



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Konsepti trendien hakemisen helpottamiseksi - Case Väylä 19 ravintolat

Kärkinen, Sini
Orkovaara, Sara

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Konsepti trendien hakemisen helpottamiseksi
- Case Väylä 19 ravintolat

Kärkinen, Sini; Orkovaara, Sara
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Kärkinen, Sini; Orkovaara, Sara

Konsepti trendien hakemisen helpottamiseksi - Case Väylä 19 ravintolat

Vuosi 2014 Sivumäärä 78

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajalle, Väylä 19 ravintoloille, konsepti, jonka tarkoituksena on helpottaa toimeksiantajan vuosittaista tuotteistamista trendien hakemisella. Opinnäytetyön aihe rajattiin konseptin muodostamiseen trendien hakemisesta, eikä sen ollut tarkoitus tehdä varsinaista toimeksiantajan tuotteistamista. Konsepti rakennettiin blueprint-mallin muotoon.

Konseptin luomisessa yhdistettiin palvelumuotoilu ja tulevaisuuksien tutkiminen. Palvelumuotoilussa tarkastellaan asioita ihmisistä käsin, kun taas tulevaisuuksien tutkimisessä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti asiakokonaisuuksia ja nämä yhdistämällä saadaan tulevaisuuden abstraktit asiat tuotua käytännön toimintaan. Konseptin teoreettisena pohjana toimivat konseptin rakentamis- ja tuotteistamisteoria. Koska kehitetty konsepti käsittelee trendien hakemista, on trendejä käsitelty myös opinnäytetyön teoriapohjassa.

Työ toteutettiin Moritzin palvelumuotoilumallin karsitun version pohjalta. Mallin alkuperäisistä vaiheista valittiin mukaan kehittämistyöhön ymmärrä, kehitä ja toteuta -vaiheet. Ymmärrä-vaiheessa haluttiin kartoittaa tietoa toimialasta sekä toimeksiantajasta, joten menetelmiksi valittiin sidosryhmäkuvaus sekä asiantuntijahaastattelu. Kehitä-vaiheessa kokeiltiin erilaisia menetelmiä, joten niitä valittiin runsaasti. Menetelmiä olivat muun muassa trend spotting, strateginen sattumointi, runtaus sekä tulevaisuuden asiakasprofiilit. Toteuta-vaiheessa koottiin saadut tulokset konseptiksi blueprint-menetelmän avulla.

Konsepti analysoitiin SWOT-analyysillä, jossa arvioitiin konseptin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Lopuksi konsepti pilotoitiin toimeksiantajayrityksessä, jotta varmistettiin sen toimivuus työelämässä. Konsepti pilotoitiin käytännössä vain alkuosastaan, sillä loppuosa konseptista vaatii ravintolan aukiolon ja asiakkaiden mukaan ottamisen. Konsepti koettiin hyödylliseksi ja toimivaksi ja sitä voisi tulevaisuudessa jatkaa esimerkiksi toisen opinnäytetyön muodossa.

Asiasanat konsepti, trendit, tulevaisuusajattelu, palvelumuotoilu

Kärkinen, Sini; Orkovaara, Sara

A Concept to Map Trends - Case Väylä 19 ravintolat

Year	2014	Pages	78
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop a concept for the restaurant Väylä 19 to make it easier for them to execute their annual product development through seeking trends. The topic of the thesis was defined as forming a concept through seeking trends, and the actual product development was excluded. The concept was documented as a blueprint model.

Service design and future thinking were combined in the concept development. Service design observes subjects from the viewpoint of individuals, whereas future thinking has a more holistic perspective. Combining these two brings abstract visions about the future into daily operations. Concept development theory was exploited. Since the developed concept focuses on seeking trends, the theoretical framework also partly focuses on trends.

The project was implemented based on a simplified version of Moritz's Service Design model. The understanding phase included a search for information about the client and its business through a stakeholder analysis and expert interview. In the development phase the purpose was to test different methods, which is why several methods were chosen. These methods included for example trend spotting, future customer profiling and scenario modeling. In the implementing phase the results were gathered as the final concept by using the blueprint model.

The concept was analyzed using a SWOT that investigates the concept's strengths, weaknesses, opportunities and threats. Finally the concept was tested in the commissioner organization. That was done to make sure that the concept is functional in business operations. The test was only partially carried out because the restaurants were not yet open and the final stages uses customers as part of the development. The concept was discovered to be a useful and functional tool and another thesis could be written to continue the work.

Keywords concept, trends, future thinking, Service Design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Väylä 19 ravintolat.....	8
3	Konsepti liikeidean pohjalla	9
3.1	Konseptimuotoilu.....	10
3.2	Konseptin käyttämisen hyödyt	10
3.3	Konseptin rakentaminen ja sen vaikuttajat	11
3.4	Tuotteistaminen	14
3.5	Tuotteistaminen ravintolassa	16
4	Heikoista signaaleista trendeihin ja tulevaisuuksiin	17
4.1	Heikot signaalit	18
4.2	Trendit	19
4.3	Megatrendit	20
4.4	Tulevaisuusajattelu	21
5	Hankekuvaus	22
5.1	Ymmärrä-vaihe	23
5.1.1	Sidosryhmäkuvaus	24
5.1.2	Haastattelut	26
5.2	Kehitä-vaihe.....	30
5.2.1	Trend Spotting	31
5.2.2	Sovellukset TrendWiki ja Trender	35
5.2.3	Strateginen sattumointi	37
5.2.4	Runttaus	40
5.2.5	Tulevaisuuden asiakasprofiilit	41
5.2.6	Tulevaisuusikkuna	44
5.2.7	Tulevaisuustaulukko	46
5.2.8	Skenaariot	49
5.2.9	Futuropoly	51
5.2.10	Kehitä-vaiheen tulokset	54
5.3	Toteuta-vaihe	56
5.3.1	Konsepti blueprint-mallin mukaan	56
5.3.2	Konseptin SWOT-analyysi	60
5.3.3	Konseptin pilotointi	62
6	Johtopäätökset	64
	Lähteet	67
	Kuvat	69
	Kuviot	70
	Taulukot	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Keväällä 2014 on ollut mediassakin vahvasti esillä kiinnostus ruoan alkuperästä. Tämä näkyy esimerkiksi ravintola-alalla vahvasti siinä, että asiakas haluaa tietää mistä ruoan raaka-aineet ovat peräisin. Tästä syystä ravintolan tulee olla tietoinen kaikkien raaka-aineiden alkuperästä, jotta voidaan täyttää asiakkaan tarpeet ja luoda mahdollisimman hyvä palvelukokemus. Ravintolan tietoisuus asiakkaiden tarpeista lisääntyy, kun he ovat ajan tasalla trendeistä.

Kettusen ja Meristön sanojen mukaan ”kaikki tiet näyttävät oikeilta, jos ei tiedä mihin on menossa” (2010). Trendit ovat nykypäivän yritysten elinehto. Trendit määrittelevät yrityksen tulevaisuuden suunnan, jolloin trendien seuraamisen tärkeys korostuu nykypäivän liiketoiminnassa. Yritys, joka keskittyy oikeisiin asioihin ja tämän kautta harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa, voi menestyä kilpailijoitaan paremmin. Trendejä voidaan tutkia erilaisin tulevaisuusentutkimismenetelmin sekä havainnoimalla jatkuvasti yrityksen omaa toimintaympäristöä ja heikkoja signaaleja.

Tämä opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajan tarpeeseen trendien seuraamisesta. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Väylä 19 ravintolat. Toimeksiantajayritys on kausiravintola eikä heillä ole aikaisemmin ollut johdonmukaista tapaa seurata trendejä. Trendien seuraaminen ja tulevaisuuksien tutkiminen koettiin kuitenkin tärkeäksi osaksi ravintolan tuotevalikoiman vuosittaista suunnittelua. Tämän vuoksi opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin konseptin rakentaminen, jonka avulla helpotetaan trendien hakemista.

Konseptin on tarkoitus helpottaa niin toimeksiantajaa kuin muitakin kausiravintoloitsijoita keskittämään ajankäyttöään sekä resurssejaan trendejä ja tulevaisuuksia tutkittaessa. Opinnäytetyön aihe rajattiin konseptin muodostamiseen trendien hakemisesta, eikä sen ollut tarkoitus tehdä varsinaista tuotteistamista kausiravintolalle. Opinnäytetyössä on kuitenkin avattu tuotteistaminen käsitteenä, sillä se on olennainen osa ravintolan toimintaa ja konsepti liittyy siihen olennaisesti. Näiden asioiden pohjalta opinnäytetyö nimettiin ”Konsepti trendien hakemisen helpottamiseksi - Case Väylä 19 ravintolat”.

Tämä opinnäytetyö sisältää opinnäytetyön kannalta keskeiset teoriakäsitteet, toimeksiantajan esittelyn, teoriaa menetelmistä, joita käytettiin opinnäytetyön kehitys- ja toteuttamistyössä sekä hankekuvauksen. Hankekuvauksen on jaettu Moritzin palvelumuotoilumallin mukaisesti kolmeen vaiheeseen, ymmärrä, kehitä ja toteuta -vaiheisiin. Konsepti toteutettiin blueprint-malliin. Opinnäytetyön lopussa, luvussa 6 on johtopäätökset, jotka kokoavat työn vaiheet ja tulokset.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys, Väylä 19 ravintolat on esitelty luvussa 2. Tämän jälkeen luvuissa 3 ja 4 avataan opinnäytetyön kannalta olennaiset käsitteet, joita ovat konsepti, trendit sekä tulevaisuudet. Luvussa 5 on hankekuvaus, jossa käsitellään opinnäytetyössä käytettäviä menetelmiä sekä niiden toteutusta. Hankekuvauksen kehittä-vaihe on opinnäytetyön laajin osuus, sillä siinä on tutkittu ja kokeiltu eri menetelmiä, joista valikoitiin toimeksiantajan tarpeisiin soveltuvat menetelmät itse konseptiin.

Konsepti pilotoitiin toimeksiantajayrityksessä, jossa konseptin alkuosa kokeiltiin konkreettisesti, mutta loppuosa jäi kokeiltavaksi kesän 2014 aikana, jolloin ravintola on avoinna. Toimeksiantajan lisäksi myös muut kausiravintolat pystyvät selvittämään globaaleja ja lokaaleja trendejä helpommin konseptin avulla. Konsepti nopeuttaa selvitysprosessia sekä pienentää henkilöstökustannuksia, sillä trendien tutkiminen on johdonmukaisempaa. Näin ollen konsepti helpottaa yrityksiä resurssien ja kehittämistoimintansa kohdentamisessa.

Tässä opinnäytetyössä menetelmien toteutus pohjautuu opinnäytetyön tekijöiden omaan asiantuntemukseen. Tekijät ovat hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelijoita, jotka ovat työskennelleet vuosia ravintola-alan työtehtävissä, ja näin ollen kasvattaneet ammattitaitoaan alasta. Toinen opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä kahden kesän ajan, joten hänellä on asiantuntemusta ravintolan toiminnasta, resursseista sekä asiakkaista. Lisäksi hän ymmärtää myös toimeksiantajan tarpeet ja vaatimukset opinnäytetyön kriteereistä. Toisella tekijöistä taas on kuuden vuoden työkokemus leipomokonditoriassa ja näin hänellä on tietopohjaa trendeistä ja asiakkaiden tarpeista uusiutuviin ja houkutteleviin tuotteisiin. Lisäksi molempien henkilökohtainen kiinnostus ravintola-alan trendeistä on auttanut havainnoimaan niitä vuosien ajan.

Näiden opinnäytetyön tekijöiden trendihavaintojen pohjalta on tehty esimerkiksi trend spotting -menetelmän avulla saatujen trendien määrittely ja niiden jako heikoiksi signaaleiksi, trendeiksi sekä megatrendeiksi. Asiantuntemuspohjaa on tarvittu myös tulevaisuustaulukko ja skenaario -menetelmien esimerkkien muodostamisissa, sekä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien havainnoinnissa. Lisäksi tulevaisuuden asiakasprofiilin sekä Futuropoly-pelin rakentamisissa esimerkit pohjautuvat tekijöiden omaan asiantuntemukseen.

2 Väylä 19 ravintolat

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä oli Väylä 19 ravintolat, jonka ravintola toimii St. Laurence Golfissa Lohjalla. Yritys on perustettu vuonna 2011, jolloin ensimmäinen ravintola avattiin Hirsala Golfissa, mutta jossa toiminta lopetettiin vuonna 2013. St. Laurence Golfissa sijaitseva ravintola avattiin kesällä 2012.

Väylä 19 ravintoloiden missio on ”tuoda tähdillä varustetuista ravintoloista ja hotelleista omaksuttu laatu, tyyli ja palvelu suomalaisittain uuteen ympäristöön, golfklubitaloihin” ja ”kehittää suomalaista golfkulttuuria elävöittämällä klubitaloja”. Toiminta perustuu pitkälti Easy Dining -filosofiaan, jonka keskeinen ajatus on tuoreet raaka-aineet ja konstailematon reseptiikka. Tämä filosofia on mukana Väylä 19 ravintoloissa niin Á la Carte ja lounas puolella kuin kahvilatoiminnassakin. Toimeksiantajalla on myös anniskelussaan A-oikeudet. (Väylä 19 - Klubi ja kokousravintola, 2013.)

Ravintola tarjoaa monipuolisia palveluita klubi- ja kokousravintola toiminnan lisäksi cateringin ja tapahtuman järjestämisen puolelta. Toimeksiantajan ravintola on kausiravintola ja on jo sijaintinsakin vuoksi auki pääosin vain sen ajan vuodesta kun golfkentät ovat auki, eli noin huhtikuusta lokakuuhun. Asiakaskunta muodostuu pääosin yksityisistä golfpelaajista, sekä yrityksistä, jotka tuovat asiakkaansa golfkentille pelaamaan ja sen jälkeen esimerkiksi syömään, saunomaan tai kokoustamaan. (Väylä 19, 2013.)

Yritys toimii St. Laurence Golfin tiloissa vuokralla. Väylä 19 St. Laurence Golf koostuu neljästä eri tilasta, joihin kuuluu klubitalon ravintolasali, kokoustila, Tallin Wintti sekä Viinihuone. Entisen maatilan alueelle rakennettu St. Laurence Golf pitää sisällään kaksi 18-reiän kenttää sekä yhden kuusireikäisen par 3 kentän. (Väylä 19, 2013; TietoVäylä, 2013.)

Golfklubilla aivan kentän vieressä sijaitsevassa ravintolasalissa on 80 - 90 asiakaspaikkaa. Ravintolasalin yhteydessä on terassi josta on näköala kentälle. Kokoustilat ovat klubitalon yläkerrassa. Kokoustila tarjoaa istumapaikat 60 hengelle. Tallin Wintti on osa 1940 - luvulla rakennettua maatilaa, joka antaa puitteet juhlien järjestämiseen. Siellä on mahdollisuus järjestää jopa 150 hengen juhlia ja tilaa on myös isolle esiintymislavalle. Viinihuone on vanhaan perunakellariin rakennettu tila, joka sopii esimerkiksi illanviettoon tai kokoukseen. Tilaan mahtuu 8 vierasta. Viinihuone sijaitsee klubitalon keittiön välittömässä läheisyydessä, josta sinne voidaan kuljettaa erilaiset tarjoiltavat. (Väylä 19, 2013.)

Toimeksiantajan kriteerit opinnäytetyölle olivat kehittämistyön soveltuvuus kausiravintolalle, jossa työskentelee ympärivuoden kaksi tai kolme henkilöä. Konseptin menetelmien tulee soveltua toteutettaviksi näillä henkilöstöresursseilla. Lisäksi menetelmien tulee olla toteutetta-

vissa ilman aiempaa asiantuntemusta, eivätkä ne saa olla liian aikaa vieviä. Konseptin yhtenä kriteerinä oli myös rahavarojen käyttö. Konseptin tulee olla johdonmukainen ja sen avulla saatujen tuloksien tulee olla luotettavia. Näiden kriteerien pohjalta on arvioitu jokainen kehittä-vaiheen menetelmä.

3 Konsepti liikeidean pohjalla

Tässä luvussa perehdytään konseptiin, joka on pohjana kannattavalle liiketoiminnalle ja tuotteistamiselle. Tämän lisäksi luvussa käsitellään konseptimuotoilu, konseptin käyttämisen hyödyt sekä sen rakentamisen vaikuttajat. Luvussa perehdytään myös tuotteistamiseen, mikä on konseptin jälkeinen jatkumo. Tuotteistaminen on tärkeä osa konseptin toteuttamista, vaikka tässä opinnäytetyössä on keskitytty ensisijaisesti konseptin kehittämiseen ja ideoiden etsimiseen.

Konseptin tekeminen tarkoittaa, että liiketoiminta suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen hengen, arvojen sekä tavoiteltavan brändimielikuvan mukaan. Tuulaniemi (2011) kuvaa, että konsepti on kartta, ”josta voidaan erottaa jo ääriviivat, mutta yksityiskohdista ei vielä saa selvää”. Se on siis eräänlainen luonnos, josta näkee ongelman ratkaisun ja sen pääkohdat, jättäen kuitenkin ratkaisematta yksityiskohtia (Kettunen 2001, 59). Konsepti määrittelee yrityksen liikeidean ja konkreettisen toiminnan.

Ennen konseptin rakentamisen aloittamista tulee huomioida yrityksen jo aiemmin määritellyt arvot ja liiketoiminta. Liikeidean, hengen ja strategian selvittäminen on tärkeää. Liikeidea on organisaation tärkein asia, sillä se määrittelee millä markkinoilla yritys kilpailee. ”Tänä päivänä kilpailu on niin kovaa, että idean tulee aina olla hyvä. Toisten ideaan en lähde mukaan, jos en tunne sen tuojaa enkä luota häneen. Luottamus on tärkein” avaa yksityisyrittäjä ja sijoittaja Harry Harkimo. Henki puolestaan saa yrityksen henkilöstön sekä asiakkaat tuntemaan olevansa merkityksellisesti osa toiminnan kokonaisuutta. Henry Minzberg, strategia-asiantuntija määrittää strategian; ”Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta”. Kun strategiaa erilaistetaan yrityksen kilpailijoista, voidaan käyttää menetelmänä: poista ja vähennä samoja tuotteita ja palveluita kuin kilpailijoilla, tuo esiin erilaistettua sekä luo uutta. Konsepti on tämän ainutlaatuisen strategian toteutuma. (Sammallahti 2009, 13 - 27.)

Liikeidean, hengen ja strategian selvittäminen ovat lähtökohtana operatiiviselle konseptisuunnittelulle. Sammallahti määrittelee konseptin suunnittelupolun seuraaviin käsitteisiin, strategiaan, tarvepohjaan, ainutlaatuisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, yksilöllisyyteen, brändiin sekä itse operatiiviseen konseptiin. Operatiivinen konsepti on yrityksen tapa tuoda konsepti

käytäntöön. Operatiiviseen konseptiin sisältyy maine, hinta, myynti, ihmiset, tuote, saatavuus, fysiikka sekä prosessit. (Sammallahti 2009, 11, 17.)

3.1 Konseptimuotoilu

Konseptimuotoilulla tarkoitetaan konseptin suunnitteluvaihetta, joka voidaan jakaa tietoon, ideaan, valintaan ja testaukseen. Sen tarkoituksena on tuottaa uudelle tuotteelle periaateratkaisut, joiden tehtävä on erilaistaa tuote kilpailijoista sekä tyydyttää käyttäjän tarpeet. Konseptimuotoilu on usein muita tuotekehityksen vaiheita nopeampi ja edullisempi, se on luovaa ja siinä luodaan usein useita eri konsepteja, joista valitaan paras. Näin saadaan muodostettua konsepti, johon kaikki osapuolet yrityksen johdosta ja henkilökunnasta asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ovat valmiita sitoutumaan. (Kettunen 2001, 57 - 60.)

Konseptimuotoilun suunnitteluvaihe voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: tietoon, ideaan, valintaan ja testaukseen. Prosessi alkaa keräämällä tietoa asiakkaiden tarpeista sekä tuot ominaisuuksista ja asettamalla muotoilun tavoitteet. Havaittu ongelma, eli tarve, eritellään ideointivaiheessa usein pienemmiksi ja helpommin hallittaviksi osaongelmiksi. Näiden osaongelmien ratkaisuksi käytetään erilaisia ideointimenetelmiä, kuten esimerkiksi aivoriihimenetelmää. Ideoinnin jälkeen tulee tehdä valinnat. Tässä vaiheessa tuotekehitysryhmän tulee karsia ja kehittää ideoituja konsepteja systemaattisesti. Kun valinta on tehty, konsepti testataan, jotta voidaan varmistaa että se vastaa haluttuja tarpeita. (Kettunen 2001, 60.)

Konseptimuotoiluissa tulee huomioida ongelman selkeyttäminen, sillä tarkoituksen mukainen prosessin alkuvaihe rakentaa vahvan pohjan koko kehitystyölle. Kehitystyön tavoiteltuun lopputulokseen pääsy on riippuvainen oikeasta ongelman kohdentamisesta. Aikataulutuksen suhteen ihmismieli vaatii vapautta ja positiivista ympäristöä luovuuden parantamiseen. Kuitenkin lähestyvä *deadline* saa esille parhaat tulokset, sillä silloin kehittämiseen tottunut pää toimii tehokkaimmin ja luovimmin. Positiivista ilmapiiriä pystytään parantamaan kehumalla toisten ajatuksia, jotka synnyttävät uusia ideoita. Ideoinnissa tulee hyväksyä myös mahdottomat ideat, sillä niiden avulla varmistetaan, että ideointi kattaa koko ongelmanratkaisun. Ideoita yhdistelemällä eri menetelmiin voidaan koota ja ryhmitellä ongelman ratkaisuja. Tässä vaiheessa voi auttaa myös ympäristön vaihto, joka mahdollistaa uusien ideoiden ja inspiraatioiden syntymisen. Visualisointi ja ideoiden laittaminen esille on tärkeä osa konseptimuotoilua. (Tuulaniemi 2011, 181 - 188.)

3.2 Konseptin käyttämisen hyödyt

Konseptin tavoitteena on luoda uusia ja kehittää jo aiemmin hankittuja asiakassuhteita kohderyhmässään ja niiden kautta tuottaa rahaa yritykselle. Suunnittelutyössä korostuvat asiak-

kaan ja ympäristön ymmärtäminen, vuorovaikutussuhde sekä verkostot eli ihmiset. Tämä johdetaan siitä, että palvelukonseptin menestyksen luovat lopulta työntekijät, asiakkaat sekä muut sidosryhmät. (Sammallahti 2009, 11.) Onnistuneen suunnittelutyön tuloksena saadaan kaikki sidosryhmät sitoutumaan konseptiin ja hyväksymään se (Kettunen 2001, 60).

Konseptia voidaan käyttää kuvaamaan palvelutuokioita, palvelupolkua tai muita sen tuottamiseen liittyviä rakenteita. Vaikka palvelua ei ole mahdollisesti olemassa, havainnollistamalla edellä mainittuja konkretisoidaan konseptin tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. Konseptointi tulee liittää innovaatioprosessiin ja organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, sillä konsepti on hyvä keino esittää uusia palveluideoita yrityksen sisällä. (Miettinen 2011, 107.)

Konseptia suunniteltaessa tulisi markkinoista ja kuluttajista ymmärtää toimialansa markkina-tilanne kotimaassa ja ulkomailla. Konseptin rakentajan tulee tietää mitkä ovat kilpailevat toimialat, kuten esimerkiksi kaikki kuluttajan vapaa-ajan viejät. Kun ymmärretään millainen on kilpailijoiden tarjonta, mikä tuo katteen ja mikä taas on tärkeää mielikuvallisesti, osataan keskittää oma tarjonta. Organisaation tulee tietää muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, taloudellisessa tilanteessa sekä toimialan kehittämisessä yleisesti, maailmanlaajuisesti tai alueellisesti. Lisäksi tulee ymmärtää megatrendien hiljaiset kehityssignaalit sekä tulevaisuuskenaariot keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä, näistä lisää luvussa neljä (4). (Sammallahti 2009, 31.)

Toimeksiantajan ollessa kausiravintola, konsepti palvelee heitä selkeyttämällä tuotteistamisprosesseja sekä tuomalla johdonmukaisen tavan tutkia trendejä. Konsepti antaa myös selkeän tavan tuoda trendit yrityksen käytäntöön ja olla edelläkävijöinä alallaan. Näin voidaan parantaa yrityksen liiketoimintaa sekä erottua kilpailijoista.

3.3 Konseptin rakentaminen ja sen vaikuttajat

Huhtala ja Pulkkinen (2009) ovat määritelleet konseptoinnin viisi päävaihetta, jotka ovat määrittely-, luonti-, jalostus-, vahvistus- ja loppuvaiheet. Nämä viisi vaihetta ohjaavat konseptin kehittämistä, joita jokaista vaihetta arvioidaan sen tavoitteiden täyttymisen ja konseptin kehittymisen perusteilla. Konseptin päävaiheet tulee tehdä vaihe vaiheelta ja suorittaa aina loppuun asti ennen seuraavan vaiheen aloittamista. (Huhtala & Pulkkinen 2009, 382 - 383.) Huhtalan ja Pulkkinen määrittelemä konseptin toteuttamistapa ei palvele tämän opinäytetyön konseptin tarkoitusta, joten heidän määrittelemää konseptin rakentamista ei ole avattu enempää. Sammallahden konseptin rakentamisen vaikuttajat ovat olennaisempia tekijöitä tässä opinäytetyössä ja sen konseptin rakentamisessa, jonka vuoksi Sammallahden teoriaa on käsitelty tarkemmin tässä luvussa.

Konseptin rakentaminen koostuu kahdeksasta eri vaikuttajasta: tuotteet, prosessit, visuaaliset elementit, ihmiset, myyntitoimenpiteet, hintamaailma, palveluiden saatavuus sekä mainetekijät. Edellä mainittujen vaikuttajien kautta voidaan rakentaa konsepti, jolla luodaan suhdetta asiakkaaseen. Kaikkien näiden vaikuttajien tarkoitus on kehittää palvelutuotteen kokonaisuutta. (Sammallahti 2009, 79.)

Ensimmäisenä vaikuttajana tuotteen tulisi lunastaa se missä liiketoiminnassa henkisesti ja mielikuvallisesti toimitaan. Mitä yritys konkreettisesti myy sekä mitä ovat fyysiset tuotteet ja niihin liittyvät lisäpalvelut. Tämän jälkeen määritellään lunastavatko tuotteet yrityksen luoman mielikuvan eli brändilupauksen sekä tukeeko tuotevalikoima yrityksen strategiaa. Tärkeää on pitää tuotevalikoima selkeänä ja fokuoituna, joka täyttää kohderyhmien tarpeet ja mielikuvat. Tuotekehityksen tulee olla jatkuvaa, jotta tuotevalikoima palvelee asiakkaiden ajankohtaista tarvetta. Jos tuotteella ei ole yhteyttä yrityksen strategiaan tai brändiin, on se muutettava tai karsittava tuotevalikoimasta. (Sammallahti 2009, 87 - 88.) Kotler määrittelee neljä erilaista myyntitapaa tuotteille; ”myydään jotain jo olemassa olevaa”, ”tehdään jotain, mitä joku haluaa”, ”ennakoidaan, mitä joku tulee haluamaan” sekä ”tehdään jotain, mitä kukaan ei kysy, mutta mikä tuottaa ostajalle paljon mielihyvää” (Kotler 2005, 173).

Konseptin rakentamisen toisena vaikuttajana ovat prosessit. Prosesseissa kiinnitetään huomio palvelun kokonaisuuteen, jotta mahdollistettaisiin kokonaisvaltainen ja täydellinen palvelukokonaisuus. Palvelua voidaan antaa asiakkaalle yrityksen brändin mukaisesti vain jos palveluketju on suunniteltu askel askeleelta. Prosessin kuvauksen avulla huomioidaan palvelun vaatima aika, kulut ja kompastuskivet. Laajemmassa liiketoiminnassa on enemmän palvelun tuottajia, joilla on omat näkemyksensä ja tapansa, mutta selkeät toimintaprosessit auttavat pitämään yllä tasalaatuista toimintaa. (Sammallahti 2009, 89 - 91.)

