTAMINEN</p> <p>Markkinointi, myynti ja toimitus – mistä ja miten löydät lisää asiakkaita?</p> <p>Missä ja miten tuote toimitetaan asiakkaalle?</p>	
<p>KULURAKENNE</p> <p>Mistä syntyvät suurimmat kuluerät liiketoiminnassa?</p> <p>Ovatko kustannukset kiinteitä vai muuttuvaita ne toimitetun kappalemäärän mukaan?</p>		<p>KASSAVIRTA</p> <p>Miten tuotteet hinnoitellaan? Mistä lähteistä kassavirta koostuu?</p>		