

Heidi Koski

Johtavien toimistohotelliyri­tysten liiketoimintamallien analyysi alan kotimaisen toimijan liiketoiminnan kehittämiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöö­ri­työ

29.4.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Heidi Koski Johtavien toimistohotellyritysten liiketoimintamallien analyysi alan kotimaisen toimijan liiketoiminnan kehittämiseksi. 42 sivua 29.4.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaajat	Yliopettaja Rohweder Thomas Toimitusjohtaja Le Khuong
<p>Opinnäytetyö tehtiin osana tuotantotalouden insinööritutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa yhteistyössä Business Center Papula Oy:n kanssa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia USA:n johtavia coworking-tiloja, tunnistaa niistä menestyneimmät ja tämän pohjalta tuottaa toimenpide-ehdotuksia Business Center Papula Oy:n liiketoimintakonseptin parantamiseksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusaineisto kerättiin julkisista lähteistä sekä alan kirjallisuudesta.</p> <p>Yhteenvedonäkemys ja toimenpide-ehdotukset perustuvat USA:n coworking-tilojen analysointiin. Analyysin pohjalta valittiin tutkimusaineistoksi kolme menestyneintä ja suosituinta coworking-tilaa, jotka ovat NextSpace, New Work City ja ThinkSpace.</p> <p>Tutkimusaineisto syväanalysoitiin kirjallisuuden pohjalta laaditun teoreettisen viitekehyksen avulla ja sen perusteella tehtiin kuusi toimenpide-ehdotusta Business Center Papula Oy:n uuden liiketoimintamallin rikastuttamiseksi.</p> <p>Ensimmäinen toimenpide-ehdotus on käyttää ”tärkein polttopiste” –strategiaa oman asiakaslupauksen rakentamisessa. Toinen toimenpide-ehdotus on aulapalveluhenkilön työnkuvan muuttaminen koko yhteisön koordinaattoriksi. Kolmas ehdotus on sisäisen sosiaalisen median käyttöönotto yhdistämään asiakkaita ja nopeuttamaan tiedonkulkua. Neljäntenä toimenpide-ehdotuksena on jatkuva liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja yhteistyösopimusten luominen eri sidosryhmiin. Viides toimenpide ehdotus annettiin erilaisista lisäpalveluista, joita Business Center Papula Oy voisi tarjota. Kuudentena toimenpide-ehdotuksena on fyysisen tilan luominen yhteistyössä tiloihin erikoistuneiden ammattilaisten kanssa.</p> <p>Tätä opinnäytetyötä tarkasteltiin vain coworking-palveluntarjoajien näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulman huomioon ottaminen olisi voinut tuoda lisäperspektiiviä tutkimukseen.</p>	
Avainsanat	Coworking, liiketoimintamallinnus, asiakaslupaus

Author Title Number of Pages Date	Koski Heidi Business models of leading co-working space providers: An analysis to stimulate business development of a domestic vendor. 42 pages 29.4.2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Global ICT-business
Instructors	Principal lecturer Thomas Rohweder Chief Executive Officer Le Khuong
<p>This thesis was written as part of fulfilling the requirements for the Bachelor of Engineering Degree in Industrial Management at Metropolia University of Applied Sciences and in cooperation with Business Center Papula Oy.</p> <p>The purpose of this thesis is to examine the leading coworking spaces in the United States, identify those that are most successful, and based on this information, create suggestions and action items that would enrich Business Center Papula Oy's business concept.</p> <p>This thesis was implemented using qualitative methods. The research materials were collected from public sources and from the industry's literature.</p> <p>The synopsis and the suggestions for action items are based on the analysis that was performed on the leading coworking spaces in the United States. Based on this analysis, I chose three most successful and popular coworking spaces as my case studies: NextSpace, New Work City, and ThinkSpace.</p> <p>The research materials were thoroughly analyzed by using a theoretical framework that was created based on published industry literature. Based on this framework, six action item suggestions were created to enrich Business Center Papula's business concept.</p> <p>The first action item suggestion is to use a "resonating focus" strategy in creating and building the company's customer value proposition (CVP). The second suggestion is to change the front desk clerk's job description to become a coordinator for the entire community in the coworking space. The third suggestion is to begin using internal social-media to connect the customers and to speed up the flow of information. The fourth suggestion is to continuously develop the business together with the customers and to create partnership agreements with different stakeholders. The fifth suggestion is to include additional services that Business Center Papula can provide to their customers. Lastly, the sixth action item suggestion is to create the coworking space together with professionals who are specialized in creating creative workspaces.</p> <p>This thesis was created and examined only from the service provider's point of view. The thesis could have gained additional perspective by including the customer's standpoint in the study.</p>	
Keywords	Coworking, customer value proposition, business models

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimistohotellien taustaa	1
1.2	Toimeksiantajayritys ja liiketoimintahaaste	2
2	Tutkimussuunnitelma	4
2.1	Lohkokaaviokuvaus	4
2.2	Tiedonkeruun ja analyysin toteutustapa	5
3	USA:n johtavien coworking-tilojen valinta tutkimusaineistoksi	6
3.1	Valinnan lähteet	6
3.2	Yhteenveto	7
4	Liiketoimintamallinnuksen ja asiakaslupausten rakentamisen parhaat käytännöt	9
4.1	Palveluliiketoiminnan ominaisuuksia	9
4.2	Työkaluja liiketoimintamallien analysoimiseksi	11
4.3	Työkaluja asiakaslupausten analysoimiseksi	20
4.4	Käsitekehys	22
5	Kohdeyritysten liiketoimintakonseptien ja asiakaslupausten analyysi	24
5.1	NextSpace, San Francisco, California	24
5.2	New Work City, New York	27
5.3	ThinkSpace, Redmond, Washington	29
5.4	Analyysin yhteenveto	31
6	Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajayritykselle	33
6.1	Toimenpide-ehdotus 1	33
6.2	Toimenpide-ehdotus 2	33
6.3	Toimenpide-ehdotus 3	34
6.4	Toimenpide-ehdotus 4	35
6.5	Toimenpide-ehdotus 5	36
6.6	Toimenpide-ehdotus 6	37

7	Johtopäätökset	37
7.1	Yhteenveto	38
7.2	Hankkeen arviointi	39
	Lähteet	41

1 Johdanto

Tämä insinööri työ tarkastelee USA:n johtavia coworking-tiloja sekä heidän menestystekijöitään. Työn tarkoituksena on tunnistaa ja syväanalysoida nämä menestystekijät ja tämän pohjalta tehdä toimenpide-ehdotuksia asiakasyritys Business Center Papula Oy:lle, jonka tarkoituksena on laajentaa omaa liiketoimintaansa. Johdannon alaluvut esittelevät lyhyesti toimistohotellien taustan, asiakasyrityksen sekä työn liiketoiminta-haasteen ja tavoitteen.

1.1 Toimistohotellien taustaa

Suomessa toimistohotellit tarjoavat asiakasyrityksille toimiston sekä siihen kuuluvia palveluja. Toimistohotellit ovat pienten ja startup-yritysten suosiossa, sillä ne tarjoavat edustavia toimitiloja ja palveluja edullisesti, huippusijainneilla. Toimistohotelleissa asiakas voi valita palvelupaketteja, jotka vastaavat heidän muuttuvia tarpeitaan. Näin asiakkaat maksavat vain palveluista, joita tarvitsevat.

Toimistohotellien perusajatuksena on tarjota jokapäiväistä työskentelyä helpottavia peruspalveluja, kuten toimiston huippusijainnilla, kokous- ja cateringpalveluja sekä sihteerij- ja aulapalveluja. Toimistohotelleissa asiakkaat pystyvät myös joustavasti, omien muuttuvien tarpeidensa mukaan, lisäämään ja vähentämään toimistotilaa. Näin ollen toimistohotelli on yritykselle kustannustehokkaampi ratkaisu kuin oman toimiston vuokraaminen.

Toimistohotellien tavoitteena ei ole pelkästään tarjota asiakkaille kustannustehokkaita toimitiloja ja palveluita, vaan tarjota työyhteisö, jossa on helppo verkostoitua ja saada tärkeitä kontakteja omaa liiketoimintaa ajatellen. Suomalaisten toimistohotellien toimintamallissa on kuitenkin kehitettävää. Verrattaessa kansainväliseen toimintaan, suomalaisissa toimistohotelleissa ei vielä osata hyödyntää yhteisöllisyyttä voimavarana. Suomalaisessa toimistohotellikonseptissa firmat vuokraavat vain toimistotilan, jossa sitten suljettujen ovien takana työskennellään itsenäisesti, oman firman toimintatavoin. Muualla maailmassa toimistohotellien ideana on kuitenkin nimenomaan juuri se, että tila vuokrataan paikasta tai työskennellään paikassa, jonka nähdään hyödyntävän omaa toimialaa sen muiden verkostokäyttäjien avulla. Puhutaankin siis coworking-kulttuurista.

1.2 Toimeksiantajayritys ja liiketoimintahaaste

Business Center Papula Oy on vuonna 2008 perustettu yritys, joka tarjoaa toimistohotellipalveluita yrityksille. Business Center Papula Oy:llä on tällä hetkellä neljä toimistohotellia. Kaikki heidän toimistohotellinsa sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Kaikki neljä toimistohotellia noudattavat samaa liiketoimintamallia. Tällä hetkellä Business Center Papula Oy tarjoaa asiakkailleen edustavia toimistoja ja kokoustiloja keskeltä kaupunkia, joustavia toimitilaratkaisuja ja räätälöityjä palveluita asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin. Liikkuvaan työntekoon he tarjoavat virtuaalitoimistopalvelua sekä kokoustiloja ja työhuoneita tuntikäyttöön. Kuva 1 mukailee Huuskosen (2009:14) teoreettista liiketoimintamallin viitekehystä Business Center Papula Oy:n tämän hetkisestä liiketoimintamallista.



Kuva 1 Business Center Papula Oy:n liiketoimintamalli mukaillen Huuskosen (2009) viitekehystä

Kuvasta 1 nähdään, että tämänhetkinen ydintuote, jota Business Center Papula Oy tarjoaa asiakkailleen, on joustavat ja edustavat toimitilaratkaisut ja kokoustilat. Lisäpalveluina Business Center Papula Oy tarjoaa aulapalvelua, sihteeripalveluita, puhelinpalvelun, postinkäsittelypalvelun sekä mahdollisuuden verkostoitua. Lisäpalveluilla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Business Center Papula Oy:n tämänhetkinen asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti startup-yrityksistä, pienistä yrityksistä sekä yrit-

täjästä. Asiakkaidensa toimitilaongelmat Business Center Papula Oy on pyrkinyt ratkaisemaan erilaisilla joustavilla ratkaisuilla sekä räätälöidyillä palvelupaketeilla. Lisäarvon tuottajana on toimitilojen keskeinen sijainti, osaava henkilökunta sekä after work -tilaisuudet.