Visuaalisia elementtejä ovat esimerkiksi tila, syvyys, symmetrisyys, tasapaino sekä kontrastit (Kettunen 2001, 26). Visuaaliset elementit saavat kuluttajalle aikaan ensimmäisen mielikuvan yrityksestä. Se voi olla yrityksen nimi, logo, toimipiste, käyntikortti tai henkilöstön vaatetus ja niin ollen niihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Nämä vaikuttavat myös yrityksen maineen rakentamiseen, sillä ne ovat viestejä sisällöstä. (Sammallahti 2009, 94.)

Neljäntenä konseptin rakentamisen vaikuttajana ovat ihmiset. Konseptissa ihmiset käsittävät niin yrityksen työntekijät kuin asiakkaatkin. Palvelu syntyy aina vuorovaikutuksesta, joten ihmiset ovat palvelun kehittymisen ja onnistumisen tärkein elementti. Toimivuuden takaamiseksi yrityksen on tarpeellista määrittellä henkilöstölle sekä osastoille kriteerit, joita edellytetään palvelun laadun varmistamiseksi. (Sammallahti 2009, 102 - 107.)

Seuraavaksi tarkastellaan markkinoinnin-maineen-myyntin-kolmiyhteyttä, sillä vain myymällä saadaan kannattavaa liiketoimintaa. Hyvä maine sekä haluttava brändi tuovat ostajia. Myyntin ja markkinoinnin tulisi aina toimia yhdessä, jotta ne toisivat parhaimman katteen yritykselle. Myyntiorganisaatio keskittyy nopeitempisiin ja taktisiin toimenpiteisiin, kun taas markkinointi satsaa tunnettuuteen ja brändin rakentamiseen. Erillä ollessaan osastojen tekemät satsaukset voidaan kohdentaa eri asiakasryhmille ja näin tehokkuus heikkenee. (Sammallahti 2009, 115.) Kotler määrittää, että myynti alkaa vasta kun tuote on olemassa, markkinointi alkaa jo ennen sitä. Markkinointi on pitkäaikainen sijoitusyritys, jonka tarkoituksena on muuntaa ihmisten vaihtuvia tarpeita tuottaviksi mahdollisuuksiksi. (Kotler 2005, x - xi.)

Hinta on kuudes konseptin rakentamisen vaikuttaja. Hinnoittelussa määritellään tuotteen kulu ja niihin lisätään voitto-osuus, joka tuotteesta halutaan (Kotler 2005, 29). Hintaan vaikuttavat mielikuvat ja maine, joilla voi myös rahastaa jos tuote kohtaa asiakasryhmän arvomaailman. Lisäksi uuden luksuksen käsite, jossa näkyy palvelun erityispiirteet ja uniikit yksityiskohdat, vaikuttaa palvelun hintaan. Asiakkaan tulot eivät välttämättä vaikuta merkittävästi tuotteen hankkimiseen, vaan asiakas on valmis tinkimään joistakin muista asioista. Hinnoittelulla sitoutetaan laadun lisäksi, vahvimpana tekijänä hinnoitteluun on nykypäivänä asiakkuuksien arvon nousu sekä asiakassuhteisiin panostaminen. Lisäksi hinnalla voidaan pelata; varsinainen päätuote ei tuo katetta oikein ollenkaan, mutta oheistuotteet saattavat maksaa enemmän kuin päätuote itsessään, kuten tietokone sekä ohjelmat ja asennuspalvelut. Tuottojohtaminen eli revenue management on noussut suosioon rajujen kysynnän vaihteluiden vuoksi. (Sammallahti 2009, 122 - 125.)

Palveluiden saatavuus on yksi tärkeä vaikuttaja konseptin rakentamisessa, sillä se vaikuttaa myyntin volyymilliseen potentiaaliin ja brändimielikuvien muodostumiseen. Jakelutapoina ovat yrityksen omat toimipisteet, internet sekä jakelu jälleenmyyjien kautta. Saatavuuden volyymimäärä riippuu yrityksen strategiasta sekä tulevaisuudennäköistä. Lisäksi brändiidentiteetti kertoo jakelun laajuuden. Mitä erilaisempi ja yksilöllisempi tuote, sitä vähemmän tuotteen imago kestää volyymia. (Sammallahti 2009, 126 - 128.) Raatikainen kuitenkin sanoo, että erikoistavaroiden kysyntä ja tarjonta kasvavat päivittäistavaroita nopeammin (Raatikainen 2008, 170). Monille kuluttajille tietyn merkkituotteen käyttäminen on osa omaa henkilökuva (Raatikainen 2008, 14).

Yrityksen maine konseptin rakentamisen vaikuttajana perustuu mielikuviin ja kokemuksiin, ja sen vuoksi se määrittää asiakkaiden mielissä yrityksen arvoa ja brändiä. Se on yrityksille ansainnan kautta annettu kokonaisarvo. Sammallahti (2009) haastattelemat Aula ja Heinonen kiteyttävät, että brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan. Mainetta voidaan hieman rakentaa, mutta kaikkiin sen puoliin ei voida vaikuttaa muuten kuin suuntaa antavasti. Maineeseen liittyvät kaikki aiemmin esitetyt seitsemän vaikuttajaa sekä maine itsessään.

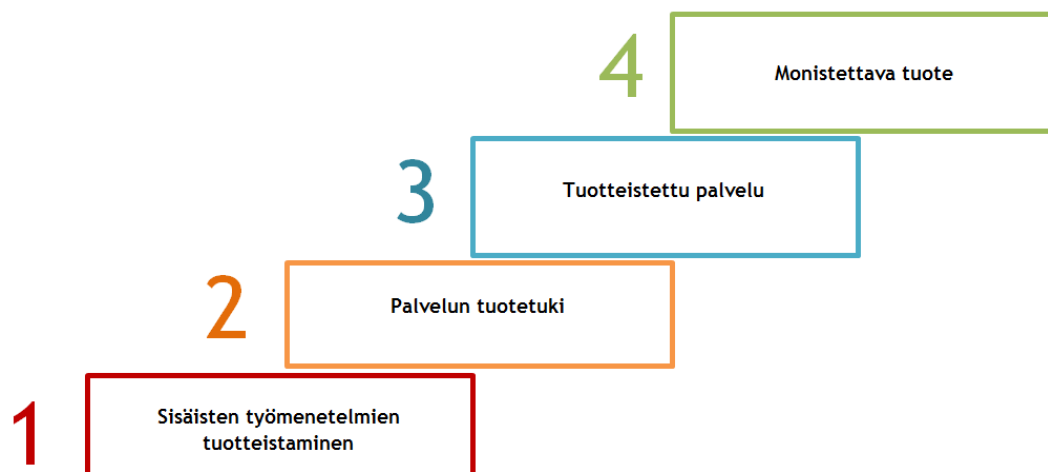
Näillä eri toiminnan osa-alueilla vaikutetaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden mielikuviin sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Sammallahti 2009, 130.) Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta, jotka liittyvät ihmisen aikaisempiin kokemuksiin, tarpeisiin, toiveisiin sekä yrityksen tarjoamaan viestintään ja maineeseen (Kotler 2005, 33.) Näihin odotuksiin vaikuttaa merkittävästi myös niin sanottu puskaradio, eli tiedon siirtyminen suullisesti henkilöltä toiselle (Raatikainen 2008, 15.)

Näiden yrityksen kahdeksan vaikuttajan perusteella koottu konsepti arvioidaan. Konseptin hiominen ja testaaminen tapahtuu, esimerkiksi pilotoinnin avulla, vasta arvioinnin jälkeen. Konseptia hiottaessa merkittäväntä on pitää brändi-identiteetti muuttumattomana. Testaus on hyvä tehdä kohderyhmän parissa virtuaalisesti erilaisin ryhmäkeskusteluihin tai keskusteluihin sekä havainnoiden autenttisessa ympäristössä. Tavoitteet ja resurssit sekä jatkuva asiakkaiden ja sidosryhmien kuuleminen ja heidän mielipiteiden ja ajatusten arvostaminen ovat avainmenestykseen. (Sammallahti 2009, 181.)

3.4 Tuotteistaminen

Tuotteistamis-käsitettä käytetään kun palveluista on kehitetty selkeitä palveluprosesseja ja -kokonaisuuksia (Raatikainen 2008, 64). Tuotteistaminen tarkoittaa siis sitä työtä, minkä kautta asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Palvelulla ja palvelutuotteella on ero. Esimerkiksi vaikka koko organisaation henkilöstö vaihdettaisiin samaan aikaan ja tilalle otettaisiin uudet asiantuntijat, jotka eivät tunne palvelua ollenkaan, tarjottu palvelu pysyy ennallaan. Jos tällä tavalla uusittu organisaatio alkaa parin viikon sisällä tuottaa samaa palvelua samalla tavalla kuin ennenkin, se kertoo että palvelu oli hyvin tuotteistettu, eli hyvin dokumentoitu. (Parantainen 2007, 11 - 12.) Karusaari ja Nylund (2010) määrittelevät tuotteistamisen seuraavalla tavalla; ”tuotteistaminen tarkoittaa lähes samaa kuin kaupallistaminen: jostakin osaamisesta, paikasta, luonnonilmiöstä tai vaikkapa kulttuurista on tehty myytävä tuote (Karusaari & Nylund 2010, 78).

Tuotteistamisen voi porrastaa kuvion (Kuvio 1) tavoin. Ensimmäisessä portaassa voidaan kehittää sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja, jotka nopeuttavat palvelua. Toisessa portaassa käytetään esimerkiksi tietokoneohjelmistoja apuna palvelussa. Kolmannessa portaassa palvelukokonaisuuksia on kehitytty niin pitkälle, että niitä tarjotaan asiakkaalle sellaisenaan. Tällöin havaitaan jo selkeää tuotteistamista. Neljännessä portaassa tuote on monistettavissa, ja se on saatu sähköiseen tai fyysiseen muotoon, esimerkiksi kirjaksi. (Sipilä 1999, 12 - 13.)



Kuvio 1: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13.)

Tuotteistamisessa olennaisin osa on dokumentointi, sillä se on edellytys palvelutuotteen monistamiselle. Kuka tahansa alan ammattilainen voi ryhtyä tietyn palvelun tuottajaksi, kun palvelun suunnittelu, toteutus sekä kaikki muut yksityiskohdat on tallennettu kirjallisesti tai sähköisesti. Dokumentointivälineitä voi olla esimerkiksi erilaiset julkaisut, sovellusohjeet, tarkistuslistat, videot, kurssit sekä harjoittelut. (Parantainen 2007, 11 - 12, 17.)

Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeita taitoja niin, että harvojen ammattilaisten lisäksi myös muut voivat saada aikaan näyttäviä tuloksia. Mutta myös perustuotteita voidaan tuotteistaa myyvämmiksi. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa, että osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman henkilökohtaista koulutusta. (Parantainen 2007, 16 - 17.) Tuotteistamisen avulla saadaan toisaalta myös realistinen kuva siitä mistä tuote todellisuudessa muodostuu, ja mikä sen oikea hinta-laatusuhde on (Raatikainen 2008, 64).

Tuotteistamista voidaan myös pisteyttää seuraavien vaiheiden perusteella. Ensimmäisenä pisteenä on, että konsepti erottuu joukosta, jossa tehtäväkokonaisuudet tai käytännöt toistuvat projektista toiseen samankaltaisina. Toisessa pisteessä palvelu saa käyttönimen sekä sen hinta alkaa hahmottua, mutta asiakkaiden erikoistoiveet houkuttavat räätälöinnille, joten hinta saattaa hieman vaihdella. Kolmantena pisteenä on toimitussisällön vakiintuminen, joka mahdollistaa kiinteän hinnan. Jos asiakas pyytää erilaistettua toimintaa, hän saattaa saada jo kieltävän vastauksen. Neljäntenä pisteenä määritellään ratkaiseva vaihe, jossa asiantuntija voi opettaa uudempia työtovereitaan toimittamaan palvelun samalla tavalla kuin hän itse ja näin palvelu alkaa monistua perimätietona. (Parantainen 2007, 12 - 15.)

Viidentenä pisteenä on tietoinen päätös dokumentoida tuotteen kokonaisuus, jolloin palvelu on mahdollista viedä organisaation ulkopuolelle riippumatta sen kehittäneistä asiantuntijois-

ta. Lisäksi palvelu on hyvä jakaa moduuleihin, joiden avulla voidaan massaräätälöidä eri asiakasryhmiä. Kuudentena, viimeisenä pisteenä on palvelun jälleenmyynti. Palvelu on valmis jaettavaksi eteenpäin yhteistyökumppaniverkoston tai jälleenmyyjille, näin palvelun kehittäjä keskittyy tuotteistamiseen ja palvelukonseptin hiomiseen tuotekehitysmenetelmien avulla. Näin kilpailijoiden on hyvin vaikea nousta samalle tasolle ilman suuria investointeja. (Parantainen 2007, 12 - 15.)

Karusaari ja Nylund esittelevät toisenlaisen tavan tehdä tuotteistamista. He jaottelevat tuotteistamisen kolmeen eri vaiheeseen, taustatietojen keräämiseen, tuotteen syntyyn sekä tuotteen toteuttamiseen ja jatkokehittämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa, taustatietojen keräämisessä, selvitetään mitä asiakkaat haluavat sekä mitä osaamista yrityksessä on. Lisäksi vaiheessa kerätään tietoa globaaleista ja lokaaleista trendeistä. Tuotteistamisen toisessa vaiheessa eli tuotteen syntymisessä ideoidaan uutta, unohtamatta aikaisemmin hyväksi todettuja tuotteita ja palveluita. Tässä vaiheessa selvitetään käytettävissä olevat sekä puuttuvat resurssit. Lisäksi vaiheessa tulee muistaa ottaa huomioon lainsäädäntö, turvallisuus sekä kestävä kehityksen mukainen toimintatapa. Toisen vaiheen lopuksi tuote hinnoitellaan ja testataan koeryhmällä, jonka palautteen perusteella sitä voidaan jatkokehittää. Kolmannessa, viimeisessä tuotteistamisen vaiheessa saatetaan tuote kohderyhmän tietoisuuteen ja saavutettavaksi. Tässä vaiheessa varmistetaan, että tuotelupaukset toteutuvat. Tuotetta tulee kehittää jatkuvasti ajan ja asiakastarpeiden mukaisesti, sekä aloittaa uusi tuotteistamisketju yhä uudelleen uusia tuotteita ajatellen. (Karusaari & Nylund 2010, 79 - 80.)

Tuotteistuksen kehitysvaiheiden ohella palvelutuotteen markkinointi muuttuu. Palvelun vaikiintunut sisältö ja kiinteä hinta helpottavat palvelupaketin myyjiä sekä markkinoijia. Lisäksi heidän työnsä helpottuu edelleen kun palvelu jaetaan moduuleihin eri asiakasryhmiä varten. Tällöin on rakennettavissa perustuotteesta sekä ”lisävarusteista” täysin standardiosista muodostuvia kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaasta juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyltä. (Parantainen 2007, 15.) Tuotteistamiseen yhdistetään usein tuotteiden jaottelu erilaisten teemojen esimerkiksi brändien ja logojen mukaan. Vain mielikuvitus rajoittaa tuotteistamisen mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 275 - 276.)

3.5 Tuotteistaminen ravintolassa

Ravintolan toimialalla tuotteistaminen on niin tavallinen käytäntö, että sitä ei moni edes huomaa. Ravintolassa tarjotaan asiantuntijapalveluja, sillä kuka tahansa ei osaa valmistaa hyvää ruokaa eikä varsinkaan tasalaatuisesti ja suuria määriä. Tuotteistamaton ravintola, joka ei etukäteen olisi miettinyt mitä asiakas haluaa syödä, olisi se jo ensimmäisenä vuosipäivänään konkurssissa. Ravintolayrittäjä eli ravintoloitsija päättää millaiselle kohderyhmälle ravintola on tarkoitettu, mitä ja miten ruoat tarjoillaan, millainen on hinnasto sekä miten asi-

akkaat houkutellaan syömään hänen ravintolaansa. Ravintoloitsija keskittyy kohderyhmäänsä sen sijaan, että miellyttäisi kaikkia asiakkaita joilla on erilaiset makumieltymykset, ja pyrkii siihen, että kohderyhmä tulee toistekin. (Parantainen 2007, 18 - 19.)

Kokilla ja ravintoloitsijalla on iso ero. Hyvä ruoka on tärkeää, mutta se ei riitä ravintoloitsijaksi, vaan ravintoloitsijan tulee hallita myös tuotteistamista, prosessikehitystä, henkilöstöhallintoa, taloutta, myyntiä sekä markkinointia. Yrittäjän itse ei tarvitse osata valmistaa ruokaa, tuotteistaminen on eri asia kuin tuotteen valmistaminen. Tämä pätee jokaiseen asiantuntijaan, sillä haastavampaa on rakentaa menestyvä konsepti, kuin valmistaa yksittäisiä ruoka-annoksia. (Parantainen 2007, 19.)

Ruoan tasalaatuisuuden varmistamiseksi keittiömestari rakentaa ruokalistan ja hän on myös päättänyt miten annokset valmistetaan. Reseptien avulla annokset valmistetaan samalla tavalla ja laadulla jokaisen keittiön ammattilaisen käsissä. Näin yksittäiset työntekijät eivät vaikuta liiketoimintaan, kun ravintolan konseptin kokonaisuus on hallinnassa, vaikkakin joku työntekijä poistuisi työskentelemään kilpailijalle. Asiakkaat tulevat lempiravintolaansa, vaikka joku keittiön työntekijä olisi vaihtunutkin. (Parantainen 2007, 20 - 21.)

Tuotteistaminen on tärkeä osa jokaisen ravintolan toimintaa ja näin ollen myös kausiravintolan toimintaa. Työntekijät vaihtuvat usein jokaisella kaudella ja kauden alussa vaaditaan paljon henkilökohtaista perehdytystä tuotteisiin ja palveluihin. Tällöin tuotteistamisen tarpeellisuus korostuu, jotta voidaan tarjota yhtä laadukasta palvelua tekijöistä riippumatta.

4 Heikoista signaaleista trendeihin ja tulevaisuuksiin

Tässä luvussa perehdytään trendien kehityskulkuun, jossa heikot signaalit vahvistuvat trendiksi ja siitä mahdollisesti jopa megatrendiksi. Trendit ovat osa tulevaisuuksia ja tulevaisuuksien muodostumista, joten niitä ei voi erottaa toisistaan. Tämän vuoksi ne on käsitelty samassa teoriaosiossa.

Trendit ovat kehityssuuntia, jotka vievät asioita, asenteita ja arvoja kuluttajien elämässä eteenpäin ja aiheuttavat muutoksia edetessään. Trendi on kehityksen punainen lanka, joka kertoo, mikä kunakin aikana on tärkeää ja mikä ei (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 9). Trendit eli kehityssuunnat muodostuvat heikoista signaaleista, jotka mahdollisesti kasvavat trendeiksi, mitkä saavat ihmiset toimimaan tietyn tavan mukaisesti. Heikot signaalit voivat kasvaa jopa megatrendiksi, jotka liikuttavat koko valtaväestöä. Trendien seuraaminen on eilinehto monille yrityksille, sillä esimerkiksi heikoilla signaaleilla voidaan saada yritykselle kilpailuetua.

Tulevaisuudet ovat tärkeä osa trendien tutkimista. Jotta tulevaisuuksien trendejä voitaisiin pyrkiä ennakoimaan, tulee käyttää erilaisia menetelmiä apuna tulevaisuuden arviointiin. Esimerkiksi heikkojen signaalien pohjalta voidaan luoda erilaisia skenaarioita tulevaisuuksista. Menetelmien avulla voidaan myös vahvistaa mielikuvia heikoista signaaleista ja havainnoida lisää asiayhteyksiä tulevaisuuksien trendisuuntauksiin sekä löytää trendien ohjurit eli eteenpäin viejät.

Tulevaisuuksien tutkiminen ja trendien seuraaminen sekä heikkojen signaalien havainnointi ovat suuressa merkityksessä toimeksiantajan liiketoiminnassa. Kausiravintola on yhteydessä asiakkaisiinsa vain tietyn ajanjakson aikana, joten heidän tarpeidensa kartoittaminen on haastavampaa kuin perinteisen ravintolatoiminnan harjoittajalla. Tällöin kausiravintolan oma trendien seuraaminen ja kehitystyö ovat korostuneessa roolissa, jotta voidaan täyttää asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja toiveet.

4.1 Heikot signaalit

Heikot signaalit ovat muutoksen ensimmäisiä oireita ja ne voivat kertoa vahvistuvasta trendistä. Ne voivat myös kertoa ilmiöstä, joka tulevaisuudessa saattaa vaikuttaa organisaation toimintaan. Ilmiö voidaan luokitella organisaatiolle mahdollisuudeksi tai uhaksi, mutta se on aina mahdollisuus oppimiseen, kasvuun ja kehittämiseen. Heikkoja signaaleja voidaan käyttää innovointiin silloin, kun halutaan rikkoa perinteisiä ajatusmalleja ja tehdä tilaa uusille ideoille. (Ojasalo 2009, 135.)

Tulevaisuuksien tutkija Hiltunen määrittelee heikon signaalin seuraavasti: ”heikot signaalit ovat merkkejä nousevista muutoksista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain suurta - tai sitten ei.” Mitä enemmän asia herättää ihmetystä tai sille naureskellaan, sitä todennäköisemmin se on heikko signaali. Esimerkiksi mitä useamman kohdan heikko signaali täyttää seuraavista: saa muut nauramaan, vastustamaan vahvasti, herättää ihmetystä, kukaan ei ole kuullut asiasta ennen tai halutaan että asiasta ei enää puhuta eli se on tabu, sitä vahvempi ja parempi heikko signaali se on. (Hiltunen 2012, 108, 113.)

Tutkittaessa heikkoja signaaleja on tärkeä tiedostaa, kenelle ja ketä varten niitä tunnistetaan ja analysoidaan. Heikkoja signaaleja tutkitaan usein trendien ja megatrendien yhteydessä, joten etukäteen tulee päättää niistä periaatteista, joilla myös heikko signaali hyväksytään tutkimukseen. On kolme suodatinta, jotka tulee ottaa huomioon tutkittaessa heikkoja signaaleja. Ensimmäisenä on havaitsemissuodatin, joka tarkoittaa käytännössä, ettei signaaleja etsitä oikeista paikoista eikä tarpeeksi. Toiseksi määritelty tulkintasuodatin tarkoittaa sitä, että väärät henkilöt tutkivat signaaleja. Viimeisenä on valtasuodatin, mikä tarkoittaa sitä, että signaalien havaintoja ja tulkintoja vähätellään tai niitä ei pidetä tosina eikä mahdollisina.

Heikkojen signaalien tunnistaminen vaatii avoimuutta kuten avointa keskustelua, keskustelufoorumeita sekä luovuutta edistäviä ympäristöjä. (Ojasalo 2009, 135 - 136.)

Suurin osa heikoista signaaleista elää vain hetken, joten niistä hyötyminen vaatii oikean signaalin oivaltamista ja sen huomioimista tulevaisuuden toiminnassa. Jos ilmiöstä halutaan saada erityistä hyötyä organisaation toiminnassa, heikkoon signaaliin on otettava kiinni aina ennen kun siitä tulee trendi. Sillä heikko signaali kasvaa nopeasti valtavirraksi, jolloin sillä on mahdollisuus kaikkien organisaatioiden hyväksikäyttöön (Taulukko 1). (Ojasalo 2009, 136 - 137.)

<p>1. Täysin odottamaton</p> <p>Havainto ei liity mihinkään toiseen tunnettuun trendiin</p>	<p>2. Muutokset trendeissä</p> <p>Havainto osoittaa muutosta trendeissä</p>
<p>3. Muutoksen ajuri</p> <p>Ilmiö johtaa havaintoon tai sillä on "laillinen" tilaus</p>	<p>4. Mikä pitää meidät vanhassa?</p> <p>Trendit, megatrendit ja valtavirta</p>

Taulukko 1: Heikkojen signaalien havainnointikehys (Ojasalo 2009, 136).

Taulukko 1 havainnollistaa sen, kuinka heikkoa signaalia identifioidessa ei löydetä yhteyttä mihinkään tunnettuun trendiin. Toisessa vaiheessa signaali saa aikaan muutosta trendeissä, joka johtaa havaintoon, mikä nostaa päätään ihmisten tietoisuudessa. Lopuksi heikko signaali on vahvistunut trendiksi, mikä ohjaa valtavirtaa. Tällöin organisaation on aina pohdittava, kannattaako tarttua heikkoon signaaliin varsinkin jos se vaatii uusien tuotteiden ja tekniikan kehittämistä sekä käyttöönottoa. Markkina-asema voi määritellä aktiivisuuden organisaation toiminnassa, esimerkiksi markkinajohtajat voivat odotella heikon signaalin voimaantumista ja vasta sitten ostaa kehittäjiä varhaisemmilta reagoijilta. (Ojasalo 2009, 136 - 137.)

4.2 Trendit

Heikoista signaaleista klusteroidaan trendiaihioita eli trendejä (Hiltunen 2012, 130). Trendi on tietyn ajanjakson aikana tapahtuva kehityssuunta. Uskotaan, että seuraavat trendit vaikuttavat kuluttajien päätökseen valita ruokansa. Ensimmäisenä on uteliaisuus ja halukkuus omaksumaa uusia makuja ja ruokailutapoja, hyvänä esimerkkinä etniset sekä ulkomaiset ruoat. Toi-

seksi kuluttajat haluavat vaihtelua, mikä lisää ruoka-ainevalikoimien saatavuutta ruokakau-
poissa. Ruoan avulla haetaan nautintoa ja mielihyvää nälän tyydyttämisen sijaan, mitä katta-
vat valikoimat ovat lisänneet. Lisäksi trendinä on sosiaalisen aseman ja tyylin esiintuominen
omalla ruokakulttuurillaan. Terveellisen ruokavalion avulla pidetään huolta omasta kehosta ja
ulkonäöstä. Ruoan hinta määrittää osan kuluttajien ruokavalintoja, mutta joissain tilanteissa
voidaan olla valmiita käyttämään suuri summa rahaa haluttavaan palveluun tai tuotteeseen.
Näiden esimerkkien lisäksi myös teollisen prosessiruoan vastareaktiona on noussut luonnon-
mukaisen ruoan arvostaminen ja kuluttaminen. (Varjonen 2000, 1; Kuusi, Bergman & Salminen
2013, 331.)

Vuodelle 2014 *The Food People* -ryhmä on määritellyt ruokatrendejä, jotka tulevat vaikutta-
maan ravintola-alan toiminnassa ja tuotteistamisessa. Näitä on esimerkiksi yksinkertaisuus,
paikallinen ruoka, tietoisuus ruoan alkuperästä sekä ruokakulttuurin rajojen rikkominen. Li-
säksi menneisyydestä on otettu inspiraatiota nykypäiväisiin ruoanvalmistustekniikoihin. Myös
terveellisyys on pysynyt vaikuttavana tekijänä. (Food trends 2014, 2014.)

Trendeistä puhuttaessa tulee ymmärtää ero siinä mikä on trendi ja mikä on trendikästä. Esi-
merkkinä tästä saatiin asiantuntijan haastattelussa se, että jokin lomakohde voi olla trendikäs
sen kuitenkään olematta trendi. Trendeistä tehdään myös vuosittain erilaisia listauksia, joita
voi lukea internetistä, esimerkiksi markkinointialan yritys JWT Intelligencen julkaisee vuosit-
tain trendilistan *100 things to watch*.

4.3 Megatrendit

Megatrendi on kehityksen suuri aalto tai linja, jossa tulee esille selkeä ja tunnistettava yhte-
näinen kokonaisuus ja jolla on selkeä kehityssuunta. Megatrendin suuntaa ei pystytä määritte-
lemään pelkästään tarkastelemalla yksittäisiä tekijöitä ja toimijoita, sillä se on valtailmiö,
jossa on jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä. Tapahtumaketjujen kokonaisuudella voidaan
nähdä oma kehityssuunta, jonka uskotaan tulevaisuudessakin jatkuvan samansuuntaisesti.
(Kuusi ym. 2013, 327.)

Megatrendit eli valtatrendit herättävät usein vastatrendejä ja vastatrendit ajoissa havaitseva
liiketoimintaa harjoittava voi saavuttaa huomattavaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, jot-
ka nöyrästi seuraavat megatrendejä. Vastatrendeistä voi taas kehittyä vallitsevia megatrende-
jä, jotka puolestaan synnyttävät uusia vastatrendejä. Se on eräänlainen kiertokulku, jossa
liiketoiminnassaan toimialaa herkästi tulkitseva yrittäjä voi havaita vastatrendejä heikkojen
signaalien avulla. Yksi esimerkki megatrendistä ja vastatrendistä on kulutuskulttuuri vastaan
minimalistit. (Heikkinen 2002, 20.)

Ruokatieto Yhdistys Ry on määritellyt seuraavat ruoan megatrendit. Ensimmäiseksi on määritetty perhearvot sekä ekologisuus ja eettisyys. Näiden lisäksi myös ruoan terveellisyys on edelleen pitänyt suosionsa. Terveellisyyteen nykyään usein liitetään myös ruoan turvallisuus, joka näkyy asiakkaiden halukkuutena tietään ruoan alkuperä ja tuotantotapa. (Ruokaperinteet luovat turvallisuutta muuttuvassa maailmassa, 2013.)

4.4 Tulevaisuusajattelu

Tulevaisuus on olemassa kaikille jollakin olennaisella tavalla ja sen tiedostamiseen tarvitaan toimintoja, jotka eivät ole aisti- tai muistivälitteisiä. Tulevaisuus siis ei ole havaittavissa aistein, muistoin eikä kokemusten perusteella. Evoluution myötä tulevaisuustietoisuus on siirtynyt ihmisrajalle, jolle on muodostunut kyky ihmetellä tulevaisuutta ja kysyä miten ajattelun tavoilla ja toiminnoilla voidaan oppia ymmärtämään tulevaisuutta. (Kuusi ym. 2013, 14.)

Tulevaisuus on ennakoitua ja ennusteita. Ennakointi on käytännönläheinen osa tulevaisuuskientutkimista, jossa arvioidaan tulevaisuuden näkymiä edellisten arvojen ja kokemusten perusteella. Ennakointi auttaa havaitsemaan tulevaisuuden muutostekijät sekä niihin vaikuttavat voimat ja vastavoimat (Kettunen ym. 2010, 16). Ennakointi on myös trendien kehityskulun arviointia oletetuilla todennäköisyyksien asteilla tietyn ajanjakson aikana. Ennakointi pitää sisällään muun muassa tulevaisuuden kuvaamisen, analysointijärjestelmien luomisen, kehittämisen ja hyödyntämisen, tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamisen sekä analysoinnin ja raportoinnin. Ennakointi-sanaa käytetään usein kun viitataan suunnittelumenetelmiin erottaakseen ne varsinaisesta tulevaisuuksien tutkimuksesta. (Kuusi ym. 2013, 324.)

Ennusteet tarkoittavat todennäköisimpiä tulevaisuuskuvia tai kehityskulkuja, jotka ovat tyyppillisesti lyhyitä aikajäniteitä. Oletuksena ennustuksessa on, että keskeiset vaikuttavat prosessit säilyvät samoina. Epäjatkuvuus taas on jyrkkä muutos trendi-ilmiön laadussa tai kehityssuunnassa. (Kuusi ym. 2013, 324.)

Tulevaisuuskuva tarkoittaa näkemystä, jolla kuvataan tulevaisuuden tilaa. Se on mielenrakenne, joka rakentuu nykyhetkestä ja mennyttä koskevasta ymmärryksestä, tiedosta ja tulkinnoista, havainnoista, uskomuksista, odotuksista, arvoista sekä toiveista ja peloista. Tulevaisuuskuvioiden positiivisuus ja negatiivisuus vaikuttavat aktivoivina ja motivoivina tekijöinä päätöksenteossa. Tulevaisuuskuvat voivat vaikuttavat sekä tietoisesti että tiedostamattomasti, sekä niihin voidaan liittää arvio kuinka todennäköisesti ne toteutuvat. (Kuusi ym. 2013, 331.)

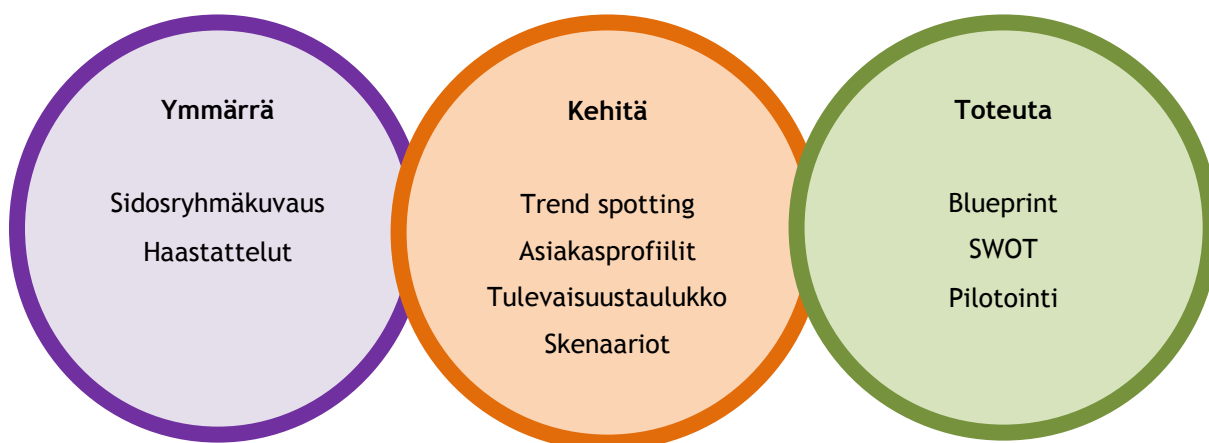
Skenaario on tulevaisuuspolku, joka muodostuu peräkkäisistä, mahdollisten tulevaisuuskuvioiden sarjasta. Se kuvaa mahdollisen tulevaisuuden toimintaympäristön sekä reitin jolla sinne mah-

dollisesti päädytään (Kettunen ym. 2010, 17). Skenaario sisältää tyypillisesti toimija-, toiminto-, päätöksentekokuvaukset sekä kuvauksen seurausten tapahtumaketjusta. Se voidaan esittää kertomuksena, jota pidetään yhtenä tulevaisuuden käsikirjana. (Kuusi ym. 2013, 330.)

Tulevaisuuksien tutkijoiden piireissä on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä tulevaisuuden tietäminen on ja millä tavalla tulevaisuutta koskevaa pätevää tietoa voidaan hankkia. Tässä herää kysymykseksi juuri se, miten tieto voidaan erottaa pelkästä arvailusta ja luulosta sekä muista tieteellisesti epäpätevistä uskomuksista. Negatiivinen asenne tulevaisuuden tietämisen mahdollisuuteen on ollut voimakas kritiikki koko tulevaisuuskentän tutkimusalaa kohtaan. (Kuusi ym. 2013, 14.) Kettunen ja Meristö (2010) määrittelevät tulevaisuuksien tutkimisen monitieteiseksi tutkimussuunnaksi, joka tutkii nykyisyyttä erityisesti tulevaisuuksien tietämisen kannalta, ja joka yhdistää dokumentoidun tiedon näkemykselliseen tietoon.

5 Hankekuvaus

Hankekuvauksessa avataan opinnäytetyön toiminnallinen osuus (Kuvio 2) eli trendien hakemisen helpottamis -konseptin sisältö. Toiminnallinen osuus on työstetty palvelumuotoilun kautta ja se on jaettu Stefan Moritzin palvelunkehittämismallin karsittuun versioon: ymmärrä, kehitä ja toteuta -vaiheisiin. Vaiheisiin on tarkasti mietitty erilaisia menetelmiä, jotka palvelisivat ravintoloitsijan kehittämistyötä mahdollisimman hyvin. Vaiheissa yhdistyy jokaisen menetelmän teoria, toteutus ja tulokset. Tässä luvussa lukija saa kuvan, kuinka opinnäytetyö on prosessoitu sekä mistä ja millä tavalla opinnäytetyön tulokset on saatu.



Kuvio 2: Hankekuvauksen eteneminen vaiheittain

Kuviossa 2 havainnollistetaan opinnäytetyön hankekuvauksen eteneminen vaiheittain sekä vaiheisiin sisältyvät menetelmät. Nämä menetelmät olivat alustavia, jotka vaihe vaiheelta kehittyivät lopulliseen muotoonsa. Muun muassa haastattelun tarkoituksena oli löytää uusia menetelmiä toteuttaa tulevaisuuksien tutkimista ja trendien hakemista kehittä-vaiheeseen. Nämä vaikuttivat kuvion rakenteeseen opinnäytetyön kehittä-vaiheessa.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia menetelmiä käyttäjätiedon ja toimialatiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Palvelumuotoilu keskittyy asiakkaisiin ja asiakasymmärrykseen sekä asiakkaan roolin muuttumisesta palvelun vastaanottajasta aktiivisemmän käyttäjän rooliin. Palvelumuotoilun pohjana on asiakkaan kokonaisvaltainen ymmärtäminen: inhimilliset toiminnot, tarpeet, tunteet sekä motiivit otetaan huomioon. Näiden pohjalta voidaan tuottaa uusia innovaatioita. (Miettinen 2011, 13.) Palvelumuotoilussa on ensisijaisen tärkeää ottaa asiakas ja heidän tarpeensa kehitystyön keskiöön tuotteiden ja oheispalveluiden sijaan (Tuulaniemi 2011, 66).

Nykypäivänä monet alan ammattilaiset yhdistävät palvelumuotoiluun vahvasti myös tulevaisuuksien tutkimisen. Tulevaisuuksien tutkiminen on otettu palvelumuotoilun yhteyteen sen vuoksi, että sen avulla voidaan vielä kokonaisvaltaisemmin ymmärtää asiakkaan tarpeiden kehittymistä. Palvelumuotoilussa tarkastellaan asioita ihmisestä käsin, kun taas tulevaisuuksien tutkimisessä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti asiakokonaisuuksia ja tämän vuoksi ne tukevat toisiaan kehittämistyössä. Tulevaisuuksien tutkimusten abstraktit aiheet konkretisoidaan palvelumuotoilun prototyyppien avulla käytännön toimintaan.

5.1 Ymmärrä-vaihe

Hankkeen ymmärrä-vaiheessa oli tarkoitus kasvattaa tietopohjaa ja ymmärrystä opinnäytetyön aiheesta. Sen vuoksi, että aiheesta ei ole julkaistu ajankohtaista ja luotettavaa kirjallisuutta, parin tuli itse kerätä tietoperustaa erilaisin menetelmin. Ymmärrä-vaiheen ensimmäiseksi aineiston keruumenetelmäksi valittiin sidosryhmäkuvaus, joka auttoi ymmärtämään toimeksiantajan toimintaympäristöä sekä opinnäytetyön aiheen kohdentamista. Toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Haastattelut tehtiin trendien asiantuntijalle ja liiketoiminnan muotoilijalle, jotta ymmärrettäisiin tulevaisuuksien monimutkaisuutta.

Ymmärrä-vaiheessa perehdytään sekä tämänhetkisten, että tulevaisuuden asiakkaiden tiedostettuihin ja tiedostamattomiin tarpeisiin. On myös tärkeä perehtyä ja selvittää kehitettävän yrityksen liiketoimintastrategia sekä sen toimintaan vaikuttavat lait ja rajoitteet. Tässä tulee ottaa systemaattisesti huomioon niin se, mitä asiakkaat toivovat, että se mihin he eivät ole tyytyväisiä. Metodeja on monia ja niitä hyödyntämällä ja yhdistämällä voidaan laajentaa kokonaisuuden ymmärtämistä. (Koivisto 2007, 72; Moritz 2005, 124 - 127.)

5.1.1 Sidosryhmäkuvaus

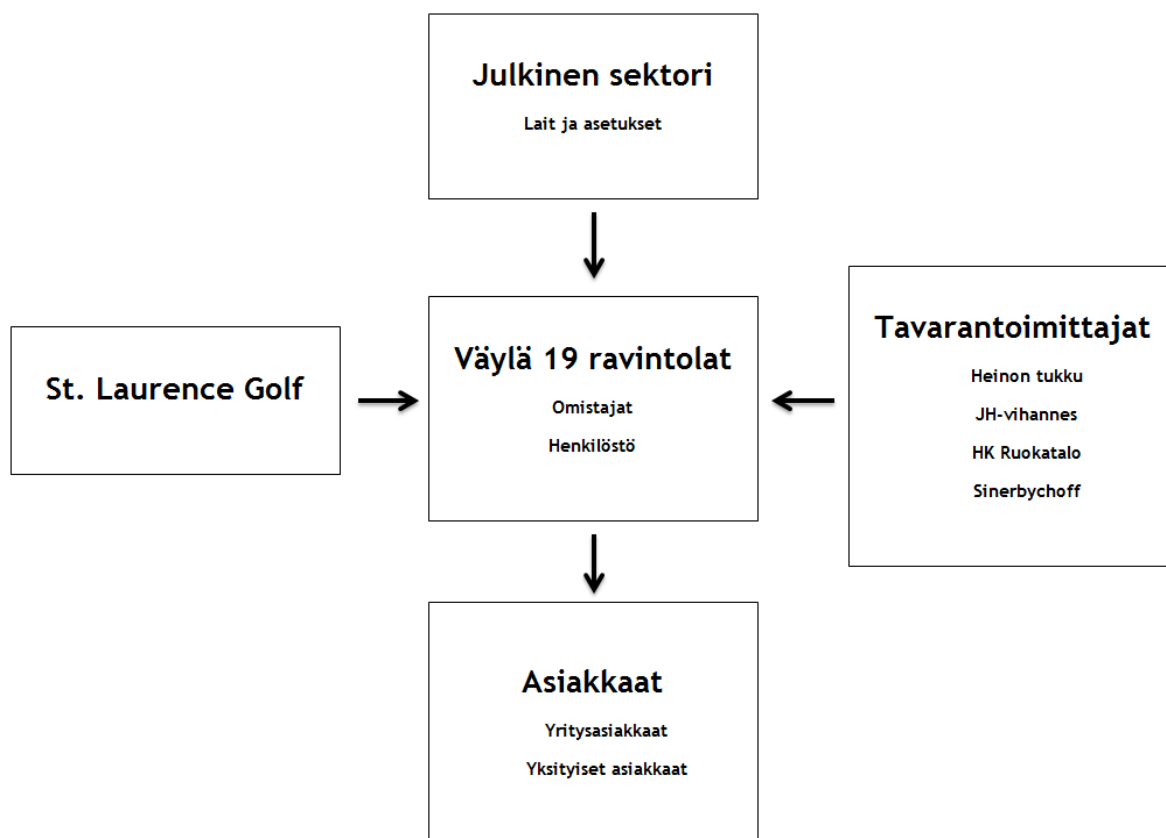
Sidosryhmäkuvaus valittiin yhdeksi opinnäytetyön ymmärrä-vaiheen menetelmäksi. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toimeksiantajan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä. Sidosryhmäkuvaus otettiin ensimmäiseksi menetelmäksi sen tuoman informatiivisuuden vuoksi. Lisäksi se määrittää tekijöitä, jotka vaikuttavat kausiravintolan tulevaan tuotteistamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tavarantoimittajat.

Yritykset harjoittavat toimintaa monimutkaisessa verkostossa, jonka osapuolia ja vaikuttajia ovat sidosryhmät. Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmiä, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa liiketoimintansa yhteydessä. Näiden ryhmien jäsenet luovuttavat rahassa tai muussa arvossa mitattavia panoksia yrityksen toimintaan. Yritys puolestaan antaa vastikkeen ryhmien jäsenien luovuttamalle panokselle. Yrityksen antama vastine on usein rahallista, mutta se voi olla myös muuten koettua arvoa kuten esimerkiksi henkilökunnan kohdalla palkan lisäksi hyvät työtoverisuhteet ja työilmapiiri. Sidosryhmät voivat olla yksityisiä henkilöitä, yhteisöjä tai yrityksiä. Ryhmät voidaan jakaa myös esimerkiksi yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. (Viitala & Jylhä 2006, 26 - 28.)

Sidosryhmät muodostavat sidosryhmäverkoston. Sidosryhmien väliset suhteet ja niiden toimivuus on tärkeä osa sidosryhmäverkostoa. Sidosryhmien merkitys yritykselle vaihtelee yrityksen tilanteen, toiminnan ja toimialan mukaan, mutta yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta yrityksen olisi hyvä muistaa tyydyttää riittävästi kaikkien sidosryhmiensä tarpeita. Sidosryhmäkuvauksen avulla voidaan löytää uusia liitännäispalveluita, luoda uusia kontakteja ja näin ollen saada uusia näkökulmia innovaatioihin. Tämä saavutetaan kerätyn tiedon perusteella. (Viitala & Jylhä 2006, 27 - 28; Saffer 2007, 188 - 189.)

Sidosryhmäkuvaus toteutettiin haastattelemalla Väylä 19 ravintoloiden esimiestä. Haastattelu toteutettiin Laurea Leppävaarassa. Haastattelua varten oli varattu vain yksi kysymys (Liite 1) pohjautuen sidosryhmäkuvauksen teoriaan; ”mitkä ovat Väylä 19 ravintoloiden sidosryhmät?”. Haastattelutilanteessa pyrittiin huomioimaan yrityksen kaikki sidosryhmät ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan. Haastattelun pohjalta toteutettiin opinnäytetyön toimeksiantajan sidosryhmäkuvio (Kuvio 3).

Väylä 19 ravintoloilla sidosryhmiksi voidaan laskea kuusi eri ryhmää. Nämä ovat ravintolan omistajat, henkilöstö, asiakkaat, tavarantoimittajat, julkinen sektori sekä St. Laurence Golf. Näistä kaksi ensimmäistä ovat ravintolan sisäisiä sidosryhmiä kun taas loput neljä ovat yrityksen ulkoisia sidosryhmiä. Seuraavissa kappaleissa on eritelty jokainen sidosryhmä ja kuvattu miten ne vaikuttavat ravintolan toimintaan.



Kuvio 3: Väylä 19 ravintoloiden sidosryhmät

Väylä 19 ravintoloiden omistajat ovat vahvasti yrityksensä toiminnassa mukana, ja tietysti myös omistuksensa takia ovat olennainen osa yrityksen toimintaa. He johtavat sekä päivittäistä toimintaa että vastaavat yrityksen markkinoinnista sekä yritystilaisuuksien ja muiden tapahtumien myynnistä. Ravintolan omistajat eli ravintoloitsijat myös vastaavat henkilöstön palkkauksesta, joka on kausiravintolalle tyypillisesti joka vuotuinen vastuu. Lisäksi ravintolan omistajat ovat päättämässä tuotekehitystoiminnasta ja sen vuoksi konsepti kohdistetaan heille.

Väylä 19 ravintoloiden henkilöstö on kausiravintolalle tyypilliseen tapaan määräaikaista kesätyöntekijöitä, muutamia esimiehiä lukuunottamatta. Henkilökunta koostuu kokeista ja tarjoilijoista, sekä esimiehistä, jotka kuitenkin myös työskentelevät kokkeina tai tarjoilijoina. Hen-

kilökunnasta löytyy niin nuoria kuin vähän vanhempiakin. Henkilökunnan vaikuttaessa vahvasti asiakkaitten viihtyvyyteen, on Väylä 19 ravintoloissa panostettu siihen, että henkilökunta on ammattitaitoista ja asiakaspalvelualtista. Koska henkilöstö on vaihtuvaa, on tuotteistamisen ja dokumentoinnin tärkeys korostunut perehdytyksessä. Tämä takaa henkilöstön tuottaman palvelun tasalaatuisuuden.

Kuten jokaisessa ravintolassa, asiakkaat ovat yksi hyvin tärkeä sidosryhmä. Väylä 19 ravintoloiden asiakkaat voidaan jakaa myös kahteen eri ryhmään, yksityisiin ja yritysasiakkaisiin. Kuitenkin molemmissa on tärkeä muistaa se, että asiakkaista lähes kaikki ovat paikalla myös golfia pelaamassa. Tarkoituksena olisikin, että kaikki asiakkaat olisivat pääsääntöisesti pitämässä hauskaa ja urheilemassa, olivatpa he sitten vapaa-ajan vietossa tai töissä. Asiakkailla tämän tyyppisessä ravintolassa, on kuitenkin useimmiten korkeat vaatimukset niin tuotteilta kuin asiakaspalvelultakin. Koska golfkenttiä on useampia, on ravintolallakin suuremmat asiakasmäärät kuin monilla sellaisilla golfklubeilla, joilla on vain yksi kenttä. Asiakkaat ovat myös tärkeä osa yrityksen tuotekehitystä, sillä heitä aktivoimalla voidaan saada uusia ja kehitettäviä ideoita ravintolan toimintaan.

Tavarantoimittajia yrityksessä on JH-vihannes, HK Ruokatalo, Sinebrychoff sekä Heimon tukku. JH-vihannes toimittaa suurimman osan vihanneksista. HK Ruokatalo toimittaa puolestaan suurimman osan lihoista ja lihatuotteista. Sinebrychoff toimittaa virvoitus- sekä miedot alkoholi-juomat, kun taas kaikki loput tuotteet toimittaa Heimon tukku, joka on suurin Väylä 19 ravintoloiden tavarantoimittajista. Tavarantoimittajat vaikuttavat omalta osaltaan tuotteistamiseen, sillä raaka-aineiden saatavuus ja hinnoittelu vaikuttavat merkittävästi tuotteistamiseen.

Julkinen sektori on yksi sidosryhmä siksi, että se vaikuttaa tänä päivänä vahvasti muun muassa ravintoloiden anniskeluoikeuksiin. Julkinen sektori valvoo jatkuvasti sitä, että yritykset toimivat annettujen sääntöjen ja lakien mukaisesti. Näitä ovat muun muassa alkoholin anniskelulainsäädäntö sekä hygienia-asiat.

St.Laurence Golf vaikuttaa myös osaltaan ravintolan toimintaan. Kaikki ravintolan tilat on vuokrattu heiltä, ja suurin osa ravintolan asiakkaista on myös heidän asiakkaitaan. St. Laurence Golfin kanssa on myös tehty erinäisiä yhteistyösopimuksia. Nämä kaikki sopimukset vaikuttavat siihen, miten muun muassa ravintola on auki.

5.1.2 Haastattelut

Tätä opinnäytetyötä varten yhtenä ymmärrä-vaiheen menetelmänä suoritettiin teemahaastattelu. Haastattelua käytettiin tiedonkeruun menetelmänä ja tämän vuoksi haettiin palvelumuotoilun ja tulevaisuuksien trendien asiantuntijaa haastateltavaksi. Teemahaastattelun te-

kemistä useammille osapuolille harkittiin, mutta jo yhden haastattelun pohjalta saatiin tarpeellinen tieto opinnäytetyötä varten, joten toisen asiantuntijan haastattelu jätettiin tekemättä.

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä, siksi että sen avulla voidaan saada paljon ja melko syvällistäkin tietoa kehitettävästä aiheesta nopeasti, mutta myös siksi että se on ihmisille kaikkein tutuin menetelmä. Silloin kun kehitettävää kohdetta on tutkittu vasta vähän, saa haastattelun avulla uusia näkökulmia ja aineistoa aiheesta. Haastatteluiden perustarkoitus onkin asioiden selventäminen ja syventäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95 - 96.)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on joustavuus aineiston keruussa, kuten esimerkiksi aiheiden säätelyssä ja vastaukset on usein laajempia ja monimuotoisempia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Toisaalta haastattelu vie usein melko paljon aikaa ja haastattelusta saatu tieto on sen varassa miten haastattelija sen tulkitsee. Haastatteluja voi tehdä monella eri tapaa, peruslajeja ovat lomake-, teema- sekä avoin haastattelu ja ne voidaan toteuttaa niin yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelunakin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199 - 207.)

Teemahaastattelussa on tarkoituksena, että haastattelun teemat on tarkasti etukäteen suunniteltuja, mutta kysymykset ja järjestys jossa asioita käydään läpi voi muuttua tilanteen mukaan. Siinä on etuna mahdollisuus muokata haastatteluja sen mukaan miten asioita ilmenee, esimerkiksi jos edellisessä haastattelussa on esiintynyt jotakin uutta mielenkiintoista, voidaan siitä kysyä jatkossa vaikka näin ei olisi alun perin suunniteltu. (Ojasalo ym. 2009, 41.)

Haastattelua voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastattelija itse määrittelee mikä tapa tuo parhaimman tuloksen. Tämä riippuu ennen kaikkea siitä, mitä tutkitaan ja keitä haastatellaan. Haastattelua toteutettaessa on otettava huomioon muitakin asioita kuin itse haastattelutilanne, kuten esimerkiksi haastattelusta sopiminen, keskustelun avaus, kysyminen ja dialogin ohjaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 206 - 208.)

Palvelumuotoilun trendiasiantuntijan haastattelu koettiin tarpeelliseksi lähteeksi tiedon haakuun sen vuoksi että, palvelumuotoilun ja tulevaisuuksien tutkimisen teorioita yhdistävää kirjallisuutta on vähän. Aiheesta on vasta tekeillä olevaa kirjallisuutta, joten luotettavia tiedonlähteitä ei ole julkaistu. Haastateltavana oli liiketoiminnan muotoilija Koskelo, joka on työsään suuntautunut tulevaisuuden trendeihin. Lisäksi hän tuo palvelumuotoilua ja tulevaisuuksien tutkimista yhteen liiketoiminnan kehitystyöhön.

Haastattelu suoritettiin teemahaastattelun tapaan. Haastattelun teemat muotoutuivat opin- näytetyön tietoperustan pohjalta. Näin teemoiksi muodostui palvelumuotoilu ja trendien tut- kiminen, yleisesti trendien tutkiminen, asiakkaat mukana palvelumuotoilussa sekä tulevai- suuksien trendien tutkiminen. Haastatteluteemoja oli tukemassa lisäkysymyksiä, joiden avulla varmistettiin tarvittava tieto opinnäytetyötä varten. Haastattelu-lomake on liitteenä (Liite 3).

Haastattelu toteutettiin Kampin Radisson Blu hotellin aulakahvilassa torstaina 30. tammikuuta vuonna 2014. Aulakahvilassa oli kabinetin tyyppisiä pöytäryhmiä, joten haastattelulle saatiin rauhallinen tunnelma. Haastattelu toteutettiin iltapäivällä kolmen jälkeen ja se kesti noin tunnin ajan. Haastattelu nauhoitettiin, jotta sen jatkokäsittely helpottuisi. Nauhoitettu haas- tattelu litteroitiin ja luokiteltiin haastattelun teemojen mukaan. Litteroinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston kirjoittamista puhtaaksi sana sanalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 210).

Aluksi Koskelo kertoi omasta urastaan sekä yleisesti tulevaisuuksien tutkimisesta. Näitä pyy- dettiin haastattelu edeltävissä viestikeskusteluissa, jotta olisi parempi pohja haastatella häntä. Haastattelun alkupuolella Koskelo esitteli yhdessä kollegansa kanssa tehtyä tutkimus- ta, jonka avulla monet haastatteluasioista käytiin läpi. Tutkimuksessa oli yhdistetty tulevai- suusajattelu ja muotoiluajattelu.