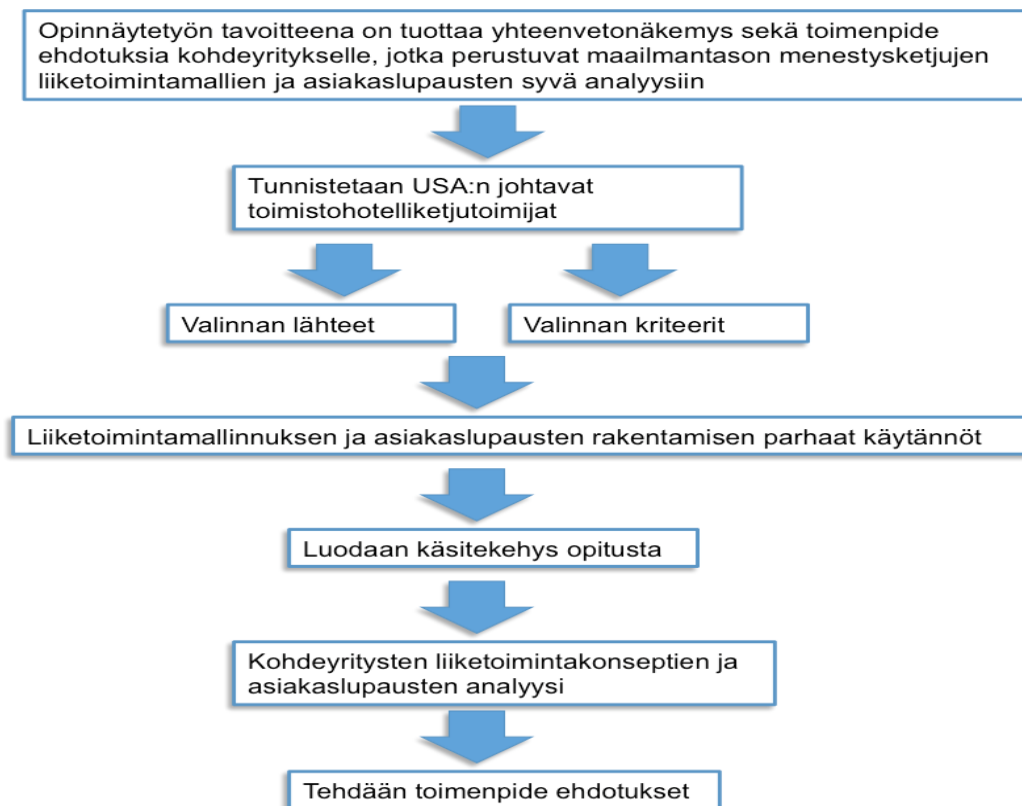
Tämän opinnäytetyön idea lähti Business Center Papula Oy:n halusta laajentaa omaa liiketoimintamalliaan. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä ratkaisuja uuteen liiketoimintamalliin. Ideana on kehittää Business Center Papula Oy:n toimistohotellitointaa enemmän kansainvälisen coworking kulttuurin mukaiseksi. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä Business Center Papula Oy:n kustannusrakenteen hallintaan tai ansaintalogiikkaan. Uusi liiketoimintamalli mahdollistaisi Business Center Papula Oy:lle markkinoiden kasvun ja kilpailukykyisenä pysymisen. Liiketoimintamallin laajentamiseen tarvitaan mm. tietoa maailman johtavien coworking-tilojen liiketoimintamalleista. Saatua tietoa hyödyntämällä rikastutetaan Business Center Papula Oy:n liiketoimintamallin ideointia. Näin ollen tämän opinnäytehankkeen tavoitteena on tuottaa yhteenvetonäkemykset sekä toimenpide-ehdotuksia kohdeyritykselle. Yhteenvetonäkemykset sekä toimenpide-ehdotukset perustuvat USA:n menestysketjujen liiketoimintamallien ja asiakaslupausten syväanalyysiin.

2 Tutkimussuunnitelma

Tässä luvussa esittelen insinööriyöni tutkimussuunnitelman. Tämän luvun tarkoituksena on kuvailla työn eri vaiheita sekä toteutustapoja. Tässä luvussa esittelen tiedonkeruun toteutustavan sekä menetelmät, joilla pyrin pääsemään opinnäytetyöni tavoitteeseen.

2.1 Lohkokaaviokuvaus

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata työn päävaiheet kuvassa kaksi olevan lohkokaa-vion avulla. Työ lähtee käyntiin tavoitteen määrittelemisellä. Tämän jälkeen lähdetään tutkimaan USA:n coworking-tiloja. Niistä pyritään tunnistamaan menestyksekkäimmät ja valitaan ne tutkimusaineistoksi. Tämän jälkeen perehdyn kirjallisuuden avulla liike-toimintamallinnuksen ja asiakaslupausten rakentamisen parhaimpiin käytäntöihin ja tehdään niistä käsitekehys. Lopuksi esitellään analyysin tulokset ja toimenpide-ehdotukset asiakasyritykselle.



Kuva 2 Lohkokaaviokuvaus

2.2 Tiedonkeruun ja analyysin toteutustapa

Tämä insinööriyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Insinööriyössä tarvittava tutkimusaineisto USA:n johtavista toimistohotelleista kerätään erilaisia julkisia lähteitä hyödyntäen. Löydetyistä aineistosta valitaan USA:n parhaiten menestyvät coworking-tilat tämän opinnäytetyön vertailuaineistoksi. Aineiston valinnan jälkeen tarkastellaan ja kerätään kirjallisuudesta tietoa palveluliiketoiminnasta sekä liiketoimintamallinnuksen ja asiakaslupausten rakentamisen parhaista käytännöistä sekä luodaan käsitekehys tarvittavasta teoriasta. Tätä käsitekehystä tullaan käyttämään, kun verrataan USA:n coworking-tilojen parhaiten käyttäjiä ja menestystarinoita syväanalysointivaiheessa.

USA:n johtavien coworking-tilojen liiketoimintakonseptit ja asiakaslupaukset syväanalysoidaan ja arvioidaan hyödyntäen kirjallisuudesta haettua käsitekehystä. Analysointivaiheessa tuotetaan näkemys johtavien coworking-tilojen keskeisistä menestystekijöistä sekä laaditaan tämän pohjalta toimenpide-ehdotukset asiakasyritykselle.

Tiedonkeruussa ja sen jäsentämisessä hyödynnetään taulukoita, jotka auttavat hahmottamaan USA:n johtavien coworking-tilojen yhdistäviä tekijöitä. Näihin yhdistäviin menestystekijöihin ja teoriaan perustuen tehdään toimenpide-ehdotukset Business Center Papula Oy:lle.

3 USA:n johtavien coworking-tilojen valinta tutkimusaineistoksi

Tässä kappaleessa valitaan neljä USA:n johtavaa coworking-tilaa tutkimusaineistoksi ja esitellään valinnan lähteet ja kriteerit. Tutkimusaineistoksi päätettiin valita kolme tarkasteltavaa yritystä. Kolme on tarpeeksi suuri otanta, jotta analyysistä tulee tarpeeksi kattava. Tällöin otanta ei kasva liian suureksi, jolloin aineisto pystytään tutkimaan perusteellisesti. Luvun lopuksi luodaan yhteenveto tutkimusaineistoon valituista yrityksistä.

3.1 Valinnan lähteet

Tutkimusaineiston valinta suoritettiin tutkimalla neljän eri lähteen tekemiä listauksia parhaista coworking-tiloista USA:ssa. Listoja vertailemalla havaittiin selvästi kolme coworking-tilaa jotka esiintyivät lähes kaikissa tutkituissa listauksissa. Näihin lähteisiin perustuen valituiksi tullutta tutkimusaineistoa voidaan pitää yhdysvaltalaisesta näkökulmasta keskeisinä tekijöinä.

Ensimmäinen listaus parhaista coworking-tiloista jota tutkittiin, oli viime syksynä julkaistu blogikirjoitus *The Top 75 Coworking Spaces In The U.S.* Tässä blogikirjoituksessa on kirjanpitopalveluita pienyrityksille tarjoavan Symmetry50:n tekemä listaus heidän mielestään parhaista coworking-tiloista vuonna 2014. (*The Top 75 Coworking Spaces In The U.S.: 2014.*)

Toinen listaus, jota tutkittiin, oli *The 50Top Coworking Spaces In the U.S.* blogikirjoitus. Tämän blogikirjoituksen on tuottanut Cubefree, joka on erikoistunut liikkuvan työnteon helpottamiseen. Cubefree-sovelluksen avulla on mahdollista löytää liikkuvaan työnteokoon tarkoitetut työskentelypaikat. Tästä listauksesta löydettiin paljon samoja yrityksiä kuin edellisestä listauksesta. (*The 50 Top Coworking Spaces In the U.S.: 2014.*)

Kolmas listaus, jota lähdettiin vertaamaan, on Jake Rocheleau'n kirjoittamassa *Top 20 Coworking Spaces In The United States* -blogikirjoituksessa. Jake Rocheleau on web- ja mobiilialustojen käyttökokemuksen suunnittelija ja hänellä on neljän vuoden kokemus erilaisista freelance-projekteista. (*Jake Rocheleau, 2015.*)

Neljäs vertailtava listaus oli vuonna 2012 julkaistu blogikirjoitus *The 20 Coolest Coworking Spaces in the U.S.* Tämä blogikirjoitus on julkaistu OnlineMBA -sivustolla. Tässä

blogikirjoituksessa on listattu ne coworking-tilat, jotka ovat OnlineMBA:n mukaan vie-neet yhteisöllisen coworking-kulttuurin seuraavalle tasolle. (The 20 Coolest Coworking Spaces in the U.S: 2012.)

Tutkimusaineisto valittiin useiden eri lähteiden perusteella. Mikään edellä mainituista listauksista ei ole virallinen listaus, vaan listaukset ovat muodostuneet eri ihmisten käyttäjäkokemusten perusteella. Tämän takia tarvittiin useampi listaus tarkasteltavaksi, jotta listoista pystyttiin tunnistamaan ne coworking-tilat, jotka ovat selkeästi johtavia. Listausten valintaan vaikutti ennen kaikkea se, että listaus oli tehty selkeästi koko USA:n laajuisesti eikä vain tietylle alueelle. Listan laatijan tausta koettiin myös merki-tykselliseksi. Toisaalta haluttiin valita myös sellaiset listat, joihin on pystynyt vaikutta-maan mahdollisimman moni coworking-tilojen käyttäjä.

3.2 Yhteenveto

Tutkimusaineisto valittiin analysoimalla neljää eri coworking-tila-listausta. Tutkittavasta aineistosta poimittiin kolme listauksissa useimmin esiintyvää coworking-tilaa lähemmin tarkasteltaviksi. Alla on listaus tutkimusaineistoon valituksi tulleista yrityksistä. Listaukseen on merkitty yritys, kaupunki sekä osavaltio.

- NextSpace, San Francisco, California
- New Work City, New York, New York
- ThinkSpace, Redmond, Washington.

NextSpace tarjoaa asiakkailleen ammattimaiset työolosuhteet kuten hienot työtilat, internetin ja apuohjelmat, kokoushuoneet ja liiketoimintapalveluita. He tarjoavat innovatiivisen sekä fyysisen että virtuaalisen ympäristön työskentelyyn. NextSpace antaa asiakkailleen mahdollisuuden harjoittaa omaa liiketoimintaa ammattimaisessa ympäristös-sä, jossa tapahtuu ihmeitä niin pienen kuin suuren yhteisöllisen toiminnan seuraukse-na. NextSpacella asiakkaat jakavat keskenään ammattitaitoa sekä kokemuksia joiden seurauksena yritykset saattavat jopa yhdistyä, tai ne voivat löytää itselleen uusia liike-kumppaneita tai asiakkaita. NextSpacella on yhdeksän toimipistettä ympäri USA:ta ja se on monen listauksen johtotähtenä. Heillä on yli 1000 jäsentä. (NextSpace 2015.)

New Work Cityssä uskotaan, että yhä useampi ihminen jättää perinteisen työskentelyn ja päättää ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjänä toimiminen tarkoittaa usein sitä, että ollaan vastuussa kaikesta tekemisestä ja toisin kuin perinteisessä työskentelyssä, ympäröivä tukiverkosto voi olla lähes olematon. New Work City on halunnut ratkaista tämän luomalla yhteisöllisen työtilan, jossa jokainen pystyy tuntemaan olevansa osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja saavansa apua ja tukea. He ovat luoneet tilan, jossa työskennellään ja pyritään luomaan aitoja onnistumisen tunteita sekä pyritään luomaan mahdollisuuksia toisten auttamiseen. Heidän mukaansa toisen ihmisen heikkous on toisen vahvuus, ja yhdessä he ovat enemmän kuin omien osiensa summa. Heillä on yli 400:n jäsenen verkosto, jossa ihmiset pystyvät keskustelemaan ja pyytämään apua jos eivät ole fyysisesti läsnä. (New Work City 2015.)