Koskelo korosti innovoinnin tärkeyttä tulevaisuuksien tutkimisessa ja ennakoimisessa. Inno- vointi on tärkeä osa liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä, sillä se on keino millä vaikutetaan tulevaisuuksiin. Lisäksi haastattelussa selvisi, että innovointi, ennakointi ja organisaation kommunikointi ovat tulevaisuusajattelun kolme keskeistä tehtävää. Kommunikointi on tärke- ää, sillä löydettyään jotain uutta tulee asiasta informoida, jotta voidaan vaikuttaa ihmisten tietoisuuteen ja sen kautta tulevaisuuksien muodostumiseen. Koskelo korosti tulevaisuuksien tutkimisen tärkeyttä palvelumuotoilussa, jotta voidaan tehdä päätöksiä tässä hetkessä. Esi- merkiksi monet kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimukset kuten asiakastyytyväisyyskyselyt usein mittaavat menneisyyttä.

Ensimmäisenä haastattelun teemana oli palvelumuotoilu ja trendien tutkiminen. Haastatte- lussa ilmeni, että trendien tutkiminen on pitkälti tulevaisuuksien tutkimista. Palvelumuotoilu ja tulevaisuuksien tutkiminen on hyvä yhdistää, sillä palvelumuotoilussa tarkastellaan asioita ihmisestä käsin kun taas tulevaisuuksien tutkimisessa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti asiako- konaisuuksia. Tällöin kehitystyössä on kuva ihmiskäyttämistä, asiakokonaisuuksista sekä kuva tulevaisuuksien mahdollisuuksista, joten yrityksen on helpompi ennakoita. Koska tule- vaisuuksien tutkiminen on melko abstraktia, on hyvänä vastakohtana käyttää palvelumuotoi- lun prototyyppisiä tuomaan asiat käytäntöön. Yhdistävänä tekijänä niissä on kuitenkin poikki- tieteellisyys. Poikkiteollisuuden vuoksi kehitystyötä olisi hyvä tehdä erilaisten ihmisten

kanssa eri toimialoilta ja rajapinnoilta, jotta voidaan saada monialaista näkemystä. Tällä ehkäistään yksilöstä aiheutuvaa yhdenmukaista näkökulmaa.

Yksi haastattelussa korostuneista asioista oli tulevaisuuksien tutkimisen systemaattisuus ja jatkuvuus. Systemaattisella asioiden tarkastelulla voidaan havaita heikkoja signaaleja ja hahmottaa trendien elinkaaria. Tällä tavalla voidaan havaita onko trendi vahvistumassa vai hiipumassa. Havaitsemalla ja reagoimalla heikkoihin signaaleihin, voi yritys saada liiketoiminnallista etua jos muut kilpailijat eivät ole havainneet niitä. Usein puolestaan megatrendit eivät tuo kilpailuetua ja sen vuoksi ne olisi hyvä taklata liiketoiminnassaan.

Teemana haastattelussa oli myös tulevaisuuksien trendien hakemisen haasteet. Suurimmaksi haasteeksi Koskelo mainitsi ajan puutteen. Lisäksi huomion kiinnittämisen rajallisuus esimerkiksi siihen, että jos ollaan muuttamassa, nähdään muuttoautoja yllättäen joka puolella. Lopuksi Koskelo luetteli esimerkiksi ryhmän paineen, tabut, uskomukset sekä kognitiiviset vääristymät. Haasteiden ylittämiseen auttaa erilaisten ihmisten ryhmä sekä avoin mieli. Ja harjoittelu tekee mestarin.

Asiakkaat mukana palvelumuotoilussa oli yksi haastattelun teemoista. Tässä teemassa haluttiin selvittää asiakkaiden tärkeys, kun keskitytään tulevaisuuksien trendeihin. Koskelo korosti asiakkaiden mukaan ottamista, sillä usein heikot signaalit tulevat asiakkailta tai asiakaskäytännön tutkimisestä. Joskus jopa asiakas voi olla innovaattori. Koskelon mukaan tulee vain valikoida menetelmät joihin asiakkaat otetaan mukaan.

Lopuksi pyydettiin vinkkejä menetelmistä. Jo haastattelun aikana tuli ilmi erilaisia menetelmiä, joita voisi hyödyntää opinnäytetyön prosessoinnissa. Ensimmäisenä menetelmänä suositeltiin PESTE-menetelmää (*political, economical, social, technological, enviromental*). Se auttaa näkemään eri näkökulmat asioista kun haetaan tietoa. Yhtenä työkaluista suositeltiin TrendWiki-käyttöjärjestelmää, joka on Data Rangersin kehittämä. Ohjelmaan syötetään tietoa jatkuvasti ja sovellus hakee asioiden yhteyksiä. Lisäksi Trendikortti-työkalun avulla voidaan visualisoida itse trendi, trendin ajurit; siihen vaikuttavat tekijät ja lähtökohdat sekä trendin tulevaisuudennäkymät. Markkinointialan yritys JWT Intelligencen julkaisee vuosittain trendikorteista listan nimellä *one hundred trends to watch*. Mobiilisovelluksena toimiva Trender auttaa lajittelemaan ja keräämään trendejä yhteen paikkaan, ja se voisi olla helppo ja nopea pienen yrityksen käyttöön. Muita suositeltuja menetelmiä olivat tulevaisuuspyörä, tulevaisuuden asiakasprofiilit sekä tulevaisuusikkuna.

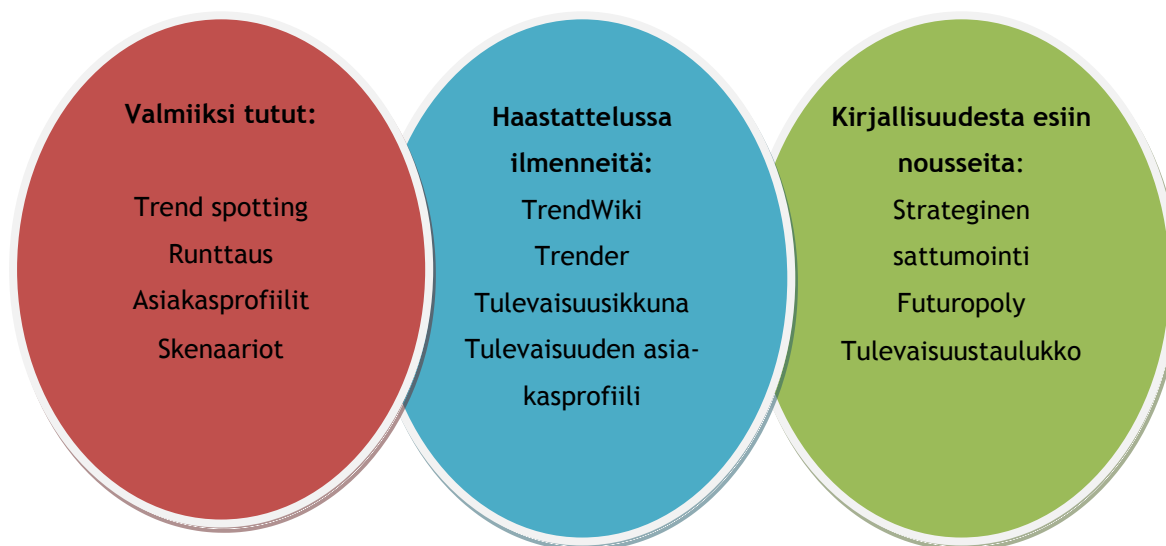
Haastattelun avulla löydettiin rakennettavaan konseptiin neljä kehittämismenetelmää, tulevaisuusikkuna, Trender, TrendWiki sekä tulevaisuuden asiakasprofiilit. Haastattelu vahvisti opinnäytetyön aiheen tärkeyttä toimeksiantajan liiketoiminnassa. Nykypäivän yrityksen tulee

tehdä tulevaisuuksien tutkimusta ja olla ajan tasalla tulevaisuuksien trendeistä, jotta voidaan kohdentaa yritystoimintaa oikeaan suuntaan ja lisätä kannattavuutta. Haastateltava korosti asiakkaiden mukaan ottamista tuotekehittelyyn, jotta innovatiivisuus säilyisi ja saataisiin uusia näkökulmia. Asiakkaiden erilaisuus tuo erilaisia näkökulmia kiinnostuksen kohteiden mukaan. Kokonaisuudessaan haastattelusta saatiin hyödyllistä tietoa tulevaisuuksien tutkimisesta ja sen yhdistämisestä palvelumuotoiluun.

5.2 Kehitä-vaihe

Kehitä-vaiheessa lähdettiin kokeilemaan ja arvioimaan erilaisia menetelmiä, jotka nousivat esiin ymmärrä-vaiheessa. Vaiheen tärkein tavoite oli havaita erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia menetelmistä ja näiden pohjalta valita lopulliseen tuotokseen suositeltavat menetelmät. Menetelmiä haluttiin ottaa mukaan kokeiluun hieman enemmän, jotta saataisiin laajempi näkökulma eri vaihtoehtoihin.

Kehitä-vaiheessa on tarkoitus kehittää ja ideoida erilaisia innovatiivisia ratkaisuja sekä palvelukonsepteja. Tämä vaihe pohjautuu asiakkaan todelliseen tarpeeseen. Ideoinnissa ja kehittämisessä voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä (Kuvio 4), joten opinnäytetyöhön valittiin esimerkiksi tulevaisuuden asiakasprofiilien laatiminen, trend spotting sekä tulevaisuustaulukon rakentaminen. (Moritz 2005, 133.)



Kuvio 4: Kehitä-vaiheen menetelmät sekä niiden tausta

Kuviossa 4 on visualisoitu kehitä-vaiheen menetelmät. Menetelmät on jaoteltu eri aihepiireihin, joista menetelmät on otettu mukaan. Osa menetelmistä tuli esille asiantuntijahaastattelusta sekä loput opinnäytetyön aihepiiriin kirjallisuudesta. Kehitä-vaiheen menetelmät toteu-

tettiin eri menetelmien vaatimin tavoin, suurin osa niistä toteutettiin itse, mutta yhdessä menetelmässä käytettiin apuna ulkopuolisia henkilöitä, rakennusalan ammattilaisia. Menetelmät on kokeilun jälkeen arvioitu toimeksiantajan kriteerien mukaan, joiden perusteella konseptiin on valikoitu soveltuvimmat menetelmät. Kehitä-vaiheen kokoa luku 5.2.10. Kehitä-vaiheen tulokset.

5.2.1 Trend Spotting

Trend spotting valittiin yhdeksi kehitä-vaiheen keräys- ja kokoamismenetelmäksi sen vuoksi, että sen tuottaa tietoa tarvittiin muiden menetelmien toteutuksessa. Sen avulla selvitettiin heikkoja signaaleja, trendejä sekä megatrendejä. Menetelmän aloittaminen saattaa tuntua haasteelliselta, mutta selkeän taulukkorakenteen avulla se laajentaa ymmärrystä nykypäivän trendeistä. Tämän vuoksi trend spotting toteutettiin kehitä-vaiheen ensimmäisenä menetelmänä.

Tulevaisuuden ennakoiminen on tarpeellista usein kehittämistyössä ja sitä tehdäkseen tarvitaan erilaisia menetelmiä. Trendien seuraaminen, trend spotting ei ole selkeä yksittäinen menetelmä, vaan se pitää sisällään moni eri tapoja seurata mitä maailmalla tapahtuu ja minikälaisia muutoksia on ennustettavissa tulevaisuudessa. Sen avulla voidaan seurata niin teknikan kehityksen, ihmisten käytöksen kuin ympäristökysymysten ja yritystenliiketoimintamallien kehitystä. Se on tärkeä menetelmä, jota käytetäänkin usein etenkin kehittämisessä muiden menetelmien rinnalla. (Ojasalo ym. 2009, 45.)

Trendeihin voi perehtyä esimerkiksi lehtiä tutkimalla sekä mediaa ja sosiaalista mediaa seuraamalla. Sosiaalisesta mediasta saa muun muassa jatkuvasti tietoa ihmisten elämäntyyliin liittyvistä trendeistä. Uusia kehittämisideoita voi löytää myös matkoilta tai yritysvierailuilta. Jotta näitä saisi käytettyä kehitystyössä, tulee kaikki ajatuksia herättänyt aineisto kerätä talteen esimerkiksi valokuvaamalla tai kirjoittamalla ne ylös. Aineistoa voidaan käyttää myös haastatteluissa virikkeinä sekä löytää monenlaisia uusia liiketoimintaideoita ja ajatuksia omaan kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 45 - 46.)

Opinnäytetyön tekijät toteuttivat trend spotting -menetelmän hakemalla itse eri lähteistä ajankohtaisia lokaaleja ja globaaleja trendejä sekä heikkoja signaaleja. Tietoa haettiin sosiaalisesta mediasta, blogeista sekä eri elintarvikealan lehdistä. Lopuksi menetelmän avulla saatu trenditieto luokiteltiin megatrendeiksi, trendeiksi sekä heikoiksi signaaleiksi.

Aluksi muodostettiin alla oleva taulukko (Taulukot 2 ja 3) trend spottingin pohjaksi, jonka avulla tietoa lähdettiin hakemaan. Eri lähteistä löydetty tieto merkittiin taulukkoon niin, että sen keskeinen sisältö sekä lähde ovat ymmärrettävissä. Eri väreillä erotettiin teksteistä mega-

trendit punaisella tekstivärillä, trendit vihreällä sekä heikot signaalit sinisellä. Tämä luokittelu perustuu opinnäytetyön tekijöiden omaan asiantuntemukseen.

Sosiaalinen media	Instagram: Paljon marjoja ja tuoreita raaka-aineita -> tuoreus korostuu ulkonäössä	Twitter: BBC Good Food: Pientä kikkailua perinteisillä resepteillä, houkuttelevuus	Facebook: Food: runsaus ja herkullisuus/täyttyvyys: hiilihydraatit Ruoka.fi: houkuttelevuus ja kauden tuotteet
Asiantuntija blogit	Food Reader Awards 2014: Ekologinen ravintola on nostettu parhaaksi ravintolaksi: Riverford Field Kitchen, Buckfastleigh, Devon Suomessa 2014: Ravintola Ask - puhtaat ja laadukkaan raaka-aineet, käsityöllisyys ja ekologisuus	Top 50 ravintolat-Eat & joy: Julkisuuden henkilöt ja kotimaisuus/ skandinaavisuus, omaleimaisuus	Blogit: Seuratuin ruokablogi 25.2.2014 on vegaaninen, 2. parempaa ros-karuokaa 3. erikoisia ruokia 4. uudistettua perinneruokaa pienillä vivahteilla 5. Ruoka ja valokuvaus
Tieto ja trendi-lehti	8/2013: Venäläiset ostosmatkailijat -> lisääntynyt venäläisten työllistyminen Yritykset rakentavat imagoa ja markkinoivat tuotteita sosiaalisessa mediassa	8/2013: Pohjoismaat muita Euroopan maita aktiivisempia kulttuuriharrastajia -suurimpina esteinä ovat ajan ja kiinnostuksen puute -naiset ovat aktiivisempia kuin miehet	7/2013: Suomi tietotekniikkamaiden kärkeä -> kehittyneet mobiilipalvelut ovat Suomen vahvuuksia Talous keskittyy Helsingin seutuun, mutta myös muutama muuhun isompaan kaupunkiin, kuten Turkuun ja Tampereelle

Taulukko 2: Trend spotting taulukko ja tulokset 1 / 2

Ensimmäisenä aiheena oli sosiaalinen media, jonka lähteinä käytettiin Instagramia, Twitteriä sekä Facebookia. Näistä päällimmäisiksi megatrendeiksi nousivat tuoreet raaka-aineet ja tuotteiden houkuttelevuus. Näiden lisäksi trendejä oli myös perinteisten reseptien uudistaminen sekä kauden tuotteet.

Blogoja tutkittiin lähes 20 kappaletta, joista seitsemään perehdyttiin tarkemmin. Näistä kaksi käsittelivät parhaimpia ravintoloita ja listasivat vuoden parhaimmat ravintolat. Food Reader Awards 2014 palkitsi vuoden parhaaksi ravintolaksi ekologisen ravintolan Riverford Field Kitchenin, joka sijaitsee Buckfastleighssä Devonissa. Suomen parhaaksi ravintolaksi 2014 palkittiin Ravintola Ask, jossa puhtaat ja laadukkaat raaka-aineet sekä käsityöläisyys ja ekologisuus ovat nostettu esille. Samassa blogissa oli listaus Suomen parhaista ravintoloista. Listauksesta havaittiin se, että julkisuuden henkilöt ja kotimaisuus sekä skandinaavisuus ovat suosittuja. Lopuksi tutkittiin viisi Suomen suosituinta ruokablogia, joista korostuivat muun muassa erikoisruokavaliot.

Lehtiä tutkittiin neljä kappaletta, nämä olivat Tieto ja trendi, Aromi, Avec ja Vitriini (Taulukko 3). Yhtenä yhtenevänä tekijänä havaittiin luomun ja lähiruoan tärkeys. Edellisten lisäksi kansainvälistyminen havaittiin megatrendiksi, joka on selkeästi tullut matkailun lisääntymisen myötä. Suomessa erityisesti venäläiset matkailijat tulisi ottaa huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa. Yhtenäinen linja tuotteissa, miljöössä sekä koko konseptissa on korostuneessa roolissa.

Aromi-lehti	<p>1/2014: Luomu, lähiruoka ja kotimaisuus edelleen kasvava trendi, halutaan myös kuntien lisäävän käyttöä -noin puolet suomalaisista edelleen epäilee luomua -pidetään liian kalliina</p>	<p>1/2014: Henkilökunta kansainvälistyy Panostus viineihin ja valikoiman erilaistaminen Pop up ravintolat</p>	<p>1/2014: Perinneruoan suosio Yrityksillä pitää olla erilaiset strategiat eri sosiaalisen median kanaville Ruoan ja harrastuksien yhdistäminen (esim. kahvila ja lankaliike)</p>
Avec-lehti	<p>4/2013: Kikkailemattomuus juomatarjonnassa Asiakkaat vaativat huippulaatua itse tehtynä</p>	<p>4/2013: Raaka-aineissa pyritään erilaisuuteen ja teemoitteluun Raaka-aineet helposti tunnistettavissa</p>	<p>4/2013: Yhtenäinen linja juomissa, miljöössä sekä koko konseptissa</p>
Vitriini-lehti	<p>8/2013: Toimintaa tulee jatkuvasti kehittää paremmaksi ja laadukkaammaksi, sillä kotiruokaan panostetaan ja ravintolaruoan tulee silti olla parempaa</p>	<p>8/2013: Asiakkaat viihtyvät nyt paremmin pienissä ja kodikkaissa tiloissa isojen ravintoloiden sijaan</p>	<p>8/2013: Ruokapuolella korostuvat selkeys, puhtaus ja käsityö. Viineissä vanha maailma on nostanut suosiotaan. Klassikkocktailleja valmistetaan uusilla tavoilla.</p>

Taulukko 3: Trend spotting taulukko ja tulokset 2 / 2

Laadukkuus raaka-aineissa ja tuotteissa olivat monen artikkelin perusta. Toimintaa tulee jatkuvasti kehittää paremmaksi ja laadukkaammaksi, sillä kotiruokaan panostetaan ja ravintolaruoan tulee silti olla parempaa. Trendeiksi löydettiin panostaminen tuotevalikoimiin ja niiden

erilaistamiseen, sillä nousussa ovat esimerkiksi erilaiset pop up ravintolat sekä pienemmät ja viihtyisämmät ravintolat.

Lehdissä esiintyi myös mahdollisia heikkoja signaaleita ravintolan liiketoimintaa ajatellen, sillä tietyt asiat toistuivat eri lehdissä. Yhtenä asiana havaittiin perinneruoan suosio ja sen uudistaminen pienellä kikkailulla. Lisäksi erilaiset klassikot ovat nousseet takaisin ravintoloiden listoille.

Menetelmä todettiin melko laajaksi, mutta kuitenkin helposti toteutettavaksi ravintoloitsijan tehdessä konseptointia. Menetelmä täyttää toimeksiantajan viidestä kriteeristä neljä, ainoastaan aiemman asiantuntemuksen tarpeettomuus jää täyttämättä. Menetelmän avulla saadaan paljon informaatiota trendeistä sekä se herättää paljon ajatuksia ja antaa aihetta esimerkiksi oman liiketoiminnan analysoinnille. Alan asiantuntemus helpottaa menetelmän toteutusta sekä käytettävyyttä, sillä trend spotting on toimiva menetelmä trendien tutkimisen aloittamiseksi. Alan asiantuntemuksen avulla ymmärtää useimmiten oman alan trendien elinkaarien vaiheet, eli onko trendi juuri syntynyt vai onko se jo kuolemassa. Kaiken kaikkiaan menetelmä on hyödyllinen ja käytännöllinen. Se on selkeästi tärkeä osa trendien kartoittamista, sillä opinnäytetyössä tulevat menetelmät pohjautuvat trend spottingiin.

5.2.2 Sovellukset TrendWiki ja Trender

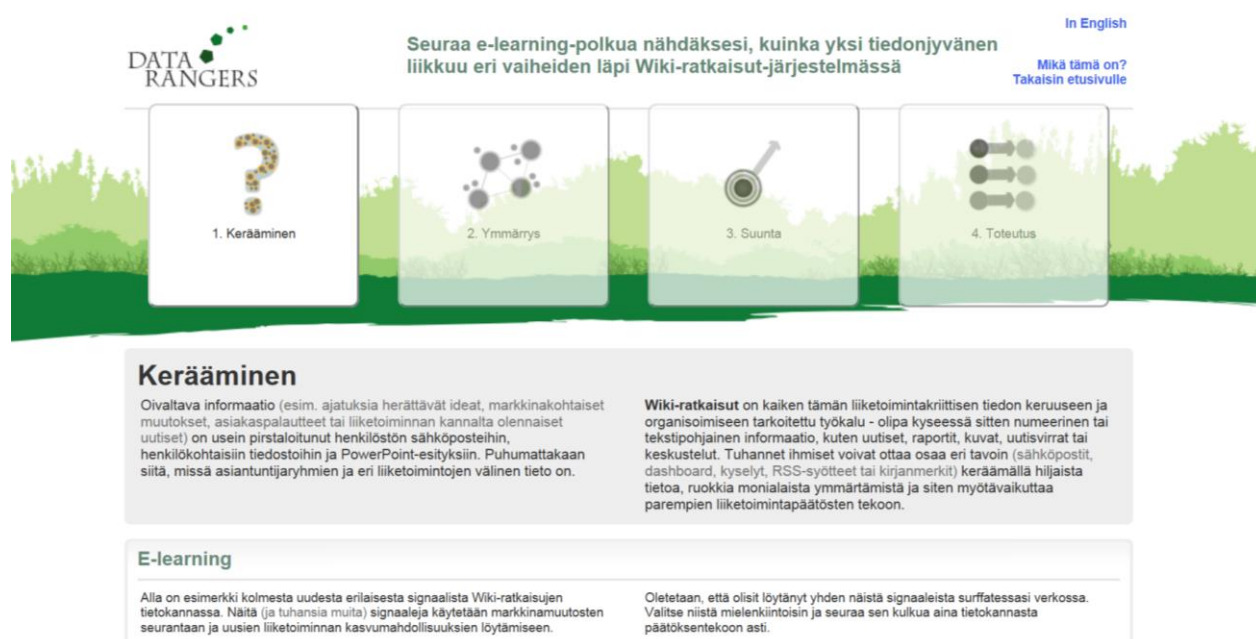
Sovellukset TrendWiki ja Trender nousivat palvelumuotoilun asiantuntijan haastattelusta esille hyödyllisinä työkaluina trenditiedon keräämiseen ja käsittelyyn. Nämä sovellukset voisivat olla hyviä palvelemaan ravintoloitsijan kiireistä elämää. Tämän vuoksi sovellukset haluttiin ottaa kokeiltaviksi.

TrendWiki on Data Rangersin kehittämä Internet-käyttöliittymä, joka pohjautuu tulevaisuuskientutkijan Hiltusen ajatukseen heikkojen signaalien kokoamisesta. Ohjelma on yritysten oma sisäinen järjestelmä, jota voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Ohjelmaan voidaan tallentaa mielenkiintoinen sivusto tai aihe, ja ohjelma kerää automaattisesti tiettyjä tietoja, joilla tietoa jatkossa lajitellaan. Tieto on esimerkiksi kuvia, tekstejä sekä avainsanoja. Tiedon tallentaja pystyy myös itse määrittämään rajoitteet. Muut käyttäjät voivat osallistua keskusteluun ja jättää kommentteja. (Nikkilä 2014; Hiltunen 2012, 131.)

Käytännössä TrendWiki toimii niin, että se ladataan kaikkiin henkilökunnan käyttämiin tietokoneisiin. Ohjelmisto sisältää kaksi painiketta internetselaimessa, joista ensimmäisellä painikkeella avataan tietokanta ja toisella voidaan lähettää havaittu signaali tietokantaan. Esimerkiksi, kun työntekijä havaitsee mielenkiintoisen artikkelin, hän painaa ensimmäistä painiketta. Tällöin avautuu pop-up-ikkuna, johon työntekijä voi kirjata omia havaintojaan sekä

kuvauksen signaalista, jotta tietoa on helpompi käsitellä jälkeenkäpäin. Automaattisesti työkalu kopioi avainsanat, internetsivuston linkin sekä pätjän tekstiä. (Hiltunen 2012, 133.)

TrendWiki on mahdotonta saada yksityiseen käyttöön, joten sitä ei voitu kokeilla. TrendWiki on maksullinen ohjelmisto, mutta siitä on saatavissa ilmainen demoanalyysi (Yhteydenottolomake 2014). Ohjelmistokuvauksen (Kuva 1) perusteella se vaikuttaa käytettävältä ja monipuoliselta ohjelmalta, joka voi lisäksi sitouttaa henkilöstöä tuotekehitykseen sekä innovointiin. Lisäksi TrendWiki on tullut esille kirjallisuusaineistossa sekä haastattelussa.



Kuva 1: TrendWiki-käyttäjärjestelmän ohjelmistokuvaus

Trender on ensimmäisiä trend spotting -sovelluksia, jonka on luonut Mangus Lindkvist ja Alf Rehn. Sovellus on ilmainen. Sen avulla voi hallinnoida havaittuja trendejä, jotka kirjataan sovellukseen ja sovellus näyttää eri asiayhteyksiä kirjattujen asioiden välillä (Trender 2014). Sitä voi käyttää sekä vasta-alkaja että kokenempi ammattilainen.

Trender mobiilisovellus soveltuu vain Apple-tuotteille, joten sen käytettävyys jäi epätietoisuuteen. Tämän vuoksi sovellusta ei oteta osaksi konseptin menetelmiä. Sovelluksen esittely perusteella sovellus voisi olla käytännöllinen ja suositeltava kokeiltavaksi jos käytössä on iPad- tai iPhone-tuote.

TrendWiki-käyttäjärjestelmä sekä Trender-mobiilisovellus voisivat olla toimivia toimeksiantajayrityksen trendien seuraamisessa, sillä menetelmät vaikuttavat helppokäyttöisiltä ja no-

peuttavat löytämään yhteyksiä mahdollisten heikkojen signaalien välillä. Toimeksiantajan kiireisen työnkuvan vuoksi on helpompaa, kun he havaitsevat työskennellessään viitteitä uusista trendeistä, he voivat heti syöttää tietoa sovellusten tietokantoihin ilman, että se keskeyttää suuresti heidän työskentelyään. Näin ollen yrityksellä on jotakin jo valmiina kun on aika keskittyä kehitystyöhön ja -menetelmiin. Sovelluksia voidaan käyttää henkilömäärästä riippumatta, eivätkä ne ole aikaa vieviä, sillä niiden käyttäjä voi kirjata asioita jatkuvasti. Näiden lisäksi sovellukset antavat luotettavaa tietoa trendien luokituksesta ilman aiempaa asiantuntemusta. Ainoa asia, mikä ei vastaa toimeksiantajan kriteereitä on se, että ne vaativat raharesursseja, kuten Apple-tuote tai käyttöjärjestelmän hankintakulut.

5.2.3 Strateginen sattumointi

Strateginen sattumointi valittiin kokeiltavaksi ideointimenetelmäksi sen mielenkiintoisuuden vuoksi. Strateginen sattumointi antoi ensivaikutelman siitä, että se voisi olla myös innovatiivinen menetelmä toteutettavaksi toimeksiantajan yrityksessä. Lisäksi ravintola-alalla henkilöstö on usein avointa ja sosiaalista, joten menetelmä voisi olla toteutettavissa henkilöstön kanssa.