ThinkSpace on coworking-tila, jonka tehtävänä on tukea startup-yrityksiä ja ympäröidä ne muilla yrittäjillä. ThinkSpace on yrityksen tukena jokaisessa vaiheessa ja heiltä löytyy huipputeknologiaa, jota yritykset voivat hyödyntää. Heidän missionsa on rakentaa yhteisö, johon kuuluu yrittäjiä, teknologia startup-yrityksiä sekä pieniä yrityksiä, joilla on samanlaiset arvot. ThinkSpace toimii intohimoisesti osana jokaista tiimiä ja heidän tavoitteensa on edistää jokaisen jatkuvaa kehitystä, luoda ympäristö, joka inspiroi sekä juhlii onnistumisia yhdessä. ThinkSpace tarjoaa startup-kiihdyttämöpalveluita, jotka vahvistavat yrittäjien ympärillä olevia sosiaalisia verkostoja sekä edistää heidän menestystään. (ThinkSpace2015)

4 Liiketoimintamallinnuksen ja asiakaslupausten rakentamisen parhaat käytännöt

Tässä luvussa esitellään sekä palveluliiketoiminnan ominaisuuksia että alan kirjallisuuden pohjalta löydettyjä parhaita käytäntöjä liiketoimintamallien ja asiakaslupausten rakentamiseen. Luvun loppuun muodostetaan teoriasta yhteenvetona käsitekehys, jota tullaan hyödyntämään analyysivaiheessa.

4.1 Palveluliiketoiminnan ominaisuuksia

Jaakkolan, Oravan ja Varosen mukaan palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimusten mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. (Jaakkola ym. 2009: 3.)

Grönroosin mukaan asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, jonka asiakas kokee palvelun tuottavan heille. Asiakkaat etsivät siis ratkaisuja, jotka palvelevat heidän arvonluontiprosessejaan. Palvelut ja piilopalvelut ovat merkittävä kilpailukeino ja kilpailuedun lähde. Liiketoimintaa tulisi tarkastella palvelunäkökulmasta, jotta yritysjohto pystyisi hyödyntämään niin näkyviä kuin piilopalveluitakin. Jos kilpailijoiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia, merkittävän kilpailuedun saa, kun asiakkaalle tarjoaa varsinaisen tuotteen ohien lisäpalveluita. Nykyään on vaikeaa kehittää kilpailuetua pelkällä ydintuotteella tai palvelulla, jollei kustannukset ole jatkuvasti pienemmät kuin muilla. (Grönroos 2009: 26.)

Grönroosin mukaan pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi, täytyy yrityksen kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. Kilpailuedun saavuttamiseksi on tarkasteltava asiakkaan näkökulmia ja tarjottava ydinratkaisun lisäksi lisäpalveluina niin näkyviä kuin piilopalvelujakin, joilla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tällaista tilannetta, jossa tarjotaan lisäpalveluita asiakkaalle ydinratkaisun ohella, kutsutaan palvelukilpailuksi. Tällöin ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys, mutta menestyminen mää-

räytyy kokonaisvaltaisesti palvelutarjoaman perusteella. Keskeisenä vaatimuksena palvelukilpailun johtamiselle on strategian valinta ja ymmärrys yrityksen johtamisesta. Strategiaksi täytyy valita palvelunäkökulma ja täytyy ymmärtää, kuinka yritystä tulee johtaa, jotta se pystyy kehittämään kokonaisvaltaisen palvelutarjoaman. (Grönroos 2009: 28.)

Kilpailukykyisten palveluiden kehittäminen ydinratkaisun oheen ei pelkästään riitä. Täytyy ymmärtää myös palvelun laadun merkitys sekä se, kuinka asiakassuhteita hoidetaan. Palveluiden tarjoamiseen kuuluu luonnostaan suhteita. Asiakassuhteet ovat palveluyrityksille erittäin tärkeitä, sillä uskolliset asiakkaat ovat lähes aina kannattavia, ja nykyään yrityksille asiakkaiden säilyttäminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin uusien asiakkaiden hankinta. Tämän takia palveluyritysten täytyy siirtyä perinteisestä vaihtomarkkinoinnista, jonka tarkoituksena on hankkia uusia asiakkaita, suhdemarkkinointiin, jonka tarkoituksena on hoitaa ja lujittaa olemassa olevia asiakassuhteita. Yritykselle elintärkeää on hallita suhteita niin, että asiakkaille tarjotaan sellaista laatua ja arvoa, johon he ovat tyytyväisiä. (Grönroos 2009: 30,48.)

Jotta suhdestrategiaa voidaan hyödyntää, täytyy ymmärtää siihen kuuluvia taktisia aineksia sekä strategisia vaatimuksia. Ensimmäinen taktinen ominaisuus on suorien asiakaskontaktien etsiminen asiakkaisiin ja liikekumppaneihin. Toisena taktisena ominaisuutena on kehittää tarpeelliset asiakastiedot sisältävä tietokanta. Viimeisenä, kolmantena taktisena ominaisuutena, pidetään asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän kehittämistä. Näiden taktisten ominaisuuksien lisäksi voidaan määrittää kolme tärkeää strategista vaatimusta. Ensinnäkin yritys täytyy määritellä palveluyritykseksi ja sen täytyy omaksua palvelukilpailunäkökulma. Toiseksi organisaatiota täytyy tarkastella prosessi-johtamisen näkökulmasta, jonka tarkoituksena on hallita prosesseja, jolla tuotetaan arvoa asiakkaille. Kolmantena strategisena vaatimuksena on luoda kumppanuuksia ja verkosto koko palveluprosessin hoitamiseksi. (Grönroos 2009: 54-55.)

Palveluliiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää laadun merkitys. Laatua tulee tarkastella yhtenä menestyksen avaintekijänä. Yleisen käsityksen mukaan laatu nostaa kustannuksia vaikka todellisuudessa asia on juuri päinvastoin. Yritysten on tärkeä tiedostaa, että laadun puute nimenomaan maksaa, sillä virheiden korjaamiseen joudutaan käyttämään aikaa ja rahaa. On esitetty, että 35 prosenttia yrityksen kuluista johtuu laadun puutteesta ja siitä aiheutuvista kustannuksista, kun virheitä joudutaan korjaamaan. Tämä johtuu osittain siitä, että palvelut ovat monimutkaisia prosesseja ja niiden laatua

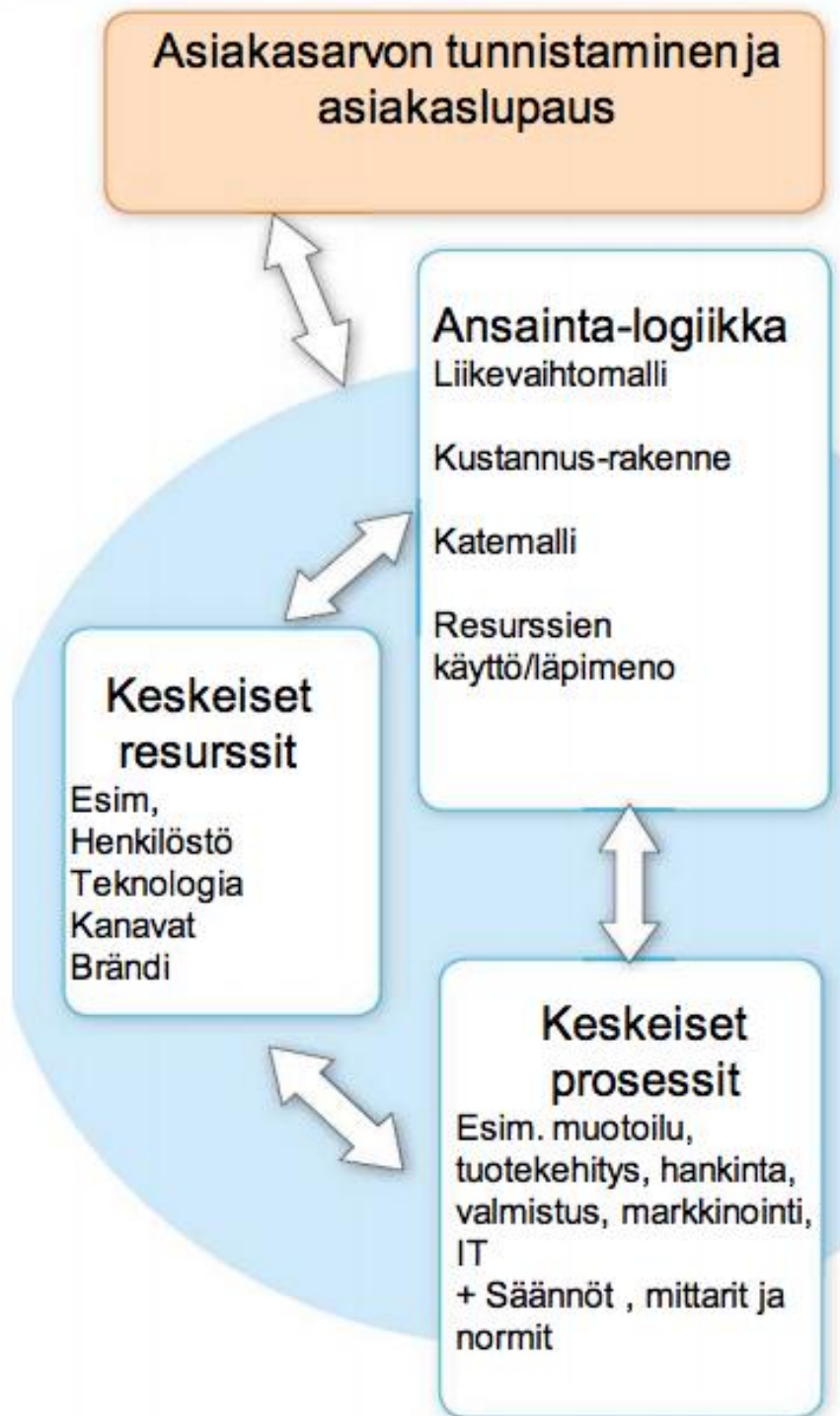
on vaikeampi seurata ja varmistaa toisin kuin esimerkiksi teollisuudessa. (Grönroos 2009: 98.)

4.2 Työkaluja liiketoimintamallien analysoimiseksi

Liiketoimintamallit ja niiden kehittäminen ovat olleet paljon esillä viimeisten vuosien aikana. Yhä useammin kuullaan, kuinka liiketoimintamallien innovaatiot ovat olleet menestyksen avain, kuten esimerkiksi Applella. Apple rakensi uuden markkinoita mullistavan liiketoimintamallin, jossa yhdistyivät laitteisto, ohjelmisto sekä palvelu. Aiemmin Applen liiketoimintamalli oli valmistaa hienoksi muotoiltuja huippuluokkaisia tuotteita kuluttajille. Uuden liiketoimintamallin avulla Applen loi hienoksi muotoillun iPod-musiikkilaitteen huipputeknologialla, johon kuluttajat pystyivät helposti lataamaan digitaalista musiikkia Applen kehittämästä iTunes-verkkokaupasta. Todellinen innovaatio tässä ei siis ollut korkealuokkainen iPod-musiikkilaitte, vaan uusi liiketoimintamalli, jossa yhdistyi laitteisto, ohjelmisto sekä palvelu. Digitaalisen musiikin lataamisesta iTunesista omaan iPodiin tehtiin kuluttajalle erittäin helpoksi. Tämän ansiosta iPodien myynti lähti räjähdysmäiseen kasvuun. (Marc Sosna ym. 2010; Mark W. Johnson 2008.)

Marc Sosnan ym. mukaan jokaista liiketoimintamallia täytyy jatkuvasti tarkastella ja kehittää, jotta liiketoiminta pysyy kannattavana pitkällä aikavälillä. Mikään liiketoimintamalli ei ole ikuinen, sillä uudet innovaatiot, kilpailijat sekä määräykset muuttavat markkinoita, jolloin nykyinen liiketoimintamalli ei enää toimi yhtä tuottavasti kuin aiemmin. (Marc Sosna ym 2010: 384.)

Mark W. Johnsonin ym. mukaan liiketoimintamallit koostuvat neljästä elementistä, jotka yhdessä tuottavat ja luovat arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Ensimmäinen ja tärkein näistä elementeistä on asiakaslupaus. Toinen elementti on tuottokaavio, joka määrittelee, kuinka yritys luo arvoa itselleen samalla tuottaen arvoa asiakkaille. Kolmantena elementtinä ovat avainresurssit kuten ihmiset, teknologia, tuotteet, kanavat sekä brändin antama arvolupaus asiakkaille. Viimeisenä elementtinä ovat avainprosessit, jotka tulee määritellä niin, että ne pystytään menestyksekkäästi toistamaan. (Mark W. Johnson ym. 2008: 52-53.)



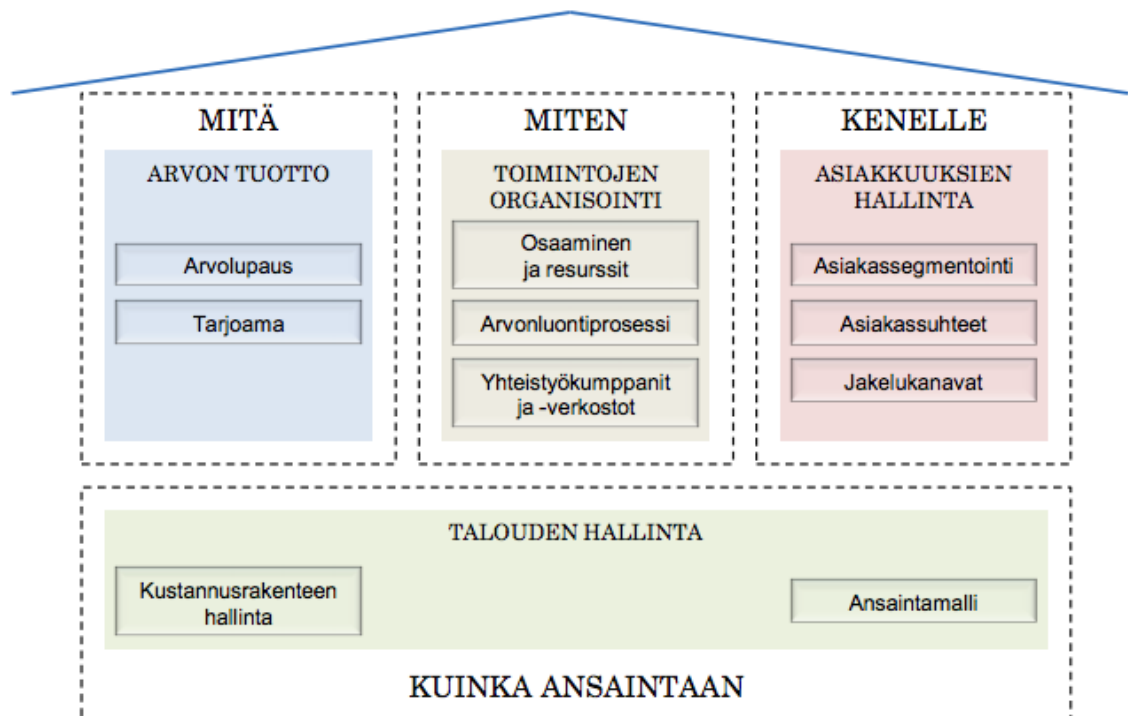
Kuva 3 Asiakasarvon rooli liiketoimintamallin näkökulmasta (Rintamäki 2014; Johnson, Christensen & Kagerman 2008)

Johnsonin ym. mukaan loistavien liiketoimintamallien avulla voidaan muokata eri toimialoja ja niiden ansiosta saada liiketoiminta huomattavaan kasvuun. Tämän takia on

tärkeää tunnistaa, koska liiketoimintamalli tarvitsee kokonaisvaltaisen muutoksen. Johnson ym. korostavatkin, että seuraavien kolmen neuvon avulla voidaan tarkistaa tarvitseeko olemassa oleva liiketoiminta muutosta. Ensimmäinen askel on ilmaista selkeästi, mikä tekee tämänhetkisestä liiketoiminnasta menestyvän, minkä asiakkaan ongelman se ratkaisee ja miten se tuottaa voittoa yritykselle. Toinen askel on tarkastella ympärillä olevaa liiketoimintaa, esimerkiksi mahdollisia kilpailijoita, jonka vuoksi liiketoimintamallia pitäisi muuttaa. Kolmas askel on tehdä päätös siitä, onko liiketoimintamallin uudistaminen vaivan arvoista. Liiketoimintamallin uudistamista tulee harkita vain siinä tapauksessa, että se tulee muuttamaan alaa tai markkinoita. (Mark W. Johnson ym, 2008.)

Huuskonen puolestaan määrittää liiketoimintamallin sellaiseksi, että sen tulee olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta se voidaan helposti muistaa ja viestiä eteenpäin. Huuskosen luomaa teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää liiketoimintamallinnuksessa alasta riippumatta. Huuskonen jaottelee liiketoimintamallinnuksen viitekehysten Johnsonin ym. tavoin neljään eri osaan. Kaikkia näitä osakokonaisuuksia tarvitaan, jotta liiketoiminta onnistuisi. Koko liiketoimintaa voidaan kuitenkin muuttaa yhtä osa-aluetta muuttamalla. (Huuskonen 2009: 13.)

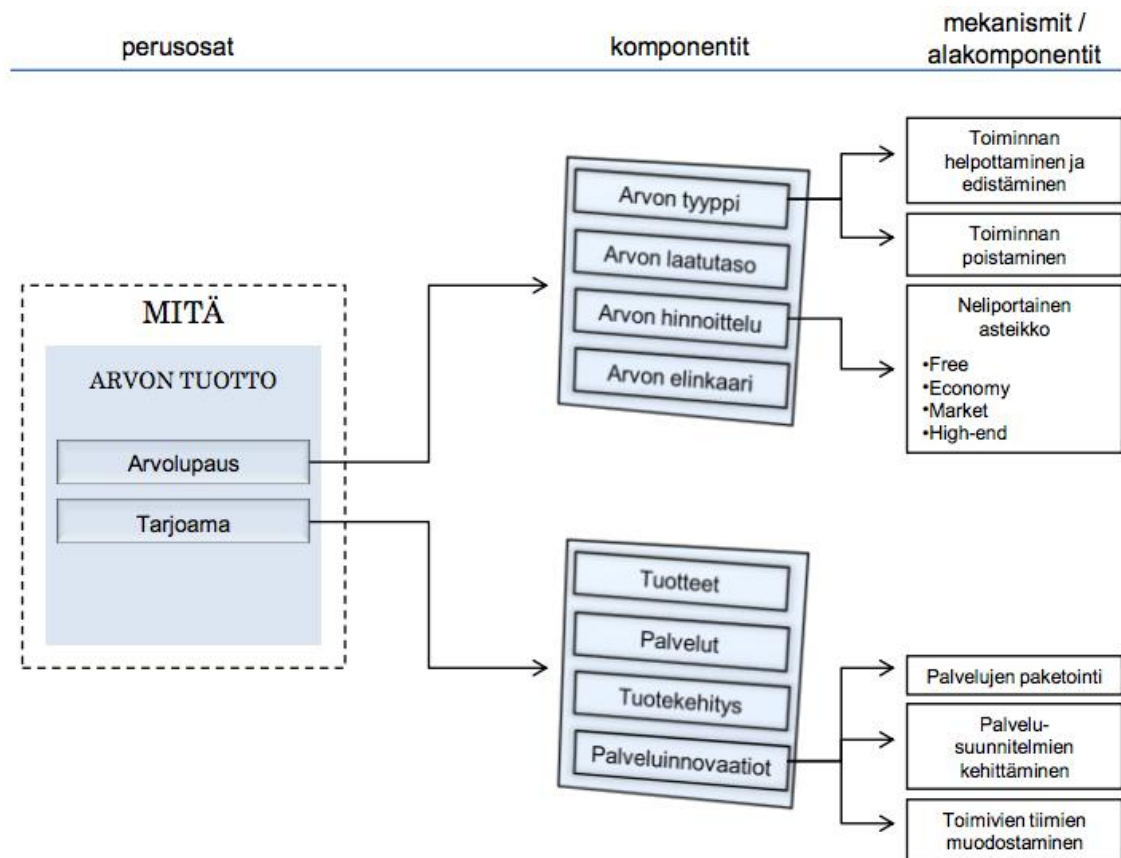
Huuskosen (2009) ja Johnsonin (2008) luomat liiketoimintamallinnuksen viitekehukset eroavat toisistaan hieman, mutta tarkemmin tarkasteltuna molemmista viitekehyksistä löytyvät samat tärkeät elementit. Nämä tärkeät elementit ovat: mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan, miten tarjotaan ja kuinka sillä tuotetaan yritykselle voittoa samalla luoden arvoa asiakkaille.



Kuva 4 Huuskosen luoma liiketoimintamallinnuksen viitekehys (Huuskonen 2009: 14)

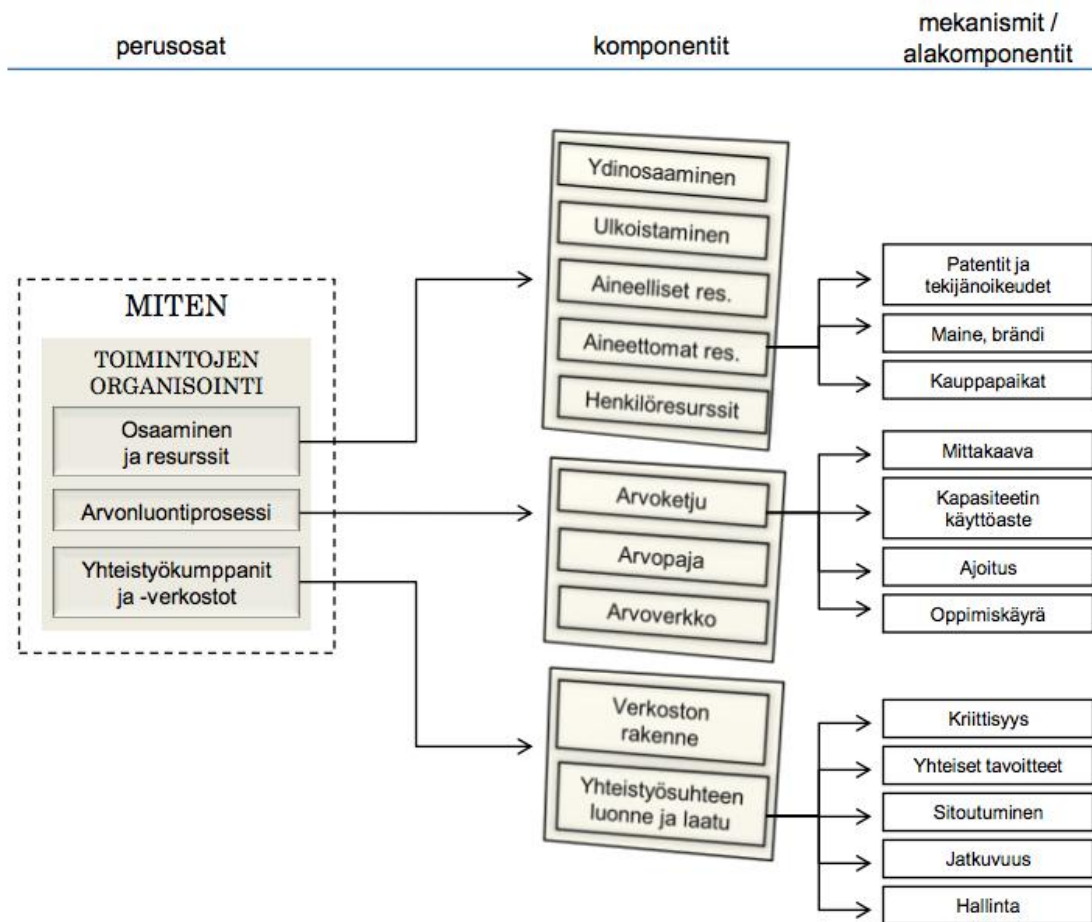
Huuskosen liiketoimintamallinnuksen viitekehys koostuu neljästä perusosasta mitä, miten, kenelle ja kuinka ansaitaan. Perusosat koostuvat komponenteista ja alakomponenteista, joiden avulla pystytään luomaan tarkkaan määritetty liiketoimintamalli. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin, mitä nämä perusosien komponentit ja alakomponentit pitävät sisällään. (Huuskonen 2009: 15-18.)