Strategisen sattumoinnin ajatuksena on se, että sattumanvaraisesti valitut asiat yhdistetään sellaisiksi yhdistelmiksi, joihin ei tavallisesti törmäisi. Nämä yhdistelmät pakottavat pois omalta mukavuusalueelta ja saavat miettimään uusia ja erilaisia asioita. Tarkoituksena on saada tutkija lähes ärsyyntymään, ilman että hän voi syyttää ketään muuta kuin itseään joka niin sanotusti valitsi väärät pelikortit. (Hiltunen 2012, 294.)

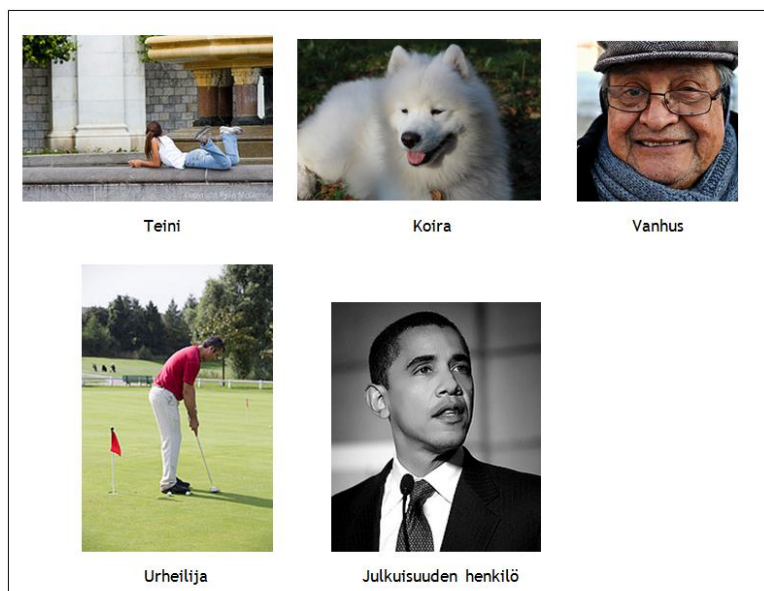
Strategisessa sattumoinnissa käytetään kolmea eri korttipinoa. Ensimmäinen niistä sisältää kortteja, jotka kuvaavat eri asiakasryhmiä eli erilaisia ihmisiä ja eläimiä. Toisessa korttipinossa kuvataan erilaisia heikkoja signaaleja tai trendejä, joita voi olla esimerkiksi väestön ikääntyminen tai kansainvälistyminen. Kolmas pino on se varsinainen sattumapino. Se voi pitää sisällään ihan mitä tahansa ja sitä kutsutaankin tästä syystä teemapinoksi. (Hiltunen 2012, 294 - 295.)

Strategisen sattumoinnin toteutuksessa on usein iso ryhmä, joka jaetaan muutamien henkilöiden ryhmiin. Näissä ryhmissä otetaan yksi kortti kustakin korttipinosta, jolloin jokaisella ryhmällä on siis kolme korttia. Näiden korttien perusteella ryhmän tulee kehittää yritykselle uusi tuote tai palvelu. (Hiltunen 2012, 295.)

Menetelmän vahvuuksia on sen leikkisyys, sekä se että sillä voidaan saada käännettyä esimerkiksi jokin vaiva sittenkin hyödyksi. Tällaiseksi esimerkiksi Hiltunen kuvasi muun muassa ravintola-alalla lapset, jotka usein on ajateltu vaivaksi, kun yhtäkkiä menetelmän kautta voidaan-

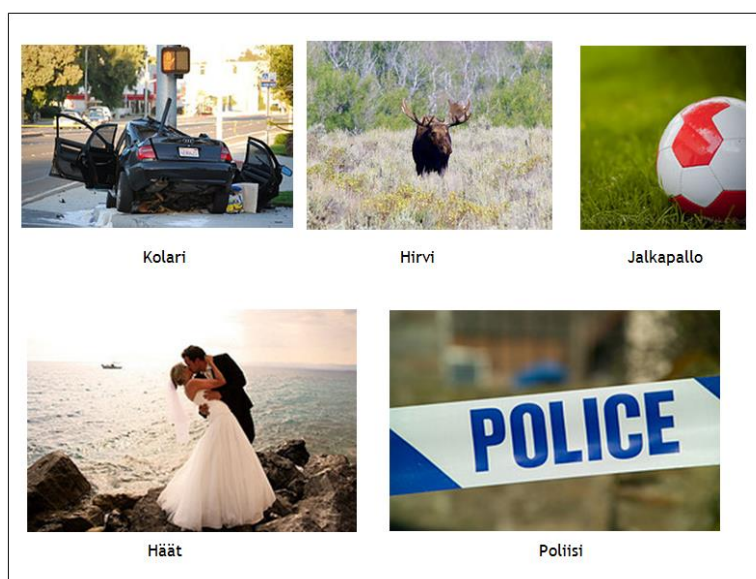
kin ruveta suunnittelemaan kuinka lapsi voisi olla itse pääasiakas. Menetelmä ei aseta myöskään suurempia paineita, joka voikin auttaa innovoinnissa jopa niin paljon, että uusia hyviä innovaatioita syntyy vahingossa. (Hiltunen 2012, 295.)

Strateginen sattumointi -menetelmä toteutettiin neljän hengen ryhmälle, joka koostui 21 - 50- vuotiaista henkilöistä, joista kolme oli miehiä ja yksi nainen. Menetelmä toteutettiin rakennustyömaalla lounaan aikana. Ryhmä koostui rakennusalan ammattilaisista sekä yhdestä alan opiskelijasta. Ennen strategisen sattumoinnin toteuttamista opinnäytetyön tekijät olivat sattumanvaraisesti valikoineet erilaisia kuvia asiakasryhmistä (Kuva 2), teemoista (Kuva 3) sekä trendeistä (Kuva 4). Asiakasryhmiä olivat esimerkiksi teini, urheilija, julkisuuden henkilö, vanhus sekä koira.



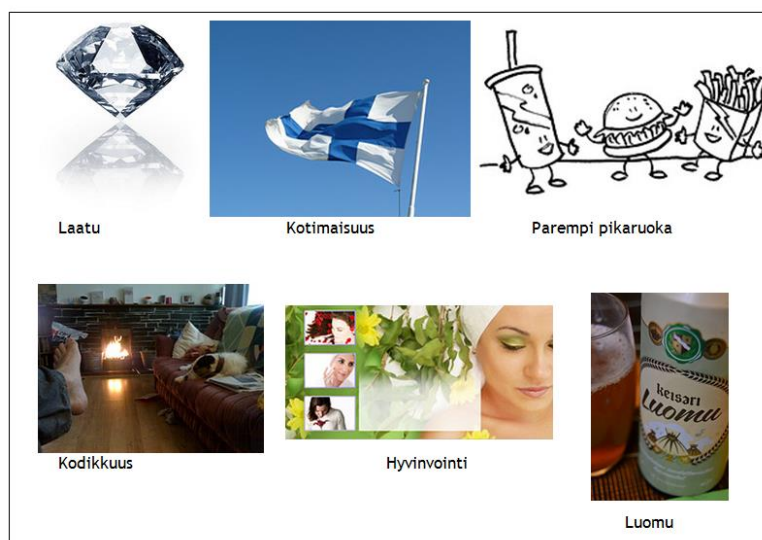
Kuva 2: Strategisen sattumoinnin asiakasryhmäkortit

Teemoina olivat muun muassa autokolari, hirvi, jalkapallo, häät sekä poliisi. Korttipelin teemoja valikoidessa opinnäytetyön tekijät pyrkivät siihen, että teemat olisivat mahdollisimman erilaisia toisiinsa nähden, jotta mahdollistettaisiin menetelmän erilaiset tulokset ja ajatukset. Alla oleva kuva 3 havainnollistaa strategisen sattumoinnin teemakortit.



Kuva 3: Strategisen sattumoinnin teemakortit

Peliin valikoidut trendikortit määrittivät trend spotting -menetelmän avulla saaduista tulok-
sista. Trendeiksi valikoituivat luomu, parempi pikaruoka, hyvinvointi, laatu, kotimaisuus sekä
kodikkuus. Trendit tekevät pelin avulla tehdystä tuotekehityksestä ajankohtaisen.



Kuva 4: Strategisen sattumoinnin trendikortit

Kuvat jaettiin omiin korttipinoihinsa ja tehtävään osallistujat saivat nostaa jokaisesta pinosta
yhden kortin. Näiden korttien perusteella heidän tuli ideoida uusi tuote tai palvelu. Opinnäy-
tetyön tekijät eivät osallistuneet ideointiin vaan johtivat tilannetta. Menetelmä tuotti monia

kehiteltävissä olevia ideoita, kuten esimerkiksi ”golfarin hirviburgeri”, ”koiralle kolarissa kuollutta luomujänistä” sekä ”vanhusten kotimaisen salaatin kasvatuskerho”.

Menetelmä on nopea toteuttaa sekä se tuottaa paljon ideoita. Se ei vaadi myöskään suuria määriä resursseja, vaan ainoastaan tekijöiltään avoimen mielen. Tämän vuoksi se sopisi toimeksiantajan tarpeisiin erittäin hyvin ja se täyttää kaikki asetetut kriteerit. Menetelmän avulla toimeksiantaja voi ideoida esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluita. Menetelmä sopii sekä pienen että isomman ryhmän ideointiin, joten sen voi kuka vain toteuttaa. Tämän vuoksi se otetaan osaksi opinnäytetyön konseptia.

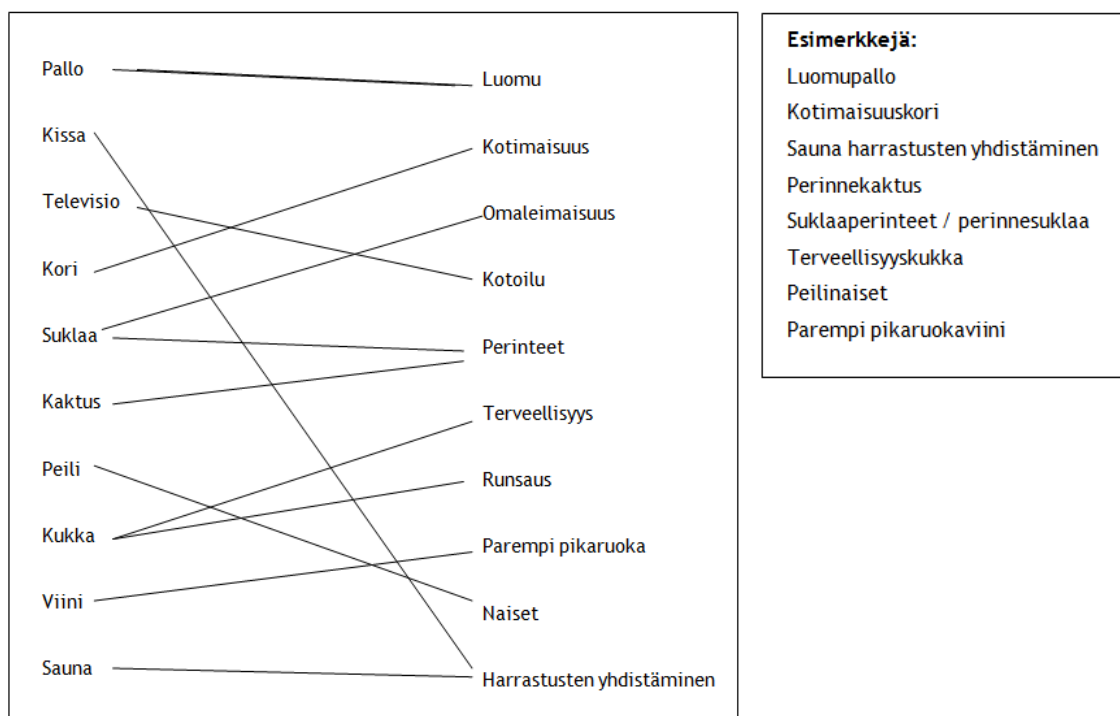
5.2.4 Runttaus

Runttaus on ideointimenetelmä, joka ei vaadi kovin suurta pohjatyöstämistä. Menetelmän voi toteuttaa joko yksin tai suuren ryhmän kanssa. Tätä menetelmää toimeksiantajayritys voisi toteuttaa esimerkiksi henkilöstön kanssa tai muutaman aktiivisen asiakkaan voimin. Sen vuoksi runttaus nostettiin kokeiltavaksi menetelmäksi. Sen avulla voidaan saada idearikkaita ja uusia keksintöjä, joten se sopii erittäin hyvin tulevaisuuksien innovointiin.

Runttaus tarkoittaa sanojen yhteen runttaamista sattumanvaraisesti. Menetelmässä yhdistellään sattumanvaraisia ideoita ja sanoja virikkeiden saamiseksi. Tätä ideointimenetelmää voidaan käyttää kun etsitään tuotetta ratkaisua tai näkökulmaa ongelmaan tai haasteeseen. Ideointiin otetaan mukaan jokin sattumanvarainen sana. Sanan ei tarvitse olla millään tavalla yhteydessä ongelmaan, mutta se yritetään runtata väkisin osaksi ongelman ratkaisemista. Sattumanvaraisilla sanoilla on taipumus ohjata ajattelua uusille urille ja näin synnyttää assosiaatioita eri asioiden välille. (Hassinen 2008.)

Menetelmää sovellettiin uusien tuotteiden suunnittelussa. Sen avulla voidaan aiemmilla menetelmillä löydetyt trendi-ilmiöt ajaa uusiin tuotteisiin ja yhdistelmiin. Ajatuksena oli soveltaa runttausta niin, että tehdään lista trendi-ilmiöistä ja toinen lista sattumanvaraisista sanoista. Sanoja yhdistelemällä voidaan löytää uusia innovatiivisia ajatuksia ja heikkoja signaaleja.

Menetelmä toteutettiin kirjoittamalla ensimmäisenä mieleen tulevia substantiiveja 10 kappaletta (Kuva 5). Seuraavaksi mietittiin toiset 10 kappaletta aiemmin esiin nousseita trendejä ja heikkoja signaaleja. Tämän jälkeen sanoja ruvettiin yhdistelemään ristiin rastiin, esiin nousi eräitä hauskoja asioita kuten kotimaisuuskori, luomupallo sekä terveyskukka. Nämä voisivat herättää uusia ajatuksia erilaisista tuotteista. Tässä menetelmässä ei käytetty ulkopuolisten apua sen vuoksi, että se pystyttiin toteuttamaan opinnäytetyön tekijöiden kesken.



Kuva 5: Runttauksen sattumanvaraiset sanat sekä trendisanat ja niiden yhdistäminen

Runttaus on toteutuskelpoinen ideointimenetelmä, sillä se antaa erilaisia ideoita ja näkökulmia kehitystyöhön. Menetelmää voi käyttää esimerkiksi tuotteen nimeämisprosessissa, vanhan tuotteen uudistamisessa sekä kokonaan uuden tuotteen ideoinnissa. Menetelmä sopii sovellettavaksi eri aloille, eikä se vaadi suuria aikaresursseja. Näin ollen se palvelisi toimeksiantajan tarpeita kehitystyössä, sillä se täyttää toimeksiantajan kaikki viisi kriteeriä. Tämän vuoksi menetelmä otettiin osaksi konseptin kokonaisuutta.

5.2.5 Tulevaisuuden asiakasprofiilit

Yleisesti ravintoloiden liiketoiminnassa asiakkaat ja ennen kaikkea tulevaisuuden asiakkaat ovat tärkeässä osassa kun kehitetään palveluita ja yrityksen liiketoimintaa. Tulevaisuuden asiakas määrittää tulevaisuuden trendit ja sen vuoksi menetelmä on tärkeä osa kehitettävää konseptia. Tulevaisuuden asiakasprofiilit on kehittämismenetelmä, joka visualisoi mielikuvat tulevaisuuksista. Menetelmän avulla voi kasvattaa yrityksen asiakasymmärrystä, joten se nostettiin yhdeksi osaksi opinnäytetyön kehittämis-vaihetta.

Asiakasprofiilien muodostaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että luodaan kuvitteellisia henkilöitä, jotka voisivat kuvata mahdollisia asiakkaita tulevalle palvelulle tai tuotteelle. Näiden henkilöiden laatimiseen on käytettävissä peruspohja, joka pitää sisällään seuraavat kohdat: henkilön nimi, taustatiedot ja niiden pääkohdat, kuva, tavoitteet, vastoinkäymiset, tulevai-

suuden skenaariot, ja arki-päivän toiminta. Asiakasprofiileja voidaan muodostaa tämän hetkistä asiakkaista sekä tulevaisuuden asiakkaista. (Moddridge 2007, 435.)

Muodostettaessa tulevaisuuden asiakasprofiileja, tulee laatijan perehtyä tulevaisuuden eri suuntauksiin sekä niiden mahdollisuuksiin. Tulevaisuustiedon avulla voidaan rakentaa erilaisia mahdollisia asiakasprofiileja, joiden uskotaan olevan oman tulevan toimintansa asiakkaita. Tämän hetkiset asiakasprofiilit muodostuvat asiakastutkimuksen avulla saaduista asiakastiedoista. Niissä käytännössä tiivistetään tutkimuksissa esiin nousseet toimintamallit sekä toimintojen motiivit. Toimintamalleja, jotka ovat nousseet esiin tutkimuksissa usein, voidaan lähteä ratkomaan erilaisin palveluin, näin voidaan suunnitella erilaisia mahdollisia ratkaisuja. (Tuulaniemi 2011, 154 - 155.)

Asiakasprofiilien avulla voidaan suunnitella monia eri vaihtoehtoisia konsepteja sekä testata ja mitata niiden mahdollista arvoa ennen palvelun viemistä markkinoille. Se auttaa valikoimaan ideoista parhaimmat, joita kannattaa lähteä kehittämään. Asiakasprofiilit auttavat organisaatiota ymmärtämään asiakaskuntiaan, ja näin ollen niitä voidaankin hyödyntää ideoinnissa, päätöksenteossa sekä palvelukonseptoinnissa. (Tuulaniemi 2011, 156.)

Tulevaisuuden asiakasprofiilit (Kuva 6) toteutettiin itse. Tulevaisuuden asiakasprofiili aloitettiin luomalla henkilökuva ja perustiedot, joiden jälkeen tietoja ja tavoitteita syvennettiin tekstiosioissa. Persoonalle asetettiin tavoitteet, jollainen hän haluaa olla työyhteisössään sekä yksityiselämässään. Lisäksi hänelle määriteltiin ärsytyksen kohteet sekä normaali arkipäivä. Näiden avulla saadaan kuva siitä, millainen ihminen on kyseessä, ja esimerkiksi mitkä voisivat olla hänen tulevaisuuden toiveensa ja tarpeensa.



Leo Kallio

” Elämässä voi kehittyä”

- 35 -vuotias
- Kehityspäällikkö Rovio Entertainment Oy:llä Espoon Keilaniemessä
- Tradenomi
- Naimisissa
- Asuu Espoon Westendissä

© Kenny Teo

Leon tavoitteena on tuoda työyhteisöön energisyyttä ja innovatiivisuutta. Pelimaailma vaatii tutkimaan tulevaisuuden asiakkaita, joten hän pyrkii havainnoimaan ympäristöään kaiken aikaa. Omassa elämässään hän on omasta mielestään nokkela ja pyrkii yllättämään vaimonsa mitä mielikuvituksellisimmilla keinoilla. Leo toivoo myös saavansa kaksi poikaa, jotka haastavat hänet keksimään vieläkin koukuttavampia pelejä.

Leo turhautuu jos hän näkee muiden ihmisten tuhlaavan oman elämänsä. Hyvin positiivinen Leo hermostuu ihmisten negatiivisuudesta.

Tulevaisuuden tavoitteena Leolla on rakentaa loma-asunnolleen viihdekeskus, jonne pyytää ystäviään peli-iltoihin. Lisäksi hän on asettanut itselleen urheilutavoitteen olla 10 parhaan joukossa 2015 triathlonissa. Hän on harrastanut lajia kymmenen vuotta.

Leon arkipäivä koostuu 8.00-16.30 työpäivästä, jonka jälkeen hänellä on tapana hakea vaimonsa töistä ja joko urheilla yhdessä tai viettää ilta hyvän ruoan parissa. Heillä on ystäväpiiri, jossa usein kokoonnutaan jonkun heistä luokse ja tehdään yhdessä ruokaa. Kerran kuussa heillä on tapana etsiä mobiilisovellusten avulla trendikkäitä ravintoloita, joissa istua iltaa.

Kuva 6: Tulevaisuuden asiakasprofiili

Tulevaisuuden asiakasprofiilit auttavat visualisoimaan henkilöpersoonat, jotka voisivat olla toimeksiantajayrityksen asiakkaita. Näin on jokin konkreettinen pohja lähteä kehittämään uusia palveluita. Tulevaisuuden asiakasprofiilien tulisi perustua yrityksen nykyisiin asiakkaisiin eri asiakassegmenteissä sekä heidän tulevaisuuden suunnitelmiinsa, jotta perusta on tarpeeksi todenmukainen.

Menetelmän avulla kehittämistyön tekijöiden tulee perehtyä yrityksen asiakaskuntaan ja näin ollen myös havainnoida sitä. Asiakasprofiilit on toimiva työkalu palveluiden kehittämiseen sillä kuvan ja tekstin yhdistäminen antaa mielikuvan persoonasta eli yrityksen asiakkaasta. Menetelmä oli toteutuskelpoinen ja nopea keino asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja visualisointiin. Menetelmän avulla kasvatettua asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen kaikessa liiketoiminnassa. Tulevaisuuden asiakasprofiilit täyttävät toimeksiantajan kriteereistä seuraavat; se voidaan toteuttaa muutaman hengen ryhmässä, se ei vaadi suurta aika- tai raharesursseja ja se on johdonmukainen ja luotettava. Tämä menetelmä vaatii kuitenkin aiempaa asiantuntemusta asiakassegmenteistä, jotta voidaan muodostaa luotettavia asiakasprofiileja. Menetelmä otettiin osaksi konseptin kokonaisuutta. Lisäksi tässä opinnäytetyössä siitä saatua tietoa käytettiin tulevaisuusikkuna-menetelmän kokeilussa.

5.2.6 Tulevaisuusikkuna

Tulevaisuusikkuna on yksi ideointimenetelmistä, jotka nousivat esille asiantuntijahaastattelussa. Tästä syystä se valittiin yhdeksi kokeiltavaksi menetelmäksi. Tulevaisuusikkunan peruseriaate selkeytyi jo haastattelun pohjalta, mutta aiheeseen tutustuttiin silti perinpohjaisemmin kirjallisuuden kautta. Tulevaisuusikkuna-menetelmän avulla on tarkoitus selvittää heikkoja signaaleita ja apuna käytetään usein yrityksen henkilökuntaa. Menetelmää sovellettiin toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaiseksi ja tämän vuoksi henkilökunnan tilalle sijoitettiin menetelmässä asiakkaat. Toimeksiantaja voi asiakkaiden avulla selvittää asiakasryhmien kiinnostuksenkohteita.

Hiltunen kuvaa kirjassaan *Matkaopas tulevaisuuteen* tulevaisuusikkunan syntyneen ideasta, johon hän oli törmännyt yrityksessä. Täällä oli ruokalan seinällä valkokangas, johon heijastettiin yrityksen työntekijöiden ottamia kuvia pienen kuvatekstin kera. Jokainen työntekijä pystyi lähettämään omasta kännykästään kuvia suoraan esitykseen. Hän oli yhdistänyt tähän sen kuinka hän itse kuvaa heikkoja signaaleja puhelimellaan usein, ja nämä kaksi yhdistämällä voidaan saada aikaiseksi niin sanottu tulevaisuusikkuna. (Hiltunen 2012, 287 - 288.)

Tulevaisuusikkunan tarkoituksena alun perin oli se, että jokainen organisaation työntekijä pystyisi lähettämään kuvia, joihin he ovat tallentaneet uutuuksia eli käytännössä heikkoja signaaleja. Erityisen toimivaksi tulevaisuusikkuna osoittautuu, kun henkilökunta kuvaa asioita

globaalisti, oli yritys sitten globaali tai henkilökunta paljon matkustavaa. Nämä kuvat sitten pyörisivät erilaisissa paikoissa organisaation tiloissa kuten aulassa tai vaikka henkilökunnan tietokoneiden näytönsäästäjinä. (Hiltunen 2012, 288 - 290.)

Hiltunen pilotoi tulevaisuusikkunaa kokeillen myös hieman erilaisia variaatioita menetelmästä. Tässä kävi ilmi muun muassa se, että tulevaisuusikkunasta on mahdollista myös toteuttaa niin, että kaikki kuvat ovat joko yhden tai muutaman henkilön ottamia. Kuvat jotka ovat huomiota herättäviä, joko erityisen miellyttäviä tai shokeeraavia, jäävät parhaiten mieleen. Joka tapauksessa nämä kuvat voivat herättää uusia ajatuksia tulevaisuudesta, ja näin ollen johtaa innovointiin. (Hiltunen 2012, 291 - 292.)

Tulevaisuusikkuna vaatisi suuremman määrän yleisöä sekä osallistujia, joten sen kokeilu koettiin tarpeettomaksi ennen konseptin pilotointia. Tulevaisuusikkuna on toteutuskelpoinen menetelmä ideoiden keräämiseen, sillä sen yritykselle tuoma hyöty on arvokasta tietoa asiakaskunnan mielenkiinnonkohteista. Menetelmä vaatisi ainoastaan jonkinlaisen näytön kuten esimerkiksi television, sekä joukon ihmisiä katsomaan sekä lähettämään kuvia.

Toimeksiantajan liiketoimintaan parhaiten sopiva menetelmän soveltamistapa olisi ottaa asiakkaat vahvasti mukaan menetelmän toteutukseen. Esimerkiksi ravintolan seinälle heijastettaisiin asiakkaiden itse ottamiaan valokuvia sekä niiden selitystekstit. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi Twitterin tai Instagramin kautta. Menetelmä antaisi toimeksiantajayritykselle tietoa asiakkaiden mielenkiinnon kohteista sekä herättäjistä ympäri maailmaa tapahtuvista asioista. Tätä yritys voisi käyttää kehitystyössään sekä samalla sitouttaa ja aktivoida asiakaskuntaansa.

Esimerkiksi jos asiakkaana on tulevaisuuden asiakasprofiilista tuttu Leo Kallio, hän voisi ottaa ja lähettää alla olevia kuvia (Kuva 7) yritykselle. Kuvaesimerkit on valikoitu opinnäytetyöntekijöiden kesken ja niissä on peilattu asiakasprofiilin luonnekuvaukseen. Kuvien perusteella hän harrastaa eksoottisia asioita vapaa-ajallaan ja työskentelee rennossa ilmapiirissä. Jos samantyyppiset kuvat toistuvat eri asiakkaiden lähettäminä, voidaan päätellä niiden olevan kiinnostavia asioita. Tässä on yksi lähtökohta tehdä tuotteistamista.



Kuva 7: Tulevaisuusikkunan kuvaesimerkit

Menetelmä on visuaalisuutensa lisäksi myös informatiivinen. Se sopii kaiken ikäisille ihmisille, sillä älypuhelin teknologia on lisännyt mahdollisuuksia kuvata sekä jakaa kuvia milloin vain ja missä vain. Näin ollen mitä kummallisimmatkin asiat ja tarpeet voivat tulla esille. Menetelmän avulla toimeksiantajayritys lisää tietoisuutta asiakkaiden mielenkiinnonkohteista ja tämän vuoksi se on tärkeä osa konseptia. Menetelmä täyttää toimeksiantajan kriteereistä kaksi viidestä, eli se ei vaadi aiempaa asiantuntemusta sekä se on johdonmukainen ja luotettava. Kuitenkaan sitä ei pystytä toteuttamaan ilman asiakkaita, se vie aikaa sekä raharesursseja esimerkiksi uuden television ostamisessa. Kuitenkin menetelmän hyöty yritykselle korvaa siihen laitettut resurssit.