Mitä-perusosa ja sen komponentit kertovat arvontuottoprosessista. Perusosassa määritellään karkealla tasolla arvolupaus ja tarjoama. Komponenttien avulla määritellään sitten tarkemmin arvon tyyppi, laatutaso, hinnoittelu ja elinkaari sekä tarjottavat tuotteet, palvelut, tuotekehitys ja palveluinnovaatiot. Alakomponenttien tehtävänä on määrittää tarkemmin komponenttien osa-alueita.



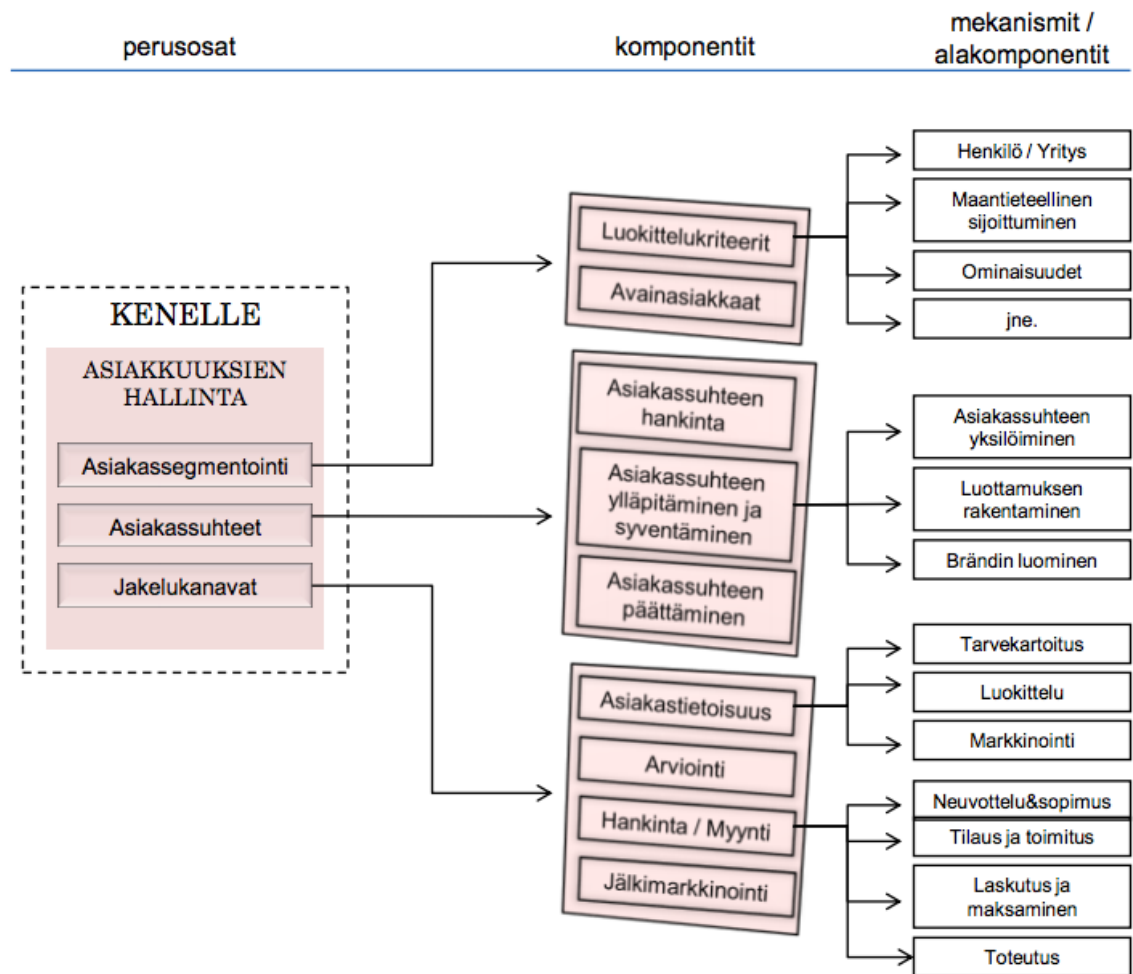
Kuva 5 Mitä –perusosa ja sen komponentit (Huuskonen 2009: 16)

Miten–perusosa ja sen komponentit kertovat miten toiminnot on organisoitu, jotta arvoa pystytään tuottamaan ja arvolupaus lunastamaan. Osaaminen ja resurssit, arvonluontiprosessi sekä yhteistyökumppanit ja -verkot määrittellään komponenttien ja alakomponenttien avulla. Toimintojen organisoinnin suunnittelun tarkoituksena on miettiä onko yrityksellä tarvittavia henkilöresursseja palveluiden tuottamiseen ja löytyykö yritykseltä tarvittavaa osaamista vai tarvitseeko jotkut toiminnot ulkoistaa sekä mitkä ovat yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit. Tarkoituksena on myös määrittää arvonluontiprosessi sekä miten yhteistyökumppaneita ja verkostoja rakennetaan ja hyödynnetään, jotta molemmat osapuolet olisivat tyytyväisiä.



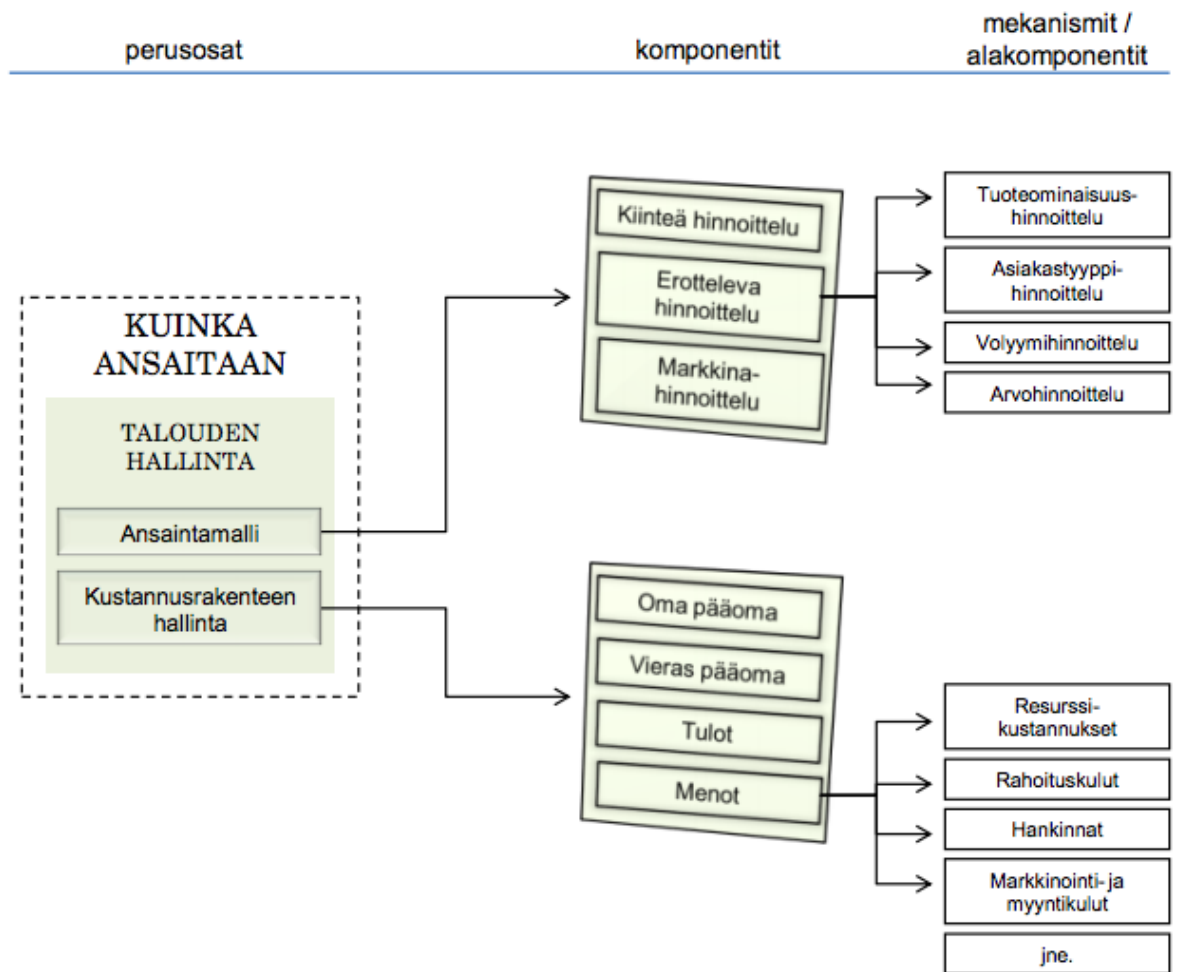
Kuva 6 Miten perusosa ja sen komponentit (Huskonen 2009: 17)

Huskosen (2009) kuvan mukaan kenelle-perusosa ja sen komponentit kuvaavat asiakassuhteiden hallintaa. Se kuvaa sitä, miten asiakkaat segmentoidaan, kuinka asiakassuhteita hankitaan ja hoidetaan sekä jakelukanavia, josta kautta asiakkaat tavoitetaan. Asiakas-segmentointia tehdessä tulee miettiä mitkä ovat ne kriteerit joilla asiakkaat luokitellaan sekä ketkä ovat yrityksen avainasiakkaita. Jotta liiketoimintaa voidaan harjoittaa ja kasvattaa tulee luonnollisesti myös luoda asiakassuhteita. Syntyviä asiakkuuksia täytyy pitää yllä, jotta asiakkaat pystytään säilyttämään ja pitämään tyytyväisinä. Näiden lisäksi täytyy vielä miettiä jakelukanavia joiden kautta asiakkaat tulevat tietoiseksi yrityksen tuotteista ja palveluista. Lisäksi on mietittävä miten hankinta- ja myyntiprosessi toteutetaan.