5.2.7 Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukko antoi uuden tavan käsitellä mahdollisia trendien suuntauksia tulevaisuuksissa. Lisäksi siinä katsotaan tulevaisuuksien trendien mahdollisuuksia monista eri näkökulmista. Menetelmä mahdollistaa ympäristötekijöiden sekä erilaisten tulevaisuuksien vaikutuksen havainnoinnin toimeksiantajayrityksessä. Tämän vuoksi se valittiin yhdeksi kehittä-vaiheen kehittämismenetelmäksi.

Tulevaisuustaulukot ovat tehokas tapa organisaatioille jäsentää toimintaympäristöjensä ja sisäisten tekijöidensä tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja. Taulukko antaa väläyksenomaisen

kuvan tulevaisuuden tilanteista. Taulukon keskeinen sisältö koostuu muuttujista ja niiden mahdollisista toteutumavaihtoehdoista tulevaisuudessa. Muuttujilla tarkoitetaan tarkasteltavan ongelma-alueen kannalta keskeisiä tekijöitä, joiden kehityksestä, toisin kuin megatrendien kohdalla, ei voida asiantuntemuksen perusteella tunnistaa yhtä suuntaa. Muuttujien tulevaa kehitystä tulee tarkastella erilaisina vaihtoehtoina. Perinteistä tulevaisuustaulukkoa voidaan täydentää lisäämällä siihen arviot megatrendeistä ja heikoista signaaleista. Tällöin siihen saadaan lisää ulottuvuuksia ilman, että kadotetaan tutkimusongelman hallinta. (Mannermaa 2000, 86.)

Tulevaisuustaulukon rakentaminen on yksinkertaista ja taulukko voi vaikuttaa mekaaniselta ja yksinkertaistavalta. Rakentaminen kuitenkin vaatii huomattavaa sisällöllistä asiantuntemusta. Taulukko rakennetaan seuraavissa vaiheissa. Ensinnäkin tunnistetaan ja rajataan ongelma-alue. Seuraavaksi listataan keskeisimmät muutoksen tekijät tulevaisuudessa (vaakarivien otsikot). Jokaiselle muuttujalle arvioidaan kolmesta viiteen eri näkökulmista ja olettamuksista perustuvaa vaihtoehtoa. Ensimmäiseen sarakkeeseen kuvataan nykytila, muihin sarakkeisiin tulevaisuuden vaihtoehdot. Muuttujien alle listataan heikot signaalit, joita pidetään mahdollisina ja jotka otetaan huomioon merkittävinä ilmiöinä. Lopuksi listataan megatrendit ja niille arvioidut kehityssuunnat. (Mannermaa 2000, 86 - 87.)

Tulevaisuudenkuvia rakennetaan valitsemalla jokaiselle muuttujalle yksi arvo ja lisäämällä heikot signaalit ja megatrendit tarkasteluun. Kuva tulevaisuudesta saadaan valitsemalla yksi muuttujan arvo kultakin riviltä. Heikot signaalit saavat taulukon alaosaan yhden rivin, jos taas on kyseessä megatrendi, se kirjoitetaan yhdelle riville koko taulukon leveydeltä. Jos esimerkiksi taulukossa on kymmenen muuttujaa ja niillä on neljä vaihtoehtoa, mahdollisten yhdistelmien eli tulevaisuuskuvioiden lukumäärä on neljä potenssiin kymmenen. Asiantuntemuksella voidaan lukemattomista vaihtoehdoista tunnistaa ongelman tulevaisuuden arvioinnin kannalta keskeisimmät tulevaisuudenkuvat. (Mannermaa 2000, 86 - 88.)

Tulevaisuustaulukon rakennus aloitettiin valitsemalla ongelma, johon haluttiin erilaisia vaihtoehtoja ja näkökulmia. Tulevaisuustaulukon rakentaminen perustuu opinnäytetyön tekijöiden omaan asiantuntemukseen ravintola-alalta. Menetelmän kokeilussa opinnäytetyöntekijät ottivat esimerkki-ongelmaksi lounaslistan rakentamisen (Taulukko 4). Taulukkoon listattiin vasempaan reunaan ongelman muuttujat eli koneet ja laitteet, asiakasmäärä, raaka-aineiden saatavuus ja hinta, henkilöstön taidot ja määrä. Jokaiselle muuttujalle määritettiin kolme erilaista tulevaisuuden vaihtoehtoa.

Muuttujat	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Koneet ja laitteet	Laitteiston hajoaminen	Olemassa oleva laitteisto	Lisälaitteiden osto
Asiakasmäärä	Määrän väheneminen	Määrän ennallaan pysyminen	Määrän lisääntyminen
Raaka-aineiden saatavuus ja hinta	Vaikea saatavuus ja kallis hinta	Ennallaan pysyminen	Tuotteiden saatavuuden paraneminen
Henkilöstön taidot	Ammattitaidon puutteellisuus	Olemassa oleva ammattitaito	Henkilöstön kouluttaminen
Henkilöstön määrä	Liian vähän	Tarpeeksi	Liikaa
Heikot signaalit	Perinteiden nostaminen, kikkailemattomuus, dietit		
Trendit	Venäläiset, käsityöläisyys, omaleimaisuus, raaka-aineet helposti tunnistettavissa, laadun korostuminen		
Megatrendit	Tuoreet raaka-aineet, runsaus, kansainvälistyminen, yhtenäinen linja koko konseptissa, ekologisuus, luomu ja lähiruoka		

Taulukko 4: Tulevaisuustaulukko lounaslistan rakentamisesta

Näiden jälkeen piirrettiin erivärisin viivoin kolme eri tulevaisuuden mahdollisuutta, jotka vaikuttavat lounaslistan rakentamiseen. Nämä kaikki kolme viivoin yhdistettyä tulevaisuuden mahdollisuutta ovat kuvitteellisia, ja yhdistelmiä voidaan tehdä myös mahdollisimman todennukaisiin vaihtoehtoihin. Alle listatut heikot signaalit, trendit ja megatrendit vaikuttavat kaikkiin tulevaisuuksien vaihtoehtoihin.

Tämä menetelmä tarjoaa kattavan kuvan erimahdollisuuksista ja antaa tilaa ajatella myös hieman omituisia tulevaisuuksia. Toimeksiantaja voi menetelmän avulla havaita oman liiketoiminnan muutoksia sekä toimintaympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat esimerkiksi lounaslistan rakentamiseen. Lisäksi se auttaa hahmottamaan määritellyn ongelman kokonaisuuksia. Tulevaisuustaulukon rakentaminen voi aluksi tuntua haasteelliselta, mutta selkeän ongelman rajauksen avulla aiheen muuttujat on helpompi löytää. Menetelmä antaa loputtomia mahdollisuuksia, jotka kaikki määräytyvät niin tekijän kuin ongelman ja sen laajuuden mukaan. Alun

haasteiden jälkeen menetelmä osoittautui käytännölliseksi ja toimivaksi. Tämän lisäksi se täyttää toimeksiantajan kaikki muut kriteerit lukuunottamatta aiemman asiantuntemuksen tarpeellisuutta.

5.2.8 Skenaariot

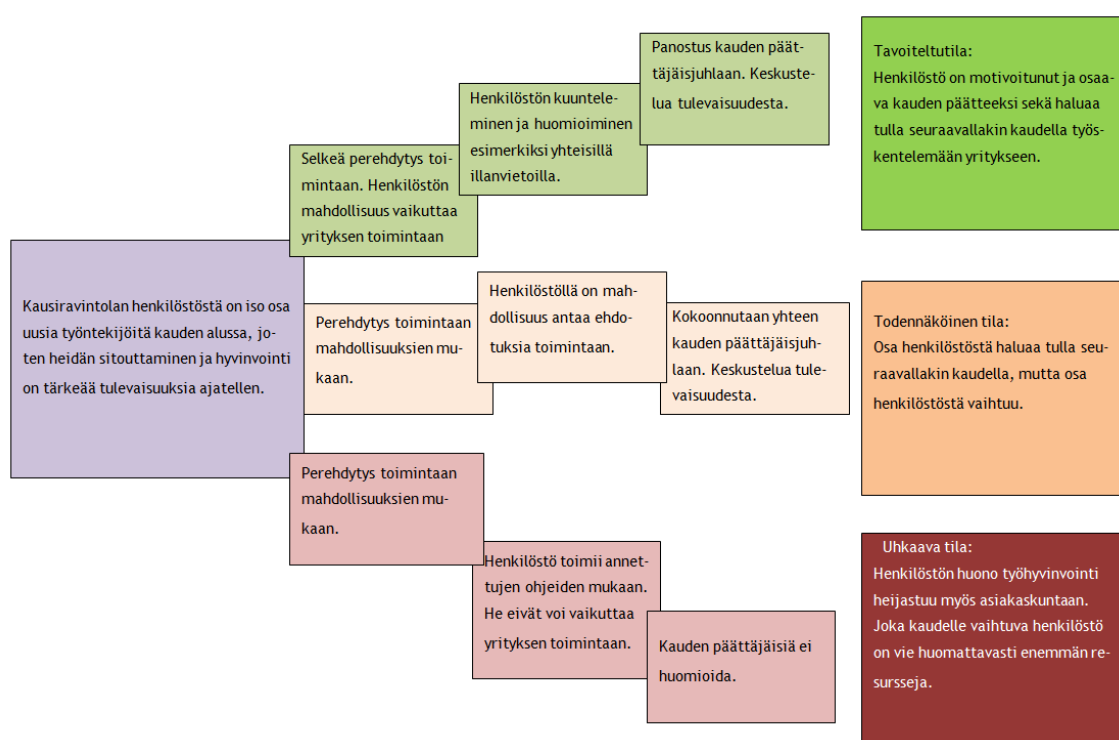
Skenaariot valittiin yhdeksi kokeiltavaksi kehittämismenetelmäksi, sillä ne ovat tärkeä osa tulevaisuuksien tutkimista ja tutkimustulosten visioimista tulevaisuuskuviksi. Tämän vuoksi se on olennainen kehittämismenetelmä opinnäytetyöprosessiin, jossa tutkitaan tulevaisuuden trendejä. Skenaarion tarkoituksena on löytää mahdollisimman todennäköisiä vaihtoehtoja tulevaisuuskuvista. Menetelmä voi olla liian raskas kiireiselle kausiravintoloitsijalle, mutta siitä voi tehdä myös kevyemmän version, joka varmasti auttaa ravintoloitsijaa tuotteistamisprosessissa.

Skenaariot ovat eräänlainen jatkumo siitä kaikesta tulevaisuuden tutkimustyöstä mitä on tehty. Skenaarioiden avulla voidaan visioida tulevaisuuksia. Näin ollen skenaario voidaan määrittellä seuraavasti: ”skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta”. (Mannermaa 2000, 72.)

Skenaarioita voidaan rakentaa eri tavoin, voidaan edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen tai tulevaisuudesta nykyhetkeen. Tärkeintä on, että skenaariot ovat mahdollisia ja johdonmukaisia ja lisäksi niiden tulisi sisältää kolme seuraavaa osaa. Ensimmäiseksi skenaariossa tulee olla kuvaus yrityksen tai sen toimiympäristön nykytilasta, toiseksi mahdollisen tai toivottavan tulevaisuustilan kuvaus sekä lopuksi prosessikuvaus, jonka avulla voidaan liittää nämä kaksi edellä mainittua kuvausta toisiinsa. Näiden kolmen lisäksi on hyvä määrittää yritystoiminnan pitkän aikavälin linjaukset ja tavoitteet, joiden tarkoituksena on taata, että yrityksen visio toteutuu mahdollisimman hyvin erilaisissa tulevaisuuksissa. Keskipitkän ja lyhyen aikavälin linjaukset luovat välitavoitteet yrityksen visiolle ja jalkauttavat yrityksen toiminnan arkipäivän tekoihin tässä ja nyt. (Mannermaa 2000, 72, 74.)

On kahdenlaisia skenaarioita, tutkivia tai tavoitteellisia. Tutkivat skenaariot perustuvat menneisyyden ja nykyhetken trendeihin, joista pyritään jatkamaan trendien kehityskulkuja tulevaisuuksiin mahdollisimman uskottavasti. Trendien kehityskuluissa huomioidaan perusoletukset kuten esimerkiksi talouskasvun vauhti sekä vallitsevat arvomaailman vaihtoehdot kuluttajien käyttäytymisessä. Tavoitteelliset skenaariot perustuvat nykyhetken trendien sijasta tulevaisuuskuviin, visioihin halutusta tai pelätystä tulevaisuuden tilanteesta. Tällöin skenaariot rakennetaan tukevaisuudesta nykyhetkeen. Projektin tai ongelman luonne ratkaisee sen, kumpi skenaarion rakentamistapa on toimivampi. (Mannermaa 2000, 72 - 73.)

Skenaariot toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken valitsemalla ensin aihe, joka oli otettu esimerkkiaiheeksi skenaarioon. Tämän jälkeen aiheeseen määriteltiin eri tulevaisuuksien tilat. Aihe on valittu vain menetelmän esimerkiksi, eikä tuloksella ole tässä tilanteessa vaikutusta konseptin rakentamiseen, tarkoituksena on vain menetelmän kokeilu. Skenaarion aiheeksi nostettiin kausiravintolan henkilöstön hyvinvointi. Aiheen tulevaisuuksien tilat olivat tavoiteltava, todennäköinen sekä uhkaava tila (Kuvio 5 ja Liite 4). Tämän jälkeen määriteltiin nykytilanne, jossa suurin osa henkilöstöstä on uutta kauden avauksessa. Näiden jälkeen rakennettiin askel askeleelta portaat tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan, todennäköiseen tulevaisuuden tilaan sekä uhkaavaan tulevaisuuden tilaan.



Kuvio 5: Skenaario henkilöstön hyvinvoinnista

Skenario-menetelmä hahmotteli tulevaisuuksien tilat johdonmukaisesti ja antoi kuvan erilaisista mahdollisuuksista, joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Menetelmä on monipuolinen, jonka avulla voidaan hahmottaa tulevaisuuksia aiheen kuin aiheen mukaan. Kuitenkin menetelmä vaatii asiantuntemusta toiminta-alasta ja sen muutoksista, jotta tulokset ovat todenmukaisia ja luotettavia. Menetelmä vie aikaa, mutta siitä voi tehdä myös kevyemmän version, jolloin se vastaa paremmin toimeksiantajan kriteerejä. Menetelmän voi toteuttaa pienemmän ryhmän voimin, kuten esimerkiksi kahdesta kolmeen henkilöä. Opinnäytetyön tekijät arvioivat menetelmän täyttävän neljä viidestä toimeksiantajan kriteeristä, joten menetelmä otettiin osaksi rakennettavaa konseptia. Skenario-menetelmän

avulla voidaan katsoa eri ongelmia ja niihin vaikuttavia tekijöitä, joten se palvelee toimeksiantajan tarpeita.

5.2.9 Futuropoly

Futuropoly herätti mielenkiinnon jo nimellään ja vahvistui, kun aiheeseen perehdyttiin. Alkuvaikeus kehittämismenetelmästä oli, että se on hieman raskas ja työläs, mutta kuitenkin hyödyllinen. Koska menetelmä voisi toimia myös vasta-alkajilla, oli ajatuksena sen kokeilu, jotta selviäisi sen todellinen työläisyys. Menetelmän avulla toimeksiantaja voi opetella tulevaisuusajattelua, sillä menetelmän tarkoituksena on opettaa tulevaisuuden perusasiat pelin muodossa sekä antaa luovuudelle tilaa kehittämistyössä.

Futuropoly on menetelmä, jossa rakennetaan eräänlainen pelilauta. Futuropoly peli pohjautuu vahvasti Monopoly™ -peliin. Osallistujien tarkoituksena on rakentaa erilaisia skenaarioita, pohtia tulevaisuuden viljejä kortteja ja heikkoja signaaleja, tulevaisuuden tuotekonsepteja, innovaatioita sekä asiakasryhmiä pelilaudalle. Vaikka kyseessä onkin pelilauta, ei siinä ole tarkoituksena kuitenkaan pelata peliä vaan lähinnä rakentaa pelilautaa. (Hiltunen 2012, 297.)

Futuropoly pelilaudan rakentaminen alkaa siitä, että valitaan teema ja aikaikkuna, jolla tulevaisuutta lähdetään tarkastelemaan. Teemasta muodostetaan pelin nimi, esimerkkinä voisi olla vaikka Suomi 2025. Teeman kannattaa olla yleinen ja keskittyä tulevaisuuteen, tällaisena voisi olla vaikka oman toimialan tulevaisuus tiettyjen vuosien päästä. (Hiltunen 2012, 297.)

Seuraavana vaiheena pohditaan korttipinoja, jotka varsinaisessa pelissä ovat nimillä Sattuma ja Yhteismaa. Futuropolyssä Sattumakorteiksi laitetaan mahdollisia viljejä kortteja kun taas Yhteismaakortit ovat heikkoja signaaleja. Ryhmän tulee kehittää molempiin korttipinoihin 10 korttia. Villit kortit pitävät sisällään asioita, jotka toteutuessaan vaikuttavat merkittävästi pelilaudan teemaan kun taas heikko signaali -kortit nostavat esiin mahdollisia tulevia ilmiöitä, jotka vaikuttavat teeman tulevaisuuteen. (Hiltunen 2012, 297.)

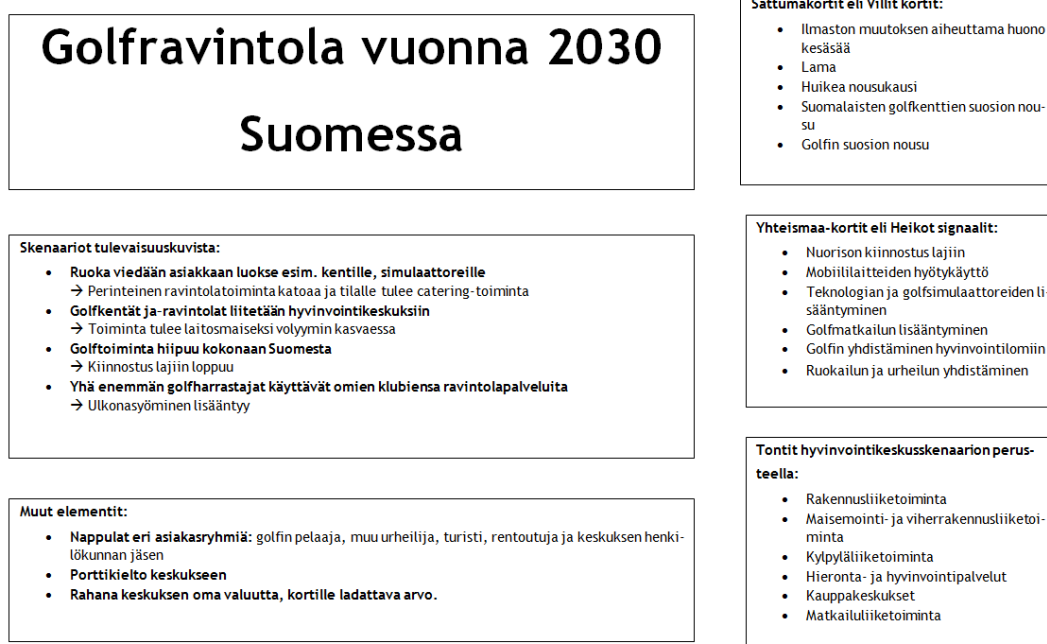
Kolmannessa vaiheessa tehdään skenaarioita, sopiva määrä on 3 - 4 skenaariota. Tässä on tarkoitus pohtia pelilaudan teemaan liittyviä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Keinoja joilla voidaan tutkia erilaisia skenaarioita, on esimerkiksi tulevaisuustaulukko (Kappale 5.2.7.). Skenaarioiden tekemisen jälkeen tulee miettiä mitkä ovat toivottuja ja mitkä epätoivottuja tulevaisuuksia. Hiltunen kannustaa valitsemaan pelilaudan teemaan sen skenaarion, joka on koettu kaikkein vaikeimmaksi, sillä sen lähempi tarkastelu voi opettaa eniten. (Hiltunen 2012, 297 - 298.)

Seuraavaksi pelilaudalle muodostetaan niin sanotut tontit. Tässä pelissä tonttien kohdille valitaan onnistuneita liiketoimintamalleja valitulla teemalla ja skenaariolla. Esimerkiksi tästä voi antaa aikaisemman Suomi 2025 esimerkin. Teeman ympärille on valittu epätoivottu skenaario jossa kaikki menee pieleen eli ”Kaikki päin kelohonkaa, Suomi 2025”. Tällöin tontit edustavat sellaisessa maailmassa toimiva menestyviä liiketoimintamalleja kuten vaikka turvalan liiketoimintaa. Näitä tontteja kehitetään 8 - 12 kappaletta. (Hiltunen 2012, 298.)

Lopuksi kehitetään pelilaudan muut elementit. Näitä on Monopoly™ -pelissä esimerkiksi pelinappulat, rahat, verotus sekä vankila. Näiden muiden elementtien kehittäminen on pelaajista itsestään kiinni, tähän Hiltunen ehdottaa muun muassa miettimään mitä pelinappulat voisivat edustaa, olisiko ne esimerkiksi markkinaryhmiä tai tietty tavara. Hyvä olisi myös miettiä valuutta, millä ja miten maksetaan sekä sitä onko peli todellisuudessa pelattavissa. (Hiltunen 2012, 298.)

Vahvuuksia Futuropolyssä on sen luovuus sekä hauskuus. Se myös opettaa tulevaisuusajattelun perusasioita, ja voi näin toimia hyvänä opetusvälineenä vasta-alkajillekin. Sitä voi myös soveltaa monille eri aloille ja monien erilaisten ihmisten käyttöön. (Hiltunen 2012, 298 - 299.)

Futuropoly-menetelmä toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden kesken Word-tiedostoon (Kuvio 6 ja Liite 4), johon pelin eri osa-alueet jaoteltiin. Varsinaista pelilaudan rakentamista ei toteutettu, vaan suunniteltiin sen sisältökartta. Aluksi päätettiin pelin aihe eli Golfravintola vuonna 2030 Suomessa. Tämän jälkeen määriteltiin aiheen villit kortit sekä heikot signaalit. Villit kortit on valittu sattuman varaisesti ja heikot signaalit perustuvat opinnäytetyön tekijöiden omaan asiantuntemukseen. Niiden pohjalta määriteltiin neljä erilaista skenaariota, jotka voisivat olla golfravintolan tulevaisuuksia ja mikä oli saanut tulevaisuudenkuvan toteutumaan.



Kuvio 6: Futuropoly-peli

Näistä valittiin yksi tarkasteltava skenaario, golfkentät ja -ravintolat liitetään hyvinvointikeskuksiin, jonka toteutuminen vaikuttaisi muiden alojen liiketoimintojen kasvuun. Nämä liiketoiminnot ovat pelin tontteja samalla tavalla kuin Monopoly™ -pelissä ne ovat teiden nimiä. Lopuksi määriteltiin pelin muut elementit. Näitä olivat pelinappulat, jotka kuvaavat tässä esimerkissä asiakasryhmiä. Sanktiona pelissä on porttikielto hyvinvointikeskukseen, joka on alkuperäisen pelin vankilan tilalla. Pelissä maksuvälineenä toimii kortille ladattava arvo, joka on viihdekeskuksen oma valuutta.

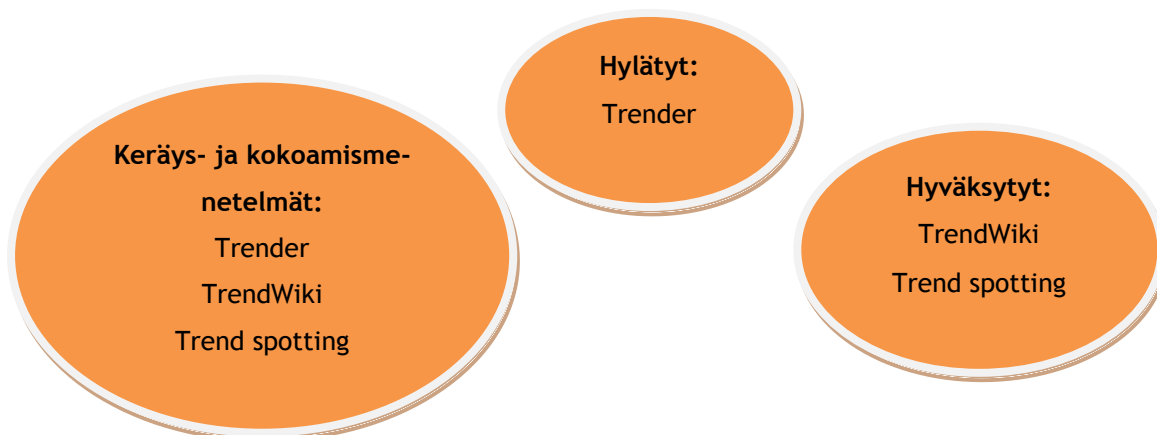
Pelin rakentaminen on informatiivinen tapa oppia tulevaisuuden käsitteitä, mutta se vaatii runsaasti aikaa ja vaivaa. Menetelmän avulla voidaan kokeilla erilaisia liiketoiminnan kokeilu- ja pelinomaisesti, joten se antaa mahdollisuuden miettiä erilaisia ratkaisuja ilman oman liiketoiminnan riskeeraamista. Peli avartaa katsomaan tulevaisuuksiin pelin rakentamisen muodossa, mutta konseptia ajatellen se vaatii liikaa resursseja kiireiseltä ravintoloitsijalta. Toimeksiantajan kriteereistä se vastaa muita kriteereitä, mutta koska menetelmä vaatii huomattavasti aikaa, sitä ei voida käyttää toimeksiantajayrityksessä.

5.2.10 Kehitä-vaiheen tulokset

Tässä luvussa kootaan kehitä-vaiheen tulokset eri menetelmistä, sekä siitä minkä vuoksi osa menetelmistä valittiin osaksi lopullista konseptia trendien hakemiseksi. Kehitä-vaihe oli hankkeen tärkein ja vaativin osa, sillä menetelmien kokeilussa kului paljon aikaa. Kehitä-vaihe toimii kuitenkin koko konseptin perustana tässä opinnäytetyössä.

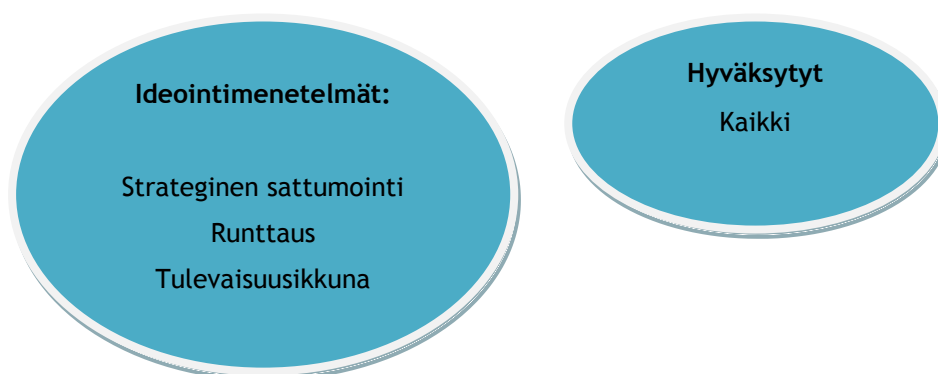
Kehitä-vaiheen menetelmiä oli yhteensä kymmenen kappaletta. Menetelmät voidaan jaotella keräys ja kokoamis-, ideointi- sekä kehittämismenetelmiksi. Keräys- ja kokoamismenetelmiä olivat trend spotting sekä sovellukset TrendWiki ja Trender. Ideointimenetelmiä olivat strateginen sattumointi, runtaus sekä tulevaisuusikkuna. Näiden jälkeen kehittämismenetelminä olivat tulevaisuuden asiakasprofiilit, tulevaisuustaulukko, skenaariot sekä Futuropoly.

Keräys- ja kokoamismenetelmistä (Kuvio 7) konseptiin mukaan otettiin trend spotting sekä TrendWiki, sillä ne soveltuivat hyvin konseptin tarkoitukseen. Trender jätettiin pois konseptista sen vuoksi, että sitä voi käyttää ainoastaan iPhonella sekä iPadilla. Vaiheet nähtiin tärkeäksi osaksi konseptin alussa, osana trenditiedon keruuta.



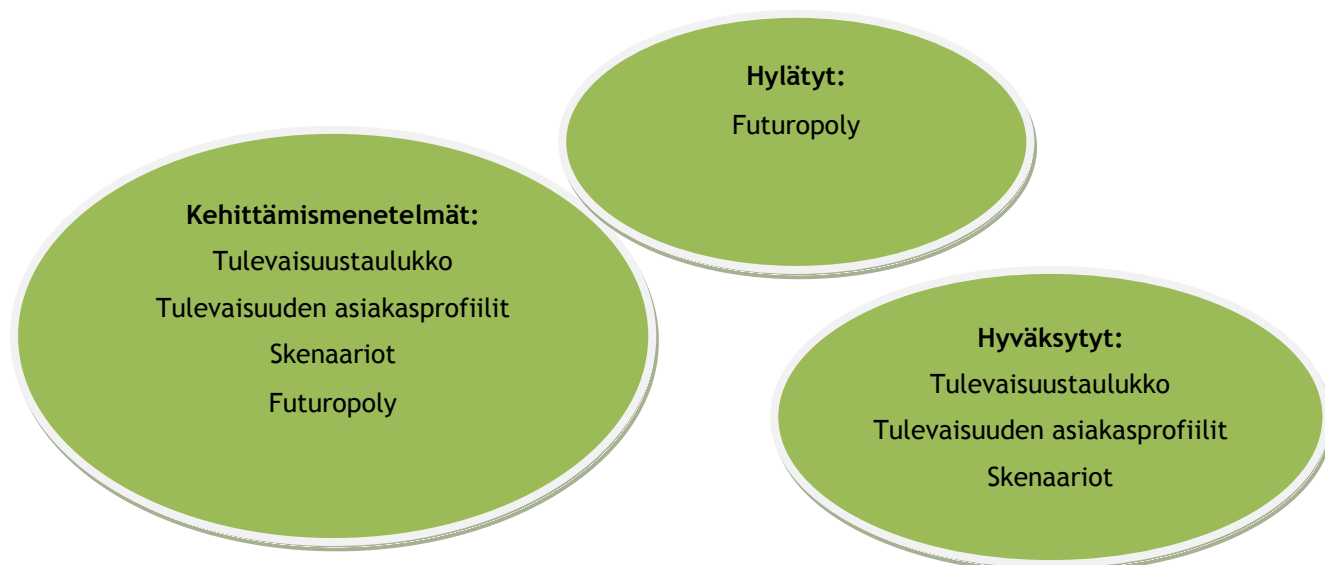
Kuvio 7: Kehitä-vaiheen keräys- ja kokoamismenetelmät

Ideointimenetelmistä (Kuvio 8) hyväksyttiin konseptin osaksi jokainen menetelmä, sillä niistä jokainen toi oman lisänsä ja näkökulmansa uuden ideointiin. Strateginen sattumointi sekä runtaus todettiin menetelmiksi, joita voisi työstää esimerkiksi henkilökunnan voimin, joten niitä käytetään konseptin alkuvaiheessa keräys- ja kokoamismenetelmien jälkeen. Tulevaisuusikkuna on parhaimman tuloksen saamiseksi toteuttava vasta konseptin loppuvaiheessa asiakkaiden avulla.



Kuvio 8: Kehitä-vaiheen ideointimenetelmät

Kehittämismenetelmistä (Kuvio 9) otettiin konseptiin mukaan menetelmät, jotka ovat sovellettavissa kohdennetun ongelman ratkaisuun. Näitä olivat tulevaisuuden asiakasprofiilit, jotka sijoitettiin konseptin alkuvaiheeseen, sekä tulevaisuustaulukko ja skenaariot. Tulevaisuustaulukko ja skenaariot vaativat tekijältä mahdollisimman paljon trenditietoa ja ymmärrystä toimialasta sekä sen kehityksestä, tämän vuoksi ne on sijoitettu konseptin loppupäähän. Futuropoly on turhan raskas menetelmä toimeksiantajan tarpeisiin, joten se jätettiin pois konseptista.



Kuvio 9: Kehitä-vaiheen kehittämismenetelmät

Kehitä-vaiheen menetelmistä kehittämistyön aloittavaksi menetelmäksi otettiin tulevaisuuden asiakasprofiilit, sillä sen avulla kartoitetaan yrityksen eri asiakassegmentit sekä heidän tarpeensa. Asiakasprofiilien tueksi toimeksiantajan olisi kannattavaa ottaa käyttöjärjestelmä TrendWiki kartoittamaan heikkoja signaaleja sekä trendejä. Trend spotting tulisi myös aloittaa kehittämistyön alkupuolella.

Edellisten menetelmien avulla saatua tietoa voisi lähteä ideoimaan strategioiden sattuomointi- ja runtausmenetelmien kautta. Menetelmät aloittavat toimeksiantajayrityksen innovointityön herättämällä luovuuden liikkeelle. Innovoituja ideoita lähdetään soveltamaan toimeksiantajan omaan liiketoimintaan tulevaisuustaulukkojen sekä skenaarioiden avulla, joissa nähdään idean eteenpäin viemiseen vaikuttavat ympäristölliset tekijät. Tulevaisuusikkunaa voisi käyttää lopuvaiheen asiakaskokemusten selvittämiseen sekä asiakaskunnan sitouttamiseen.

5.3 Toteuta-vaihe

Toteuta-vaiheessa konsepti konkretisoitiin blueprint-menetelmän, SWOT-analyysin sekä pilotoinnin avulla. Blueprint kokoaa yhteen eri kokeillut menetelmät konseptiksi, jota analysoitiin SWOT-analyysillä. Lopuksi tuotos pilotoitiin, mikä auttoi näkemään konseptin kehittämistarpeet. SWOT-analyysi tehtiin ennen pilotointia, sillä se antaa konseptin tekijöiden näkemyksen, kun taas pilotointi antaa ulkopuolisen näkökulman konseptista.

Toteuta-vaiheessa pyritään selittämään palvelukonseptit ja -ideat mahdollisimman havainnollisesti ja ymmärrettävästi. Tämän vuoksi keskustelu helpottuu ja niitä voidaan arvioida. Esimerkiksi eläytymismenetelmä, animaatio, palvelutuotteiden laatiminen, palvelukokemuksen tunnelman lavastaminen ja kuvakollaasi ovat menetelmiä palvelukonseptien konkretisointiin. Palvelukokemuksen tunnelman laatimiseen tarvitaan kaikkia viittä aistia: näkö-, tunto-, kuulo-, maku- ja hajuaistia. (Koivisto 2007, 75.)

5.3.1 Konsepti blueprint-mallin mukaan

Blueprint visualisoi koko konseptin yhdelle paperille, ja näin ollen se on konseptin lopullinen tuotos. Se auttoi näkemään konseptin hyödyt esimerkiksi resurssikuluissa sekä toimintaympäristön hallitsemisessa. Blueprint kokoaa myös kaikki kehittämis-vaiheen menetelmät, jotka nähtiin tarpeellisiksi. Nämä käytettävät menetelmät on eroteltu kehittä-vaiheen tuloksissa.

Blueprint, eli palveluprosessimalli, on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen tarvittavista resursseista sekä asiakkaan kytkeytymisestä tuotantomallin kokonaisuuteen vaikuttavana tekijänä. Blueprint-mallista käy ilmi asiakkaan tai käyttäjän kokemat asiat (näyttämö) sekä palvelutuottajan näkymätön toiminta (backstage) johdonmukaisessa järjestyksessä. Tämä malli perustuu prosessiajattelulle ja sitä voidaan käyttää kehittämistyökaluna uusien ideoiden kanssa. Sitä voidaan käyttää kuvaamaan ja korjaamaan jo olemassa olevia tuotantomalleja. (Tuulaniemi 2011, 210 - 211.)

Blueprint-malliin rakennetaan ensin palvelun käyttäjän näkökulma, jossa käyttäjän polku määritellään. Seuraavaksi tuodaan mukaan palveluntuottajan näkökulma, joka usein paljastaa palveluntuottamiseen liittyvät haasteet. Lopuksi blueprint-malliin liitetään esimerkiksi toimintolaskennan periaatteita, jolloin saadaan aikaan palveluosioille melko tarkka kustannusarvio. Mallin avulla on siis myös mahdollista tehostaa yrityksen tai palveluprosessin toimintaa ja vähentää kustannuksia. (Tuulaniemi 2011, 212 - 215.)

Blueprint-kaavio toteutettiin taulukkopohjaan (Taulukko 5 ja 6 sekä Liitteet 5 ja 6) palvelun tutkijan näkökulmasta. Tutkijan polku rakentuu konseptin vaiheiden mukaan. Kaaviossa huomioidaan jokaisen eri vaiheen fyysiset ominaisuudet, tukitoiminnot, menetelmät sekä onnistumiset että mahdolliset ongelmat. Blueprint-kaavio kokoaa yhteen konseptin vaiheet eri näkökulmista sekä tarvittavista resursseista.

Fyysiset ominaisuudet	Käyttöjärjestelmät	Verkkosivut, mainonta, blogit, alan julkaisut	Paperi ja kynä	Tulevaisuuden kuvat	Oman liiketoiminnan tuntemus (laskelmat, tilat, henkilöstö)
Tutkijan polku	Oman liiketoiminnan tunteminen, heikkojen signaalien kartoittaminen	Nyky- ja megatrendien kartoittaminen	Trendien ideoiminen omaan liiketoimintaan	Skenaariot	Ideoiden soveltaminen resursseihin
Tukitoiminnot	Asiantuntijuuden ylläpito (koulutus, messut)	Tietokone, internet	Tietokone, paperi ja kynä, ihmisiä	Dokumentointi	Tietokone, hallintajärjestelmät
Menetelmät	Tulevaisuuden asiakasprofiilit, TrendWiki (käyttö jatkuvaa)	Trend spotting (toiminta jatkuvaa)	Strateginen sattumointi, runtaus	Tulevaisuustaulukko, skenaariot	
Onnistumiset	Tietotaito, resurssien kohdentaminen, trendien tiedostaminen	Trendien tunteminen	Proaktiivisuuden lisääminen (edelläkävijät)	Auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, kokoa-va toiminto, tulevaisuuksien hahmoittaminen	Resurssien kohdentaminen, riskien minimointi, kannattavuus
Mahdolliset ongelmat	Koulutusten sekä järjestelmien kustannukset	Ajan käyttö, tiedon tulva --> kohdentaminen tärkeään tietoon	Ihmisten mukaan saaminen sekä negatiivinen asenne ideointiin	Ajan käyttö	Ajan käyttö

Taulukko 5: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 1 / 2

Prosessit	Tuotteet	Valokuvat, käyttäjärjestelmä	Palaute, tuotteiden liikkuvuus- ja kannattavuuslaskelmat	Trendien mukaiset tuotteet	Fyysiset ominaisuudet
Trendien valinta	Alustava käyttöönotto	Asiakaskokemuksien ja -ideoiden selvittäminen	Arviointi / palaute ja jatkokehittäminen	Lopulliset valinnat	Tutkijan polku
Tavaran toimittajat, reseptikka	Laitteisto	Internet, käsittelyjärjestelmä, televisio / valkokangas ja videotykki	Käsittelyjärjestelmät, asiakassegmentit, reseptikka	Laitteisto, tavaran toimittajat	Tukitoiminnot
	Yrityksen oma palautejärjestelmä	Tulevaisuusikkuna (toiminta jatkuvaa)			Menetelmät
Brändin tukeminen	Testaaminen, asiakastytyväisyys	Vahvistus heikoille signaaleille / trendeille sekä niiden lisääminen	Entistä paremmat tuotteet, kannattavuus, prosessista oppiminen	Asiakastytyväisyys, kannattavuus, resurssien hallinta, brändin tukeminen	Onnistumiset
Raaka-aineiden saatavuus	Perehdyttäminen	Resurssien kohdentaminen, käyttäjärjestelmän toimimattomuus ja vaikea käyttöisyys, asiakkaiden kiinnostuksen puute	Ajan käyttö, hävikki		Mahdolliset ongelmat

Taulukko 6: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 2 / 2

Ensimmäisenä vaiheena tutkijan polulla on oman liiketoiminnan tunteminen ja yrityksen arvojen ja brändin määrittely sekä heikkojen signaalien kartoittaminen. Yrityksen arvojen ja brändien määrittely helpottaa konseptin loppuvaiheessa olevaa trendien valintaa. Vaiheen menetelmiksi määriteltiin kehittä-vaiheen pohjalta tulevaisuuden asiakasprofiilit sekä Trend-Wiki, jonka käyttöä suositellaan jatkuvaksi toiminnaksi yrityksessä. Vaiheen fyysisiksi ominaisuuksiksi, joita vaiheessa tarvitaan, lukeutuu TrendWiki-käyttäjärjestelmä. Tukitoimintoina oman liiketoimintansa tuntemisessa ovat asiantuntemuksen ylläpito erilaisten messujen ja koulutusten avulla. Tämän vaiheen tuottamina hyötyinä ovat oman alan tietotaidon kertyminen sekä trendien tiedostaminen, vaihe auttaa myös resurssien kohdentamisessa. Mahdollisia ongelmia voi tuottaa koulutusten sekä järjestelmien kustannukset.

Toisena vaiheena on nyky- ja megatrendien kartoittaminen, jonka menetelmäksi soveltuu parhaiten trend spotting. Trend spottingin tulisi olla jatkuvaa parhaimman tuloksen saamiseksi, eikä se vaadi tukitoimintoinaan muuta kuin tietokoneen ja internetin. Trend spottingia tulisi suorittaa verkkosivuilla, mainosten, blogien ja alan julkaisujen avulla. Vaihe auttaa trendien tuntemisessa, mutta se vaatii aikaa sekä siinä voi olla ongelmana tiedon tulva, josta kohdentaminen tärkeään tietoon voi olla vaikeaa.

Seuraavana vaiheena blueprint-kaaviossa on trendien ideoiminen omaan liiketoimintaan strategisen sattumoinnin ja runtaus -menetelmien kautta. Tämä vaihe vaatii vain vähän tukitoi-

mintoja sekä fyysisiä ominaisuuksia, ainoastaan paperin ja kynän sekä ihmisiä. Vaiheen hyötynä on proaktiivisuuden lisääminen, mutta haasteena voi olla ihmisten negatiivinen asenne ideointiin sekä heidän mukaan saaminen prosessiin.

Seuraavaksi muodostetaan skenaarioita, jossa skenaarioiden lisäksi muodostetaan tulevaisuus- taulukko. Tällöin tukitoimintona on hyvä dokumentointi. Vaiheen fyysisinä ominaisuuksina ovat tulevaisuuden kuvat, jotka auttavat kokonaisuuksien ja tulevaisuuksien hahmottamisessa sekä kokoaa aiemmin esiin tulleen trenditiedon. Vaiheen mahdollisena ongelmana on ajan käyttö.

Skenaarioiden muodostamisen jälkeen sovelletaan ideat yrityksen resurssien mukaan. Tässä vaiheessa tarvitaan fyysisinä ominaisuuksina oman liiketoiminnan tuntemista laskelmien, tilojen ja henkilöstön muodossa, näin yritys selvittää trendituotteiden aikavaatimukset, kulut sekä muut kompastuskivet. Tukitoiminnoiksi lukeutuvat ennen kaikkea tietokone ja hallintajärjestelmät. Tämä vaihe auttaa riskien minimoinnissa, resurssien kohdentamisessa sekä kannattavuudessa. Jälleen mahdollisena ongelmana on ajan käyttö, mutta kuitenkin se on sijoitus yrityksen tulevaisuuteen.

Ideoiden soveltamisen jälkeen valitaan trendit joita halutaan seurata. Vaiheen fyysisinä ominaisuuksina ovat erilaiset tuotantoprosessit, sillä erilaiset tuotteet vaativat erilaiset tuotantoprosessit. Lisäksi selkeät tuotantoprosessit auttavat pitämään yllä tasalaatuista toimintaa. Vaiheen tukitoimintoina ovat tavarantoimittajat ja reseptiikka, sillä ilman näitä tukitoimintoja tuotteita ei voida tehdä. Oikeiden trendien valinta tukee yrityksen brändi-identiteettiä, sillä jokaisella yrityksellä on arvomaailma, jota halutaan pitää yllä. Nämä arvot ja brändi on määritelty jo konseptin alussa, jotta niihin voidaan perustaa valinnat. Raaka-aineiden saatavuus voi tuottaa mahdollisia ongelmia trendituotteiden tuotteistamisessa.

Konseptin seuraavana vaiheena on trendituotteiden ja -palveluiden alustava käyttöönotto. Tässä vaiheessa itse tuotteet ovat fyysisiä ominaisuuksia ja laitteistot, joilla niitä valmistetaan, ovat tukitoimintoja. Koska vaiheessa on tarkoitus ottaa tuotteet alustavasti käyttöön, saadaan testaamisella ja asiakastyytyväisyystiedoilla selvää tuotteiden kannattavuudesta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää sekä suullisesti että kirjallisesti omien palautetottumusten pohjalta. Tämän vaiheen haasteena on henkilöstön perehdytys uusiin tuotteisiin ja toimintatapoihin.

Alustavan käyttöönoton jälkeen on asiakaskokemuksien ja ideoiden selvittämisen aika. Tähän on menetelmäksi valikoitu asiakkaiden kanssa suoritettava tulevaisuusikkuna-menetelmä. Tämän vaiheen fyysisinä ominaisuuksina ovat asiakkaiden ottamat valokuvat ja käyttöjärjestelmät, joiden avulla kuvat lähetetään. Vaiheen tukitoimintoina tarvitaan internet, käsittelyjär-

jestelmät, televisio tai valkokangas ja videotykki, joilla valokuvat esitetään. Tämän avulla saadaan vahvistusta heikoille signaaleille ja trendeille sekä mahdollisia uusia heikkoja signaaleja. Mahdolliseksi ongelmiksi voi muodostua käyttäjärjestelmien toimimattomuus tai vaikeakäyttöisyys, asiakkaiden kiinnostuksen puute sekä resurssien kohdentamisen vaikeus.

Seuraavana vaiheena on trendituotteiden ja -palveluiden arviointi sekä palaute ja jatkokehittäminen. Fyysisinä ominaisuuksina vaaditaan palautteita, tuotteiden liikkuvuus- ja kannattavuuslaskelmia. Näiden tukitoimintoina tarvitaan käsittelyjärjestelmiä, reseptiikkaa sekä asiakassegmentointeja. Tämän vaiheen avulla saadaan entistä paremmat ja kannattavammat tuotteet ja palvelut sekä opitaan prosesseista. Mahdollisina ongelmina saattaa esiintyä hävikkiä sekä ajan käytön vaikeutta.

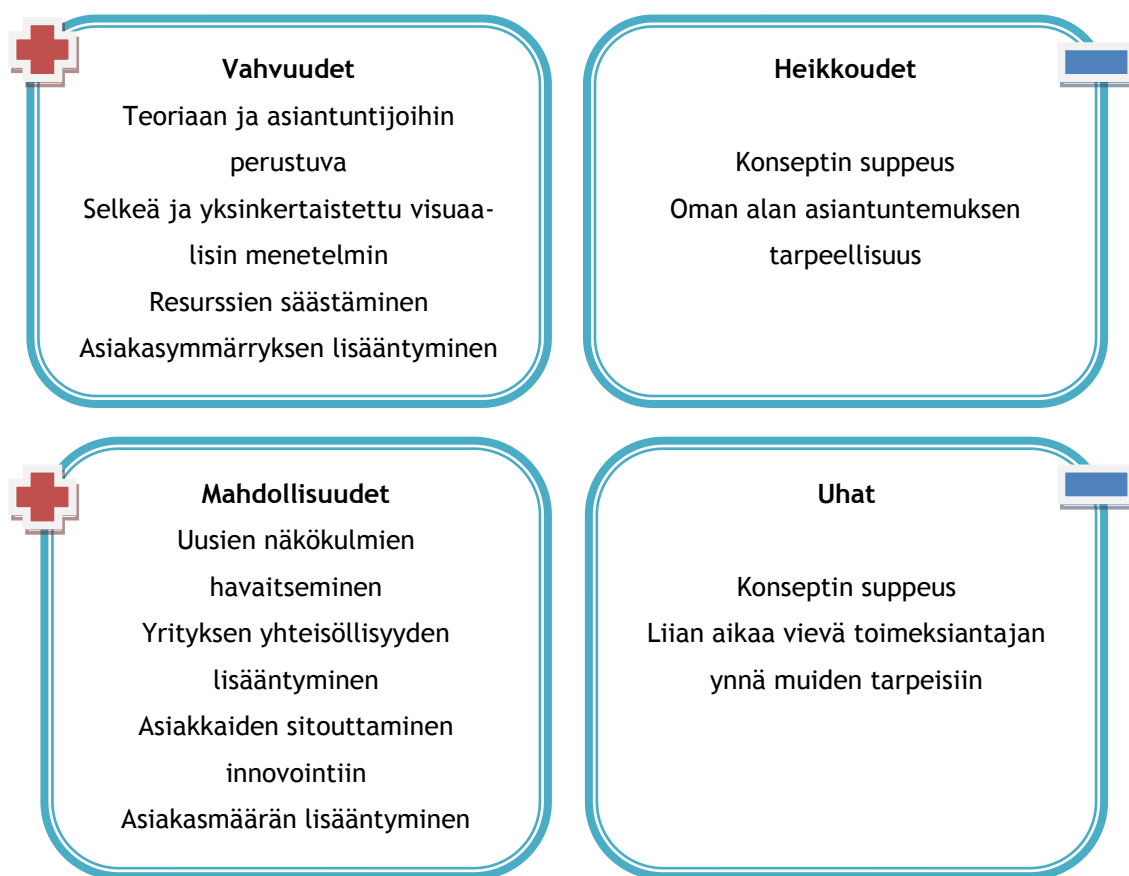
Lopuksi tehdään lopulliset valinnat tuotteista jotka tuotteistetaan. Vaiheen fyysisinä ominaisuuksina ovat trendien mukaiset tuotteet ja palvelut. Tukitoimintoina vaiheessa ovat tavaran toimittajat sekä laitteisto. Tässä tilanteessa ei mahdollisia ongelmia pitäisi enää esiintyä vaan vaihe lisää asiakastyytyväisyyttä, kannattavuutta, resurssien hallintaa sekä yrityksen brändin tukemista.

5.3.2 Konseptin SWOT-analyysi

Blueprint analysoitiin SWOT-analyysillä ennen pilotointia, ja antaa opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen rakentamastaan konseptista. SWOT-analyysi koettiin parhaimmaksi sisällönanalyysin työvälineeksi sen informatiivisuuden vuoksi. SWOT-analyysin avulla selvitettiin konseptin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Tämä menetelmä auttoi näkemään kehitettävät kohteet ja kehitysmahdollisuudet ennen konseptin pilotointia.

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jonka avulla voidaan yksinkertaisesti ja helposti kuvata joko yrityksen toiminnan, tuotteen tai palvelun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen väline organisaatioiden toimintaa, hankkeita tai projekteja suunniteltaessa. Sitä voidaan käyttää myös kilpailijoiden arvioinnissa. (Ojasalo ym. 2009, 176.)

Konseptin SWOT-analyysi rakennettiin yksinkertaiseen muotoon. Kuviossa (Kuvio 10) visualisoidaan konseptin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Analyysin sisältö pohjautuu konseptin tekijöiden näkökulmaan omasta työstään ja sen hyödyllisyydestä.



Kuvio 10: Konseptin SWOT-analyysi

Konseptin vahvuuksiksi määriteltiin konseptin perustuminen teoriaan ja asiantuntijoihin, sen selkeys ja yksinkertaisuus, resurssien säästäminen sekä asiakasymmärryksen lisääntyminen. Konsepti perustuu palvelumuotoilun sekä tulevaisuuksien tutkimisteoriaan sekä näiden aihealueiden asiantuntijahaastatteluun. Näin olleen sillä on selkeä ja vankka pohja. Konsepti on selkeytetty ja yksinkertaistettu erilaisten menetelmien avulla, jotka ovat visualisoitu erilaisin taulukoin, kuvioin sekä kuvin. Konseptin ajatuksena on, että johdonmukaisella toiminnalla ja etenemisellä konseptin mukaan, voidaan säästää erilaisissa yrityksen resurssikuluissa. Yrityksen toimiessa konseptin mukaisesti lisääntyy asiakasymmärrys muuan muassa asiakasprofiilien muodostamisella.

Konseptin heikkouksiksi määriteltiin konseptin suppeus sekä oman alan asiantuntemuksen tarpeellisuus. Tämä konsepti on suunniteltu pienemmän yrityksen tarpeisiin, joten suuremman linjan toimintaan konsepti voidaan nähdä liian suppeana ja näin ollen heikkoutena. Konseptin aihe on vielä nykypäivänä melko uusi, jota toteuttaa vielä melko harvat yritykset, joten aiheen käsittelyssä voidaan tarvita asiantuntemusapua. Kuitenkin aihe on tärkeä ja kasvava, sillä nykypäivän yritysten välinen kilpailu on kovaa ja trendien seuraamisella voidaan erottua

kilpailijoistaan. Tärkeintä konseptin hyödyntämisessä on se, että yritys tuntee oman toimialansa ja liiketoimintansa.

Konseptin mahdollisuuksiksi määriteltiin uusien näkökulmien havaitseminen, yrityksen yhteisöllisyyden lisääntyminen, asiakkaiden sitouttaminen innovointiin sekä asiakasmäärän lisääntyminen. Konsepti mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen yrityksen toimintaympäristöstä sekä havaitsemaan omia vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan. Myös niitä, joita yritys ei ole aiemmin havainnut edes omaavan. Innovointiprosessissa tulee tehdä yhteistyötä koko yrityksen henkilöstön kanssa, mikä lisää henkilöstön yhteishenkeä ja sitoutumista. Jos yritys etenee konseptin mukaisesti, esimerkiksi tulevaisuusikkuna-menetelmä voi auttaa sitouttamaan asiakaskuntaa yrityksen innovointiin ja sitä kautta myös yrityksen muuhun toimintaan. Näin ollen se mahdollistaa uusien asiakkuuksien syntyminen nykyisten asiakkaiden suositusten myötä.

Konseptin uhiksi määriteltiin konseptin suppeus sekä sen tarvitsema aika. Konseptin tekijöiden tietotaidon vuoksi konsepti saattaa olla liian suppea yrityksiä vaatimusten mukaisesti. Tämä pyritään selvittämään pilotoinnin avulla, jonka tekee konseptin toimeksiantaja. Joten pilotointi toimii tämän mahdollisen uhan ehkäisijänä. Lisäksi mahdollisena uhkana nähtiin konseptin vaatima aika, sillä konsepti vaatii työstämiseensä aikaa. Aikaa tarvitaan mahdollisesti enemmän kuin mitä toimeksiantaja ynnä muut yritykset olisivat valmiita antamaan.

5.3.3 Konseptin pilotointi

Pilotoinnilla haluttiin varmistaa konseptin toimivuus ja käytettävyys. Tämän vuoksi se on yksi toteutus-vaiheen menetelmä. Pilotointi haluttiin toteuttaa jollakin toisella kuin itse konseptin rakentajilla, jotta konseptin käytettävyyteen saatiin uutta näkökulmaa. Pilotoinnin avulla saatiin selville konseptin jatkokehittämistarpeet.