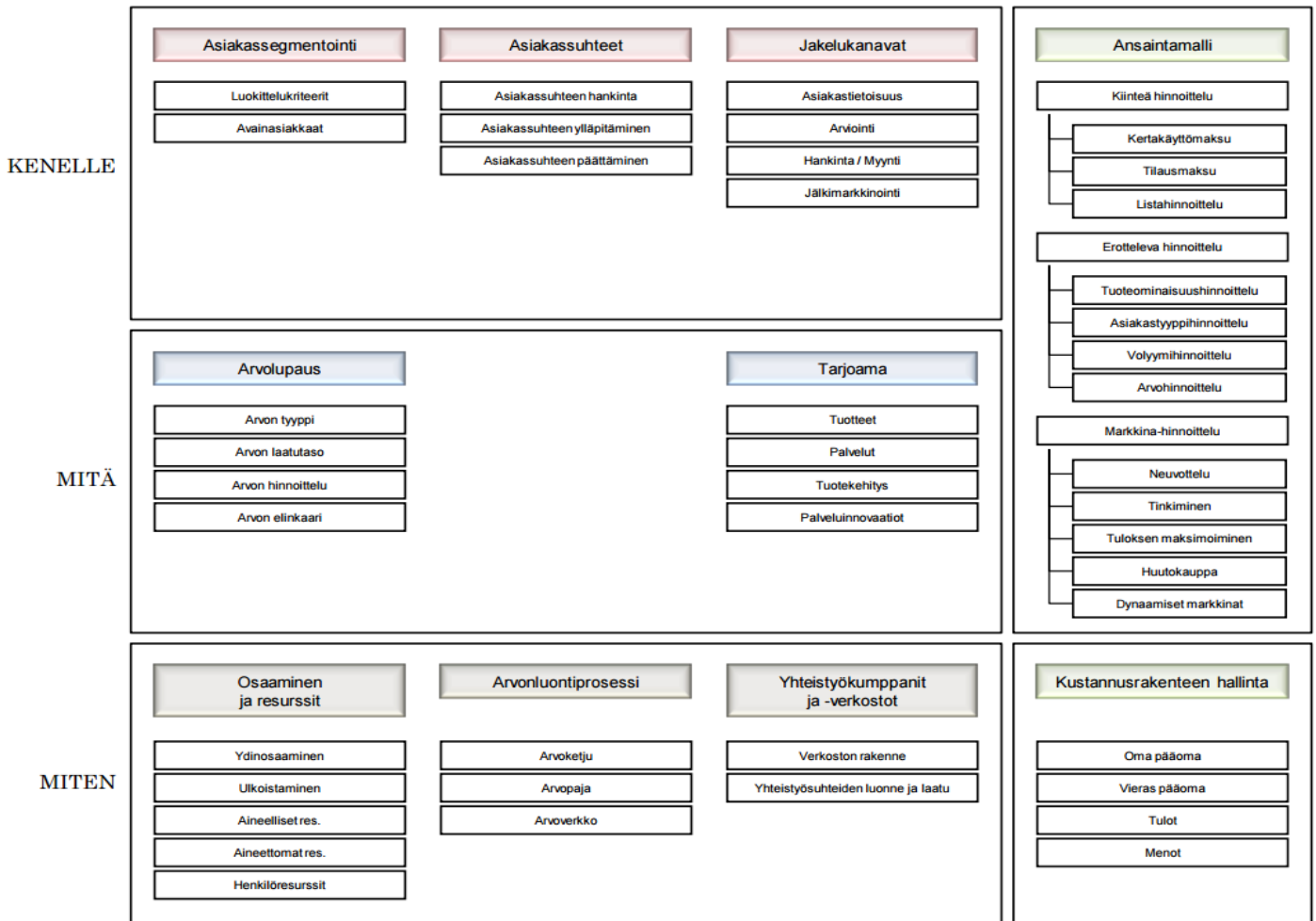
Kuva 7 Kenelle-perusosa ja sen komponentit (Huskonen 2009: 15)

Liiketoimintamallinnukseen kuuluu tietenkin myös talouden hallinta. Huskosen (2009) mukaan liiketoimintamallia rakennettaessa täytyy määritellä ansaintamalli sekä kustanusrakenteen hallinta. Ansaintamallin rakentamiseksi täytyy määritellä hinnoittelun perusteet. Täytyy myös selvittää, kuinka paljon omaa ja kuinka paljon vierasta pääomaa tarvitaan. Lisäksi tulee määritellä tarkasti, mistä tulot ja menot koostuvat.



Kuva 8 Taloudenhallinnan perusosa ja sen komponentit (Huuskonen 2009: 18)

Seuraavassa vielä yhteenveto perusosasta ja sen komponenteista. Edellä mainituista osatekijöistä lähdetään jalostamaan käsitekehystä, jota hyödynnetään Business Center Papula Oy:n liiketoimintakonseptin luomisessa. Kaikkia perusosia ja niiden komponentteja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä julkisista lähteistä löytyvän rajallisen tietomäärän vuoksi.



Kuva 9 Yhteenveto Huuskosen (2009) liiketoimintamallin perusosista ja komponenteista

4.3 Työkaluja asiakaslupausten analysoimiseksi

Asiakaslupausten rakentaminen ja niiden ylläpitäminen on yritykselle erittäin tärkeää. Asiakslupaus on yrityksen sisäisen- ja ulkoisen toiminnan väline. Se kertoo, miten yritys tuottaa asiakkaalle yliverstaista arvoa. Oman ainutlaatuisuuden ja erilaisuuden tunnistaminen ja viestiminen asiakkaille luovat kilpailuetua ja hinnoitteluvapautta, jota muiden on vaikea kopioida tai toteuttaa käytännössä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy todella tuntea kohdeasiakkaansa ja keskittyä siihen, mikä tuotteessa tai palvelussa tuottaa todellista arvoa heidän asiakkailleen. Asiakslupaus auttaa koko yrityksen henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimukseen ja sen tulisikin olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate. Asiakslupaus voidaan nähdä myös asiakaskokemuksen johtamisen työkaluna. (Anderson, Narus & Van Rossum 2006; Mitronen 2012.)

Andersonin ym. (2006) mukaan asiakaslupauksia voidaan lähteä rakentamaan kolmella tavalla. Jokaisessa lähestymistavassa on löydettävissä niin hyviä kuin huonojakin puolia. Ensimmäistä lähestymistapaa Anderson ym. kutsuvat ”kaikkien etuuksien” strategiaksi. ”Kaikkien etuuksien” strategian ideana on listata kaikki ne hyödyt ja edut, joita yritys uskoo asiakkaan saavuttavan tällä tuotteella. Tämän strategian perusajatuksena onkin: mitä enemmän hyötyjä keksitään sen parempi. Se pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri heidän tarjoamansa tuote tai palvelu?” ”Kaikkien etuuksien” strategia vaatii vähiten ymmärrystä ja tietoa asiakkaasta ja tästä syystä se on nopein ja helpoin rakentaa. Yksinkertaisuuden haittapuolena on se, että tätä lähestymistapaa käytettäessä on vaarana, että yritys alkaa listata hyötyjä, jotka eivät todellisuudessa hyödytä kohdeasiakkaita lainkaan. Tällöin asiakas kokee maksavansa turhasta. Yritys voi myös listata täysin samat hyödyt kuin kilpailija, jolloin asiakas valitsee kahdesta samanlaisesta vaihtoehdosta halvemmän. ”Kaikkien etuuksien” strategiaa hyödynnettäessä unohdetaan usein se, että asiakkaalle kerrotaan, mikä erottaa tuotteen tai palvelun muista kilpailijoista. Asiakslupausten merkitys katoaa, jos yritys listaa täysin samat asiat kuin kilpailijalla on. Tällöin asiakas valitsee tuotteen tai palvelun sen hinnan perusteella.

Toinen Anderson ym. (2006) esittämä asiakaslupausten lähestymistapa on ”positiivisten eroavaisuuksien” strategia. Tämä asiakslupausmalli huomioi sen, että asiakkaalla on vaihtoehtoja. Tässä strategiassa tehdään listaus kaikista niistä tuotteen tai palvelun eroavaisuuksista, joilla se eroaa markkinoiden toiseksi parhaasta vaihtoehdosta. Tämä

lähestymistapa pyrkii siis vastaamaan kysymykseen: ”Miksi asiakkaan tulisi ostaa kyseinen tuote/palvelu kilpailijan tuotteen/palvelun sijaan?” Tässä strategiassa täytyy kuitenkin huomioida se, että vaikka tuotteella/palvelulla on erilaisia ominaisuuksia kuin kilpailijalla, se ei välttämättä anna asiakkaalle mitään lisäarvoa. ”Positiivisen eroavaisuuksien” strategian asiakaslupauksessa täytyy tuntea oman tuotteen/palvelun lisäksi myös markkinoilla olevat kilpailijat.

Kolmas tapa, jolla asiakaslupauksia voidaan lähteä rakentamaan, on Andersonin ym. (2006) mukaan ”tärkein polttopiste” strategia. Vaikka ”positiivisten eroavaisuuksien” strategia on parempi kuin ”kaikkien etuuksien” strategia, voidaan ”tärkein polttopiste” strategiaa pitää parhaimpana keinona asiakaslupausten rakentamiseen. Paras asiakaslupaus muodostuu siten, että tuotteen tai palvelun tuottajat tekevät tuotteestaan paremman niissä osa-alueissa, jotka ovat tärkeimpiä kohdeasiakkaalle. On tärkeää, että asiakkaalle pystytään näyttämään, mitä arvoa nämä osa-alueiden parannukset tarjoavat, sekä näyttää, että tuotteiden/palveluiden tuottaja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja prioriteetit. Tämän asiakaslupausmallin erona verrattuna kahteen aiemmin mainittuun on se, että tässä mallissa enemmän ei ole parempi. Tämän mallin tarkoituksena on varmistaa se, että palveluntuottajat ymmärtävät, mitkä osa-alueet antavat eniten arvoa asiakkaalle. Tällöin pystytään keskittämään yhtiön rajalliset resurssit näihin tärkeisiin osa-alueisiin. Yritys voi tällöin asiakaslupauksessaan huomioida niin yhtäläisyydet kilpailijoiden kanssa kuin tuotteen/palvelun eroavaisuudet.

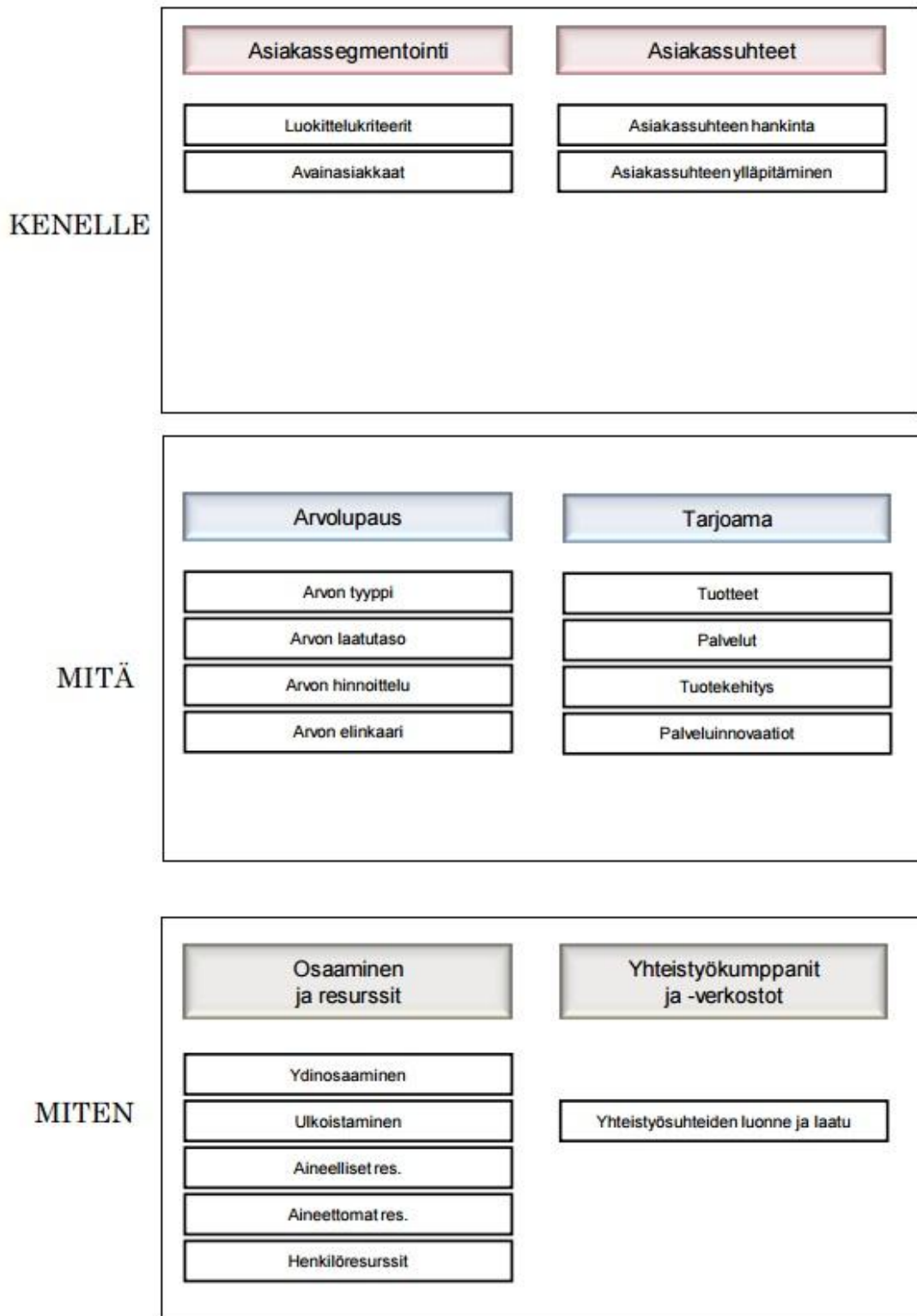
”Tärkein polttopiste” -strategialla asiakaslupausta ei ole helppo muodostaa. Tuottajan täytyy tehdä tutkimusta ja selvittää asiakkaan tarpeet ymmärtääkseen, miten rakentaa tuotteen/palvelun arvoa parantava asiakaslupaus. Tällaisen tutkimuksen tekeminen on erittäin tärkeää, mutta se vaatii paljon aikaa, vaivaa ja sinnikkyyttä. Andersonin ym. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan se on kuitenkin kannattavaa. On tärkeää, että asiakkaalle pystytään selkeästi osoittamaan, miten asiakaslupaus muuntautuu rahaksi. Toisin sanoen, miten asiakas voi vertailla tuottajan palvelua/tuotetta kilpailijoihin ja kuinka paljon asiakas säästää rahaa valitsemalla kyseisen tuotteen/palvelun. Jotkut yritykset ovat valmiita takaamaan asiakkailleen tietyn prosentuaalisen säästön, jotta nämä valitsisivat tuottajan tarjoaman tuotteen/palvelun. Hyvin tehdyllä asiakaslupauksella voi siis olla erittäin suuri vaikutus yrityksen liiketoimintastrategiaan ja sen menestymiseen.

4.4 Käsitekehys

Tässä luvussa esitellään käsitekehys, joka on muodostettu Huuskosen (2009) luoman liiketoimintamallinnuksen viitekehysten pohjalta. Tätä käsitekehystä tullaan käyttämään tutkimusaineiston analysoinnissa. Analyysin perusteella luodaan toimenpideehdotukset Business Center Papula Oy:n liiketoimintakonseptin laajentamiseen.

Alla esiteltävän käsitekehysten avulla pyritään vastaamaan yleisellä tasolla perusosan kysymyksiin, mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja miten tarjotaan. Jokaiseen perusosan komponenttiin ei pystytä julkisia lähteitä hyödyntäen vastaamaan, mutta tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään asiakaslupauksen, tarjoaman, asiakaskunnan, asiakassuhteiden hoitamisen, asiakassegmentoinnin, yhteistyökumppanit ja -verkot sekä osaamisen ja resurssit.

Tässä opinnäytetyössä ei oteta huomioon teoriaosuudessa esiteltyä liiketoimintamallinnukseen kuuluvaa taloudenhallintaosiota.



Kuva 10 Jalostettu yhteenveto Huuskosen (2009) liiketoimintamallin perusosista ja komponenteista

5 Kohdeyritysten liiketoimintakonseptien ja asiakaslupausten analyysi

Tässä luvussa analysoidaan tutkimusaineistoksi valittuja USA:n johtavia coworking-toimijoita aiemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen avulla. Tämän analyysin tarkoituksena on selvittää, mikä tekee näiden yritysten liiketoimintamalleista menestyviä ja tämän jälkeen soveltaa analyysin tuloksia Business Center Papula Oy:n uuden liiketoimintamallin rakentamisessa. Analyysia lähestytään Huuskosen (2009) liiketoimintamallin mukaisten perusosien ja niiden komponenttien avulla.

5.1 NextSpace, San Francisco, California

Mitä:

NextSpace on lähestynyt asiakaslupaustaan selkeästi ”tärkein polttopiste” -strategialla. He tuntevat oman palvelunsa ja ovat myös selkeästi tutkineet kilpailijoiden palvelutarjoamaa. He ovat pyrkineet tekemään palvelustaan paremman niillä osa-alueilla, jotka vastaavat parhaiten kohdeasiakkaiden tarpeita. He ovat selkeästi myös kehittäneet palveluitaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja tunnistaneet asiakkaidensa tarpeet. Heidän asiakaslupauksensa on tarjota asiakkailleen ammattimainen ja innovatiivinen työtila-yhteisö, joka toimii niin fyysisenä kuin virtuaalisenakin yhteisönä. He tarjoavat yhteisön, jossa oman liiketoiminnan harjoittaminen on helppoa ja yhteisöllisen toiminnan sekä tukitoimintojen seurauksena saada oma liiketoiminta kasvuun. NextSpace pyrkii siis helpottamaan ja edistämään asiakkaidensa toimintaa.

NextSpace -jäsenyys ratkaisee kaksi perusongelmaa, joita ihmiset kohtaavat työskennellessään esimerkiksi kotona tai kahviloissa. Ensinnäkin he tarjoavat hienoja työskentelytiloja, internet ja apuohjelmia, konferenssitiloja ja liike-elämän palveluja, joita kotoa tai kahviloista ei löydy. Lisäksi NextSpacen työilmapiiri koetaan innostavaksi ja motivoivaksi, jolloin yrittäjillä on motivaatio lähteä työstämään siellä omia projektejaan. Toiseksi NextSpacella uskotaan, että yksin työskentely on epätuotteliasta. He tarjoavat yrittäjien ympärille verkoston samanhenkisiä ihmisiä, joilla on samat tavoitteet ja joiden kanssa voi vaihtaa ajatuksia, ideoida toimintaa ja siten edistää omaa liiketoimintaa. NextSpace tarjoaa yhteisön jollaista monet freelancerit ja yrittäjät etsivät.

NextSpace tarjoaa asiakkailleen rentoihin työskentelytiloihinsa kolmea erilaista jäsenyys sopimusta. Asiakkaiden on siis mahdollista valita omien tarpeiden mukainen jäsenyysvaihtoehto. Kaikkiin kolmeen jäsenyys sopimukseen kuuluu vakiona langaton tai langallinen laajakaistayhteys, internetyhteydellä toimivat tulostimet, skanneri, faksi, kopiokone sekä silppuripalvelu. Jäsenyys mahdollistaa konferenssi- ja kokoustilojen käytön sekä siellä olevien laitteiden käyttöoikeuden. Työskentelytiloista löytyy asiakkaiden käyttöön myös valkotauluja ja muita luovaan ideointiin tarvittavaa välineistöä, joita asiakkaat voivat vapaasti käyttää. NexSpace järjestää jäsenilleen myös erilaisia tilaisuuksia, joihin jäsenillä on osallistumisoikeus. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset oppitunnit, happy hour -tunnit sekä yhteiset omakustanteiset lounaat. Jokaisella jäsenellä on oikeus työskennellä NextSpacen tiloissa fyysisesti tai virtuaalisesti vuorokauden ympäri.

NextSpace tarjoaa asiakkailleen lisäksi erilaisia maksullisia lisäpalveluja. Jäsenillä on mahdollisuus saada edullisemmin NextSpacen yhteistyötoimittajien kautta esimerkiksi autonvuokrausta, ohjelmistojen yhteistilauksia sekä TechShop-jäsenyyden. Ohjelmistojen yhteistilaukset mahdollistavat jäsenille huomattavasti edullisemmat hankintahinnat. TechShop-jäsenenä asiakas pääsee lisäksi käyttämään miljoonien dollarien arvoisia koneita, ohjelmistoja ja muita ammattimaisia työvälineitä pienillä kustannuksilla.

NextSpace kehittää palveluitaan jatkuvasti yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Tämän kehitystyön tuloksena he ovat luoneet muun muassa NextKids-päivähoidon NextSpace-työtilan yhteyteen. NextKids-palveluinnovaatio vähentää jäsenten arjen haasteita ja aikatauluongelmia. NextKids-päivähoidon avulla asiakkaat pystyvät keskittymään omiin projekteihinsa aikatauluitta, sillä päivähoito joustaa asiakkaan tarpeen mukaan. NextSpace pyrkii jatkuvalla palveluiden kehittämisellä erottumaan kilpailijoista sekä tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa. NextSpace onkin saavuttanut tarjoamillaan lisäpalveluillaan kilpailuedun markkinoilla.

Kenelle:

NextSpacen asiakaskunta koostuu useiden eri toimialojen jäsenistä. Osa asiakkaista on elinikäisiä freelancereita, osa yksityisyrittäjiä. Osa asiakkaista työskentelee suurien yritysten palveluksessa ja käyttävät NextSpacen palveluja mahdollistaakseen etätyöskentelyn toiselle puolelle Yhdysvaltoja tai toisessa maanosassa. NextSpacen asiakas-

kunnassa on myös sekä startup-yrityksiä suurine kasvuhaaveineen että tavallisia toimihenkilöitä.

NextSpace luokittelee asiakkaansa jäsenyyksien mukaan. Erilaisiin jäsenyyksiin kuuluu erilaisia palveluja. Avainasiakkaita ovat pitkäaikaiset jäsenet. Vaikka palveluiden määrä vaihtelee jäsenyystason mukaan, NextSpacessa kohdellaan jokaista asiakasta samanarvoisesti. Jokainen asiakassuhde onkin yksilöity. NextSpacen henkilökunta tuntee jokaisen asiakkaansa ja pyrkii rakentamaan asiakkaan välistä luottamussuhdetta sekä tyytyväisyyttä. Asiakkaiden tyytyväisyyden sekä luottamuksen vuoksi, NextSpace on pystynyt rakentamaan vahvan brändin, jonka ansiosta heidän ei tarvitse keskittää resursseja uusasiakashankintaan ja markkinointiin. Sen sijaan he ovat voineet keskittää enemmän resursseja asiakassuhteiden hoitoon ja palveluiden kehittämiseen.