Konseptit on vietävä käyttäjien testattavaksi, sillä prosessit ovat jatkuvaa kehittämistä, eivätkä tuotteet ja palvelut ole koskaan valmiita. Mittausmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, asiakkaiden havainnointi sekä yrityksen sisäinen arviointi. Konseptin pilotointivaiheessa mitattavat tulokset ovat erittäin tärkeitä, jotta voidaan havaita mikä konseptissa toimii ja mikä ei. Syy-seuraussuhdemittareilla voidaan havaita prosessin suurimmat pullonkaulat. Näin voidaan tehdä muutoksia konseptin työkaluihin, palvelutodisteisiin sekä palveluympäristöön. (Tuulaniemi 2011, 230.)

Konseptit on tuotteistettava prosessin aikaisessa vaiheessa ja uskallettava antaa asiakkaiden arvioida ne puolivalmiina, sillä muuten on vaarana hautautua kokonaan. Esimerkiksi tehdään ensin esite, jolla palvelun tarve testataan ja saadaan asiakaspalautetta. Asiakaspalautteen perusteella tehdään muutoksia konseptiin, esimerkiksi otetaan tarvittavia toimintoja proses-

siin mukaan. Jos konseptille on tarvetta ja kysyntää esitteen perusteella, tuote tehdään. Näin ollen markkinoinnin, myynnin ja palvelukehityksen yhteistyö on erittäin tärkeää. (Tuulaniemi 2011, 231.)

Kun konsepti on testattu käyttäjillä ja prosessia on kehitetty saadun palautteen perusteella, voidaan todeta, että prosessi on valmis markkinoille. Tällöin on palveluprosessi vielä kuvattavana. Konseptiin liittyvät ympäristöt ja kontaktipisteet viimeistellään ja lopuksi palvelu lanseerataan. (Tuulaniemi 2011, 231 - 233.)

Pilotointi toteutettiin toimeksiantajan, Väylä 19 ravintoloiden avustuksella. Opinnäytetyö lähetettiin toimeksiantajalle ja hän luki työn sekä kokeili konseptin menetelmiä. Konseptin menetelmäteoria tuki menetelmien kokeilua sekä perustelut menetelmän valinnalle olivat todennukaiset ja auttoivat pilotoinnissa. Pilotointi suoritettiin keväällä, joten koko konseptia ei voitu varsinaisesti vielä pilotoida täysin. Konseptin alkupään menetelmät trendien valintavaiheeseen saakka voitiin konkreettisesti toteuttaa, ja kokemus näistä oli positiivinen ja tuloksia antava. Toimeksiantajan saamat tulokset ovat yrityksen omaa liiketoimintatietoa, joten näitä tuloksia ei julkaista.

Konseptin loppuosan vaiheet vaikuttivat toimeksiantajan mielestä toteutettavilta, ja joiden avulla voidaan saada monimuotoisia ja hyödyllisiä tuloksia. Kuitenkin niiden konkreettinen toteuttaminen jää hetkeen, jolloin kausiravintola on avoinna. Esimerkiksi tulevaisuusikkuna vaikutti toimeksiantajan mielestä mielenkiintoiselta menetelmältä, jonka avulla kerätään asiakkaiden ajatuksia ja mielenkiinnon kohteita, ja näin ollen kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

Kokonaisuudessaan konsepti nähtiin luotettavana tiedonlähteenä ja apuna trendien mukaiselle tuotteistamiselle. Konsepti otetaan toimeksiantajalla käyttöön ainakin seuraavaa kautta varten. Konseptin teoreettinen osuus tuki toiminnan osuutta, sillä se avasi mistä konsepti kokonaisuudessaan koostuu. Hankekuvaus selkeytti konseptin rakentamisen työelämän käytäntöön.

Konseptia esiteltiin myös pienen perheyriksen osakkaalle. Perheyrius omistaa muutamia anniskeluravintoloita Helsingissä ja Kouvolassa. Yrityksellä on toimitilojen uudistamisvaihe meneillään, joten he voisivat olla konseptin potentiaalisia käyttäjiä. Osakas kommentoi konseptia mielenkiintoiseksi, ja hän kiinnostui konseptin menetelmien kokeilusta omassa liiketoiminnassaan. Erityisesti strateginen sattumointi sekä skenaario-menetelmät saivat hänet innostumaan. Hän olisi kaivannut vielä tarkempaa yrityskohtaista lisäohjeistusta blueprint-kaavioon, mutta kommentoi konseptia johdonmukaiseksi toteuttaa.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää konsepti, jonka avulla voidaan hakea ja kartoittaa trendejä. Kehitetty konsepti rakentuu vahvasti tulevaisuuksien tutkimisen ja palvelumuotoilun pohjalle. Konseptin avulla voidaan kohdentaa yrityksen resursseja sekä kasvattaa asiakasymmärrystä ja näin ollen kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Konsepti on kuvattu selkeästi ja yksinkertaisesti blueprint-kaaviolla, joka antaa konseptille ääriviivat jättäen tilaa tarkeille yksityiskohdille, kuten Kettunen (2001) kuvaa konseptin muotoa.

Konseptin rakentaminen on toteutettu palvelumuotoilun avulla käyttäen Moritzin karsittua palvelunkehittämismallia. Mallin vaiheina olivat ymmärrä, kehitä ja toteuta -vaiheet. Konseptin rakentamisessa perehdyttiin ensin teoriaan, jonka jälkeen voitiin toteuttaa eri menetelmät. Ymmärrä-vaiheessa on tärkeä perehtyä ja selvittää yrityksen liiketoimintastrategia sekä toimintaan vaikuttavat rajoitteet (Koivisto 2007, 72). Ymmärrä-vaiheessa oli tavoitteena selvittää lähtökohdat konseptin kehittämiseksi, ja näin ollen vaiheen menetelminä olivat sidosryhmäkuvaus sekä haastattelu. Sidoryhmäkuvauksen (Kuvio 3) avulla kartoitettiin toimeksiantajan toimintaympäristöön ja toimintaan vaikuttavat tekijät. Haastattelun avulla kartoitettiin tietopohjaa tulevaisuuksien tutkimisesta, erityisesti trendien kehityksestä sekä palvelumuotoilun metodeista, jotka palvelisivat parhaiten konseptin rakentamista.

Moritzin (2005) mukaan kehitä-vaihe pohjautuu asiakkaan todelliseen tarpeeseen sekä siinä on tarkoitus kehittää erilaisia innovatiivisia ratkaisuja. Kehitä-vaiheen tarkoituksena oli kokeilla erilaisia menetelmiä, jotka soveltuisivat konseptiin kiireisen ravintoloitsijan näkökulmasta. Kaikki menetelmät arvioitiin toimeksiantajan kriteerien pohjalta. Kriteereitä oli viisi; soveltuu kahden tai kolmen henkilön toteutettavaksi, ei tarvita aiempaa asiantuntemusta, ei saa viedä liikaa aikaa ja rahaa sekä niiden tulee olla johdonmukaisia ja tuloksien luotettavia.

Kehitä-vaiheen menetelmiä olivat trend spotting (Taulukko 2 ja 3), TrendWiki, Trender, strateginen sattumointi (Kuvat 2 - 4), runttaus (Kuva 5), tulevaisuusikkuna, tulevaisuuden asiakasprofiilit (Kuva 6), tulevaisuustaulukko (Taulukko 4), skenaariot (Kuvio 5 ja Liite 3) sekä Futuropoly (Kuvio 6 ja Liite 4). Menetelmät voidaan jaotella keräys- ja kokoamismenetelmiin, ideointimenetelmiin sekä kehittämismenetelmiin (Kuviot 7 - 9).

Trend spotting, TrendWiki sekä Trender ovat keräys- ja kokoamismenetelmiä, joiden avulla saatiin tietoa erilaisista trendeistä ja heikoista signaaleista. Lisäksi menetelmien avulla saadut tulokset koottiin ja ryhmiteltiin. Ideointimenetelmiä puolestaan olivat strateginen sattumointi, runttaus sekä tulevaisuusikkuna. Näillä menetelmillä ideoitiin ja haettiin uusia näkökulmia eri asiayhteyksiin. Kehittämismenetelmillä tulevaisuuden asiakasprofiilit, tulevaisuustaulukko, skenaariot sekä Futuropoly toivat ratkaisun kohdennettuun ongelmaan. Näistä kai-

kista kehittä-vaiheen menetelmistä valittiin mukaan parhaiten toimeksiantajan tarpeisiin ja resursseihin soveltuvat menetelmät.

Toteuta-vaiheessa pyritään selittämään konsepti ja ideat mahdollisimman havainnollisesti ja ymmärrettävästi (Koivisto 2007, 75). Toteuta-vaiheen tarkoituksena oli selvittää kehitetyn konseptin toimivuus toimeksiantajan näkökulmasta. Toteuta-vaiheen menetelminä olivat blueprint, SWOT-analyysi sekä pilotointi. Blueprint (Taulukko 5 ja 6 sekä Liitteet 6 - 7) eli palveluprosessimalli visualisoi koko konseptin etenemisen sekä eri vaiheiden menetelmät. Kehitettyä konseptia analysoitiin SWOT-analyysin (Kuvio 10) avulla, jossa selvitettiin konseptin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat.

SWOT-analyysin avulla konseptin vahvuuksiksi havaittiin konseptin pohjautuminen palvelumuotoilun ja tulevaisuuksien tutkimisteoriaan. Konsepti on visualisoitu erilaisin menetelmin selkeyttämään ja yksinkertaistamaan sitä. Vahvuuksia ovat myös säästöt yrityksen resurssikuluissa sekä asiakasymmärryksen lisääntyminen asiakkaiden tutkimisen ja havainnoinnin vuoksi.

Konseptin mahdollisiksi heikkouksiksi määriteltiin konseptin suppeus laajemman konseptin tarpeessa sekä oman alan asiantuntemuksen tarpeellisuus. Kuitenkin konseptin mahdollisuuksina ovat uusien näkökulmien havaitseminen sekä yrityksen yhteisöllisyyden kasvaminen kehittämisen myötä. Asiakkaiden ottaminen mukaan innovointiin sitouttaa heitä yrityksen toimintaan, joka mahdollisesti myös lisää asiakasmäärää. Konseptin suppeus määriteltiin heikkouden lisäksi myös uhkakuviin, mutta se ehkäistiin toimeksiantajan tekemän konseptin pilotoinnin avulla. Uhkana nähtiin myös konseptin ajanvienti, jonka ratkaisuna on yrityksen panostaminen kehitysohjelmaan, sillä se on satsaus tulevaisuuteen.

Pilotointi toteutettiin toimeksiantajayrityksessä Väylä 19 ravintoloissa. Toimeksiantaja koki konseptin toimivaksi ja luottavaksi tiedonlähteeksi konseptin rakentamiseen trendien hakemisen pohjalta. Konseptin alkua kokeiltiin konkreettisesti, mutta koska pilotointi suoritettiin keväällä, ei konseptin lopputulosta voitu pilotoita täysin. Kuitenkin kokonaisuus vaikutti relevantilta, toimivalta sekä johdonmukaiselta. Toimeksiantajan saamat tulokset ovat yrityksen omaa liiketoimintatietoa, joten näitä tuloksia ei julkaista.

Tärkeää on myös huomioda, että vaikka tulokset olisivat erilaiset kuin opinnäytetyön tekijöiden, ei tule huolestua opinnäytetyön luotettavuudesta, sillä erilaiset tulokset ovat osa kehitysohjelmaa. Tämä asia nousi myös Koskelon haastattelussa, jossa hän korosti ihmisen rajallisuutta ja kiinnostuksen kohteita. Näin ollen samasta asiayhteyksistä voidaan saada erilaisia tuloksia, kun on eri henkilöt innovoimassa ja kehittämässä. Eri tulokset eivät kumoa konseptin luotettavuutta, sillä trendimaailma on kokoajan kehittyvää ja muuttuvaa, jonka vuoksi myös konseptin avulla saadut tulokset ovat erilaisia.

Pilotoinnin loppuosa saadaan vasta vuoden sisällä valmiiksi. Kuitenkin tämä opinnäytetyö tulee saada valmiiksi kevään 2014 aikana, joten konseptin lopullinen muoto tulee jäämään toimeksiantajan vastuulle tai mahdollisen tulevan opinnäytetyön tekijälle. Jatkokehitysehdotuksena nousi ulkopuolisen anniskeluravintolan osakkaan ehdotus saada yksityis- ja yrityskohtainen ohjeistus blueprint-kaavion toteuttamiseen.

Jatkossa konseptin käyttäjän on hyvä ottaa trendien tutkiminen jatkuvaksi osaksi omaa liiketoimintaansa, sillä trendien pitkän linjan tunteminen helpottaa trendien sekä heikkojen signaalien hakemista ja tunnistamista. Tämän lisäksi on hyvä huomioida jatkuva tekniikan kehittyminen, joka mahdollistaa uusien ohjelmistojen ja sovellusten markkinoille tulon. Ne voivat helpottaa tulevaisuuksien trenditutkimuksia sekä tuotteistamista.

Lähteet

- Hassinen, J. 2008. Partus ideointimenetelmiä - työkalulaatikko ideanikkareille. Luettu 26.03.2014. http://intie.files.wordpress.com/2010/01/ideointimenetelmat_partus_v5.pdf
- Heikkinen, V. 2002. Dynaamista majoitus- ja ravitsemisalaa etsimässä. Helsinki: Haaga Helia ammattikorkeakoulu.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3., osin uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Huhtala, P. & Pulkkinen, A. 2009. Tuotettavuuden kehittäminen - parempi tuotteisto useasta näkökulmasta. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Karusaari, R. & Nylund, A. 2010. Matkailu on cool. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kettunen, I. 2001. Muodon palapeli. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta - Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Tegnologiateollisuus.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Mannermaa, M. 2000. Tulevaisuuden haltuunotto - PK-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto, työministeriö ja Tulevaisuudentutkimus Mannermaa Oy.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia.
- Moddridge, B. 2007. Designing Interactions. London: The MIT Press.
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne. http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15
- Nikkilä, T. Sähköinen trendinenä haistaa mahdollisuuden. FinPro. Viitattu 11.3.2014. <http://www.datarangers.fi/archives/Finpro-TrendWiki.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Raatikainen, R. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Ruokaperinteet luovat turvallisuutta muuttuvassa maailmassa. 2013. Ruokatieto. Viitattu 11.3.2014. <http://www.ruokatieto.fi/uutiset/ruokaperinteet-luovat-turvallisuutta-muuttuvassa-maailmassa>
- Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Trender. App Store. Viitattu 6.3.2014.
- The Food People. 2014. Food Trends 2014. Viitattu 11.3.2014. <http://thefoodpeople.co.uk/infographics/food-trends-2014>
- Tieto Väylä, 2009. St. Laurence Golf 20-vuotisjuhlalehti. Viitattu: 23.1.2014 <http://golfpiste.com/files/7736/jasenlehdet/11040517351987.pdf>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Varjonen, J. 2000. Trendejä vai kaaosta? Ruokatottumusten ja ruokatalouden hoidon muutokset 1980- ja 1990-luvuilla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. Liiketoimintaosaaminen. 2006. 4 Painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Väylä 19. Viitattu 15.10.2013. <http://www.vayla19.fi/etusivu/>
- Väylä 19 - Klubi ja kokousravintola. Väylä 19. Tulostettu yleisesite. Viitattu 15.10.2013.
- Väylä 19 -St. Laurence Golf tilojen esittely. Väylä 19. Viitattu 23.1.2014. <http://www.vayla19.fi/vayla+19+ravintolat/st+laurence+golf/tilojen+esittely/>
- Yhteydenottolomake. Data Rangers. Viitattu 11.3.2014. <http://www.datarangers.fi/fi/about/contact>

Kuvat

Kuva 1: TrendWiki-käyttöjärjestelmän ohjelmistokuvaus	36
Kuva 2: Strategisen sattumoinnin asiakasryhmäkortit.....	38
Kuva 3: Strategisen sattumoinnin teemakortit	39
Kuva 4: Strategisen sattumoinnin trendikortit.....	39
Kuva 5: Runntauksen sattumanvaraiset sanat sekä trendisanat ja niiden yhdistäminen	41
Kuva 6: Tulevaisuuden asiakasprofiili	43
Kuva 7: Tulevaisuusikkunan kuvaesimerkit.....	46

Kuviot

Kuvio 1: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13.)	15
Kuvio 2: Hankekuvauksen eteneminen vaiheittain.....	22
Kuvio 3: Väylä 19 ravintoloiden sidosryhmät.....	25
Kuvio 4: Kehitä-vaiheen menetelmät sekä niiden tausta	30
Kuvio 5: Skenaario henkilöstön hyvinvoinnista	50
Kuvio 6: Futuropoly-peli	53
Kuvio 7: Kehitä-vaiheen keräys- ja kokoamismenetelmät	54
Kuvio 8: Kehitä-vaiheen ideointimenetelmät	55
Kuvio 9: Kehitä-vaiheen kehittämismenetelmät	55
Kuvio 10: Konseptin SWOT-analyysi	61

Taulukot

Taulukko 1: Heikkojen signaalien havainnointikehys (Ojasalo 2009, 136).	19
Taulukko 2: Trend spotting taulukko ja tulokset 1 / 2	32
Taulukko 3: Trend spotting taulukko ja tulokset 2 / 2	34
Taulukko 4: Tulevaisuustaulukko lounaslistan rakentamisesta	48
Taulukko 5: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 1 / 2	57
Taulukko 6: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 2 / 2	58

Liitteet

Liite 1: Sidosryhmähaastattelu	73
Liite 2: Tulevaisuuden trendien metodit -haastattelulomake	74
Liite 3: Kausiravintolan henkilöstön hyvinvointiskenaariot.....	75
Liite 4: Futuropoly	76
Liite 5: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 1/2	77
Liite 6: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 2/2	78

Liite 1: Sidosryhmähaastattelu

Väylä 19 ravintoloiden sidosryhmähaastattelu

Haastatellaan Väylä 19 ravintoloiden keittiömestaria yrityksen sidosryhmäkuvauksen selvittämiseksi.

Mitkä ovat Väylä 19 ravintoloiden sidosryhmät?

Ravintoloitsijat

Henkilökunta

Tavarantoimittajat

Asiakkaat

Golf

Julkinen sektori

Liite 2: Tulevaisuuden trendien menet -haastattelulomake

Tulevaisuuden trendien menet - haastattelun teemat

Haastatellaan palvelumuotoilun asiantuntijaa ja tulevaisuuden tutkijaa Koskeloa, koskien oppinäytetyön aihetta tulevaisuuden trendien selvittämistä.

Palvelumuotoilu ja trendien tutkiminen

Mitä se on? Miten ne liittyvät toisiinsa?

Yleisesti trendien tutkiminen

Millainen on johdonmukainen tyyli tutkia trendejä?

Minkälaisia haasteita olette havainneet trendien hakemisessa? Eli mitkä ovat trendien hakemisen ongelmapistteet?

Asiakkaat mukana palvelumuotoilussa

Suosittelletteko ottamaan asiakkaat mukaan tuotesuunnitteluun, kun keskitytään tuleviin trendeihin? Minkä vuoksi?

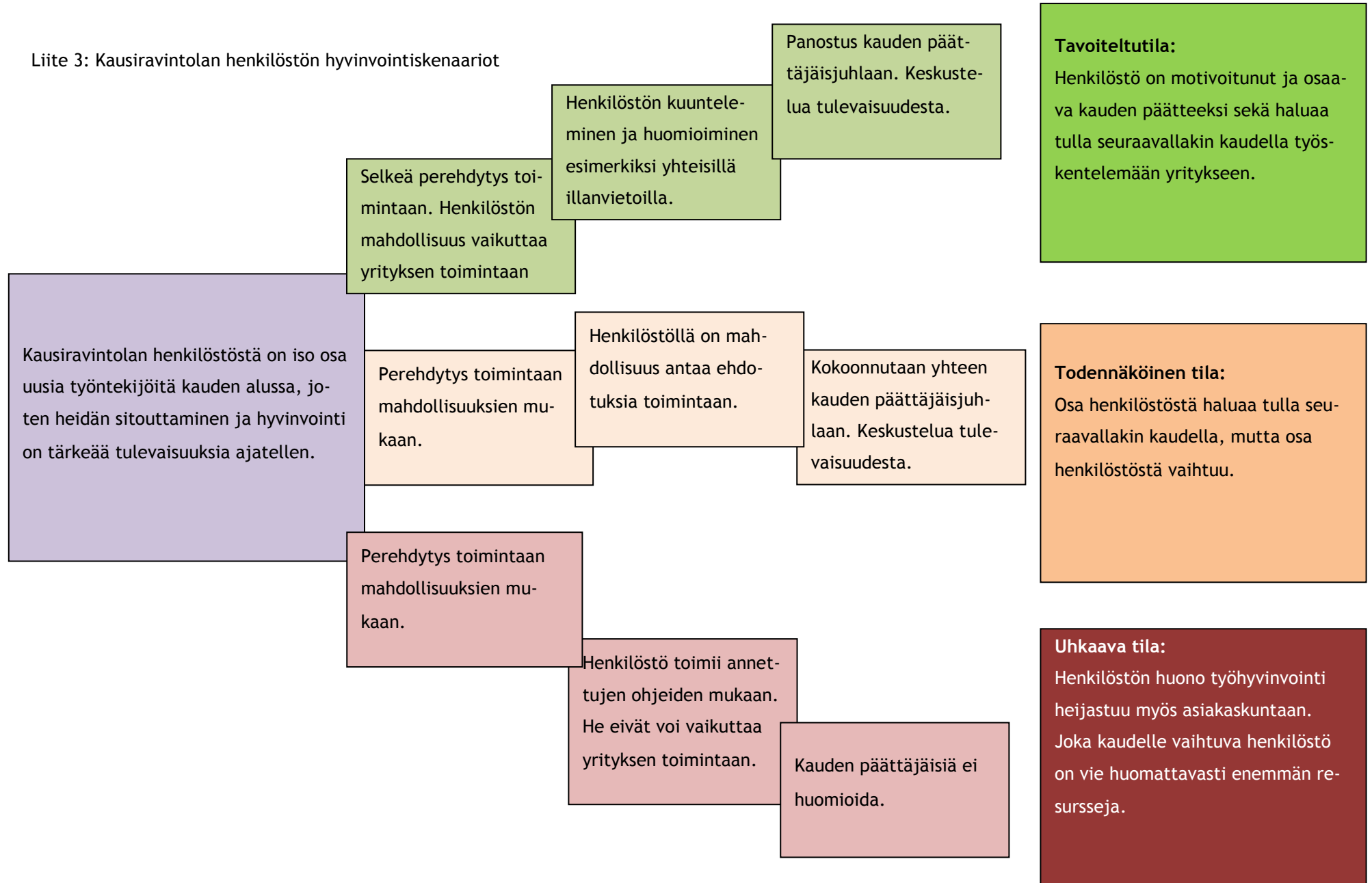
Tulevaisuuden trendien tutkiminen

Mitä metodeita suosittelette kun tutkitaan tulevaisuuden trendejä?

Miten havaitaan heikkoja signaaleja?

Kiitos haastattelusta!

Liite 3: Kausiravintolan henkilöstön hyvinvointiskenaariot



Liite 4: Futuropoly

Golfravintola vuonna 2030 Suomessa

Skenaariot tulevaisuuskuvista:

- Ruoka viedään asiakkaan luokse esim. kentille, simulaattoreille
→ Perinteinen ravintolatoiminta katoaa ja tilalle tulee catering-toiminta
- **Golfkentät ja-ravintolat liitetään hyvinvointikeskuksiin**
→ **Toiminta tulee laitosmaiseksi volyymin kasvaessa**
- **Golftoiminta hiipuu kokonaan Suomesta**
→ Kiinnostus lajiin loppuu
- **Yhä enemmän golfharrastajat käyttävät omien klubiensa ravintolapalveluita**
→ Ulkonasyöminen lisääntyy

Muut elementit:

- **Nappulat eri asiakasryhmiä:** golfin pelaaja, muu urheilija, turisti, rentoutuja ja keskuksen henkilökunnan jäsen
- **Porttikielto keskuksen**
- **Rahana keskuksen oma valuutta, kortille ladattava arvo.**

Sattumakortit eli Villit kortit:

- Ilmaston muutoksen aiheuttama huono kesäsää
- Lama
- Huikea nousukausi
- Suomalaisten golfkenttien suosion nousu
- Golfin suosion nousu

Yhteismaa-kortit eli Heikot signaalit:

- Nuorison kiinnostus lajiin
- Mobiililaitteiden hyötykäyttö
- Teknologian ja golfsimulaattoreiden lisääntyminen
- Golfmatkailun lisääntyminen
- Golfin yhdistäminen hyvinvointilomiin
- Ruokailun ja urheilun yhdistäminen

Tontit hyvinvointikeskusskenaarion perusteella:

- Rakennusliiketoiminta
- Maisemointi- ja viherrakennusliiketoiminta
- Kylpyläliiketoiminta
- Hieronta- ja hyvinvointipalvelut
- Kauppakeskukset
- Matkailuliiketoiminta

Liite 5: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 1/2

Fyysiset ominaisuudet	Käyttöjärjestelmät	Verkkosivut, mainonta, blogit, alan julkaisut	Paperi ja kynä	Tulevaisuuden kuvat	Oman liiketoiminnan tuntemus (laskelmat, tilat, henkilöstö)
Tutkijan polku	Oman liiketoiminnan tunteminen sekä arvojen ja brändin määrittely, heikkojen signaalien kartoittaminen	Nyky- ja megatrendien kartoittaminen	Trendien ideoiminen omaan liiketoimintaan	Skenaariot	Ideoiden soveltaminen resursseihin
Tukitoiminnot	Asiantuntemuksen ylläpito (koulutus, messut)	Tietokone, internet	Tietokone, paperi ja kynä, ihmisiä	Dokumentointi	Tietokone, hallintajärjestelmät
Menetelmät	Tulevaisuuden asiakasprofiilit, TrendWiki (käyttö jatkuva)	Trend spotting (toiminta jatkuva)	Strateginen sattumointi, runtaus	Tulevaisuustaulukko, skenaariot	
Onnistumiset	Tietotaito, resurssien kohdentaminen, trendien tiedostaminen	Trendien tunteminen	Proaktiivisuuden lisääminen (edelläkävijät)	Auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, kokoa-va toiminto, tulevaisuuksien hahmoittaminen	Resurssien kohdentaminen, riskien minimointi, kannattavuus
Mahdolliset ongelmat	Koulutusten sekä järjestelmien kustannukset	Ajan käyttö, tiedon tulva --> kohdentaminen tärkeään tietoon	Ihmisten mukaan saaminen sekä negatiivinen asenne ideointiin	Ajan käyttö	Ajan käyttö

Liite 6: Blueprint Trendien hakemisen helpottamis -konseptista 2/2

Prosessit	Tuotteet	Valokuvat, käyttäjärjestelmä	Palaute, tuotteiden liikkuvuus- ja kannattavuuslaskelmat	Trendien mukaiset tuotteet	Fyysiset ominaisuudet
Trendien valinta	Alustava käyttöönotto	Asiakaskokemuksien ja -ideoiden selvittäminen	Arviointi / palaute ja jatkokehittäminen	Lopulliset valinnat	Tutkijan polku
Tavaran toimittajat, reseptiikka	Laitteisto	Internet, käsittelyjärjestelmä, televisio / valkokangas ja videotykki	Käsittelyjärjestelmät, asiakassegmentit, reseptiikka	Laitteisto, tavaran toimittajat	Tukitoiminnot
	Yrityksen oma palautejärjestelmä	Tulevaisuusikkuna (toiminta jatkuva)			Menetelmät
Brändin tukeminen	Testaaminen, asiakastyytyväisyys	Vahvistus heikoille signaaleille / trendeille sekä niiden lisääminen	Entistä paremmat tuotteet, kannattavuus, prosessista oppiminen	Asiakastyytyväisyys, kannattavuus, resurssien hallinta, brändin tukeminen	Onnistumiset
Raaka-aineiden saata- vuus	Perehdyttäminen	Resurssien kohdentaminen, käyttöjärjestelmän toimimattomuus ja vaikea käyttöisyys, asiakkaiden kiinnostuksen puute	Ajan käyttö, hävikki		Mahdolliset ongelmat