Miten:

NextSpace on pystynyt lunastamaan oman asiakaslupauksensa erittäin hyvin ja sen vuoksi he ovat luoneet vahvan brändin, jolla houkutellessa asiakkaita. He ovat keskittäneet ydinosaisensa yhteisön ja yhteisöllisentoiminnan luomiseen ja palveluiden kehittämiseen. He ovat ulkoistaneet palvelut jotka eivät kuulu heidän ydinosaiseensa, kuten esimerkiksi NextKids-päivähoito. NextSpace panostaa asiakkaiden käytössä oleviin aineellisiin resursseihin. He pyrkivät laadukkaiden tuotteidensa avulla helpottamaan asiakkaidensa toimintaa ja luomaan viihtyvyyttä ja ammattitaitoisuuden tunnetta. Aineettomia resursseja, kuten henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa, on myös vahvasti kehitetty.

NextSpace luo asiakassuhteita erilaisiin yhteistyökumppaneihin, jotka tukevat heidän filosofiaansa ja auttavat heitä saavuttamaan oman missionsa. Yhteistyökumppanit tarjoavat NextSpacen jäsenille palveluita, jotka edistävät ja tukevat yhteisöllisyyttä, verkostoitumista ja yrittäjyyttä. NextSpacen jäsenillä on mahdollisuus saada näitä yhteistyökumppaneiden tarjoamia palveluita alennettuun hintaan. Nämä palvelut auttavat jäseniä selviämään ja kehittymään pienillä kustannuksilla. Luodut yhteistyökumppaniverkostot tuottavat suurta lisäarvoa asiakkaille.

5.2 New Work City, New York

Mitä:

New Work City on lähestynyt asiakaslupaustaan samalla periaatteella kuin NextSpace. New Work City lupaa asiakkailleen parhaan mahdollisen yhteisöllisen työskentelytilan, jossa ideat voivat syntyä, kontakteja luoda ja yhteisön ja yhteistyön sekä henkilöstön avulla saada omaa liiketoimintaa edistettyä. He pyrkivät ratkaisemaan yksintyöskentelyn ongelmat sekä luomaan asiakkailleen ammattimaiset puitteet työskentelyyn. New Work City lupaa asiakkailleen yhteisön, johon jokainen tulee mielellään, joka päivä, työskentelemään, oppimaan, kehittymään sekä tapaamaan uusia ihmisiä. He tuottavat asiakkailleen arvoa helpottamalla ja edistämällä heidän liiketoimintaansa.

New Work City pyrkii asiakaslupauksessaan erottumaan muista palveluntarjoajista omalla palvelutarjoamallaan, jota he jatkuvasti kehittävät yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. He ovat omaksuneet palvelukilpailun ja saaneet sillä kilpailuetua markkinoilla. He tarjoavat NextSpacen tapaan ydintuotteen ohien lisäpalveluja. Näiden lisäpalveluiden kehittämisellä on luotu muun muassa palveluinnovaatio: coworking-visa, jolla matkustelevat jäsenet pystyvät hyödyntämään kymmenien yhteistyökumppaneiden coworking-tiloja ympäri maailmaa.

New Work City on suunnitellut ja luonut sellaiset työskentelytilat, jotka tutkitusti parantavat työtehokkuutta. Tilassa jäsenet saavat päättää, missä työskentelevät. Coworking tilasta löytyy eri muotoisia ja pituisia pöytiä, seisomapöytiä, sohvia sekä mukavat oleskelutilat, joissa pääsee rentoutumaan ja luomaan kontakteja muihin jäseniin. Tilassa kaikki on jäsenten yhteisessä käytössä aina kahvista kokoushuoneisiin.

Kuten NextSpace myös New Work City tarjoaa jäsenilleen erilaisia jäsenyyksiä erilaisiin tarpeisiin. Jäseneksi voi liittyä tai irtisanoutua koska vain ilman sitoutumista. Jäsenyyksiin kuuluu pääsy työskentelemään yhteisöön juuri silloin kuin itselle sopii sekä osaavan henkilökunnan tuki joka arkipäivä klo 9-18. New Work City tarjoaa kaikille jäsenilleen pääsyn myös virtuaaliseen yhteisöön. New Work Cityn virtuaalisessa yhteisössä on yli 400 jäsenen verkosto. Tämä on erittäin arvokas työväline etenkin, jos työskentelee muualla kuin coworking-tilassa. Virtuaaliyhteisöstä jäsen voi kysyä apua muilta jäseniltä ja saada nopeasti vastauksia omiin kysymyksiinsä tai ongelmiinsa. Virtuaaliyhteisöstä löytyy myös profiilikirjasto, josta jäsenet voivat tarkastella toistensa

profiileja. Profiilikirjastosta on mahdollista etsiä ja tunnistaa muita jäseniä heidän taitojensa, kiinnostustensa ja työnsä mukaan.

New Work City järjestää joka kuukausi jäsentapaamisen, jossa uusien jäsenten on mahdollista esittäytyä ja kertoa toisille, mitä he tekevät ja millaista apua he mahdollisesti kaipaavat toisilta jäseniltä. Tämä tilaisuus on avoin kaikille jäsenille. New Work Cityssä järjestetään myös motivaatioistuntoja, joiden tavoitteena on auttaa jäseniä asettamaan itselleen tavoitteita mutta myös etsiä ratkaisuja, miten ryhmän tuella näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Jäsenille järjestetään myös ”näytä ja keskustele” -tilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa jäsenet voivat kertoa ja näyttää toisille, mitä tekevät ja saada rehellistä palautetta ja mielipiteidenvaihtoa toisilta jäseniltä. Nämä New Work Cityn oheispalvelut tuottavat erittäin suurta arvoa heidän asiakkailleen, varsinkin silloin, kun asiakas on lanseeraamassa markkinoille uutta tuotetta tai palvelua.

Kenelle:

New Work Cityn asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti yrittäjistä, startup-yrityksistä sekä pienistä yrityksistä. Jäsenet koostuvat NextSpacen tavoin monien eri toimialojen edustajista. New Work City on luokitellut asiakkaansa jäsenyyksien mukaan ja erilaisiin jäsenyyksiin kuuluu eri määrä erilaisia palveluita. New Work Cityn avainasiakkaita ovat jäsenet, jotka ovat liittyneet jäseneksi pidempiaikaisella tähtäimellä ja jotka työskentelevät fyysisesti heidän tiloissaan. Jokainen jäsen on kuitenkin arvokas sellaisenaan ja asiakassuhteita hoidetaan, jotta asiakkuudet säilyisivät pitkään. New Work City haluaa tarjota asiakkailleen parhainta mahdollista palvelua.

New Work Cityn henkilökunta pyrkii omalla toiminnallaan luomaan arvostuksen tunnetta jokaista jäsentä kohtaan esittelemällä henkilökohtaisesti jokaisen uuden jäsenen yhteisölle ja olemalla läsnä arjen haasteissa.

New Work City ylläpitää asiakassuhteitaan kehittämällä palveluitaan jatkuvasti yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Palveluiden kehittäminen kasvattaa asiakkaiden saamaa arvoa. Lisäksi se antaa asiakkaille tunteen, että henkilökunta ymmärtää heidän tarpeitaan ja haluaa aidosti parantaa ja lisätä heidän asiakkuutensa arvoa.

Miten:

New Work City on keskittänyt ydinosaaamisensa yhteisön luomiseen sekä yhteisöllisyyden edistämiseen. Lisäksi heidän ydinosaaamisensa piiriin kuuluu liiketoimintaorientoitunut ajattelutapa, jolla edistetään asiakkaiden liiketoimintaa. New Work City on ulkoistanut toiminnot, jotka eivät kuulu heidän ydinosaaamisensa piiriin. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi virtuaaliyhteisön tekninen ylläpito ja tilojen muut tekniset ratkaisut.

New Work City panostaa aineellisiin resursseihin, kuten laadukkaisiin materiaaleihin ja ympäristöön, jotka parantavat jäsenten motivaatiota ja edistävät luovuutta. Aineettomina resursseina heillä on henkilökunnan tietotaito liiketoiminnan edistämisestä sekä yhteisöllisyyden hyödyntämisestä voimavarana.

New Work City pyrkii luomaan jäsenilleen laajan yhteistyöverkoston, jonka avulla jäsenet saavat enemmän arvoa omalle jäsenyydelleen. He ovat solmineet erilaisia yhteistyösopimuksia muiden coworking-toimijoiden kanssa ympäri maailmaa. Jäsenillä on mahdollisuus käyttää yhteistyökumppaneiden coworking-tiloja eri puolilla maailmaa. He pystyvät näin luomaan laajempia kontaktiverkostoja itselleen yhteistyöverkostojen turvin. Samalla New Work City saa uusia vierailuvia jäseniä rikastuttamaan omaa yhteisöään uudella osaamisella ja uusilla kontakteilla.

5.3 ThinkSpace, Redmond, Washington

Mitä:

ThinkSpacen asiakaslupaus on olla läsnä jokaisessa asiakkaan liiketoimintavaiheessa. He tarjoavat asiakkaan käyttöön erittäin älykkään ja ammattitaitoisen henkilökunnan, jonka vahvuutena on teknologian ja markkinoinnin tuntemus. Henkilökunnan tehtävänä on ylläpitää korkeaa asiakaspalvelutasoa ja tarjota osaamista ja tukea kaikilla asiakkaan tarvitsemilla osa-alueilla.

ThinkSpacen missio on rakentaa yhteisö yrittäjistä, teknologia-start-upeista, pienistä yrityksistä ja voittoa tavoittelemattomista yhdistyksistä, joilla on samat perusarvot. He työskentelevät intohimoisesti osana jokaista yritystä. He juhliivat jokaisen yrityksen me-

nestystä, edistävät heidän kasvuaan ja luovat heille inspiroivan ympäristön työskentelelyyn.

ThinkSpace tarjoaa erilaisia jäsenyyksiä asiakkaidensa vaihteleviin tarpeisiin. Asiakkaat voivat valita joko kokoaikaisen jäsenyyden, osa-aikaisen jäsenyyden (10 pv/kk), yhden päivän jäsenyyden tai virtuaalijäsenyyden välillä.

ThinkSpace tarjoaa kasvuyrityksille kiihdyttämöpalveluita. Kiihdyttämöpalveluilla vahvistetaan yrittäjien ympärillä olevaa sosiaalista verkostoa sekä edistetään heidän menestystään. ThinkSpace tarjoaa jäsenilleen henkilökohtaisia toimitiloja, jaetun yhteisöllisen työtilan, virtuaalitoimiston, puhelinpalvelun ja neuvotteluhuoneita ympäristöstävällisissä rakennuksissa erinomaisten kulkuyhteyksien päässä.

Kenelle:

ThinkSpacen palvelut on suunnattu teknologia-alan yrittäjille, startup-yrityksille, pienyrityksille sekä voittoa tavoittelemattomille yhdistyksille. ThinkSpace luokittelee asiakkansa jäsenyyksien mukaan kuten myös NextSpace ja New Work City. Heidän avainasiakkaitaan ovat pitkäaikaiset jäsenet, jotka pyrkivät kasvattamaan omaa liiketoimintaansa yhteisön sekä ThinkSpacen henkilökunnan tuen avulla.

ThinkSpace ylläpitää asiakassuhteitaan olemalla läsnä, auttamalla, tukemalla sekä juhlimalla jokaisen menestystä. He asettuvat asiakkaiden asemaan ja antavat jokaiselle mahdollisuuden menestyä ja kasvaa. Heidän tarkoituksenaan on luoda jäseniin luottamusuhde ja saada jokainen jäsen tuntemaan itsensä arvostetuksi.

Miten:

Oman missionsa saavuttamiseksi ThinkSpacen coworking-tilaan ei pysty liittymään kuka tahansa. He valitsevat jäsenensä huolella, jotta yhteisöstä tulisi mahdollisimman yhtenäinen ja jotta asiakkaat saisivat laadukkaan yhteistyöverkoston tuekseen. Asiakkaiden tulisi saada yhteisöstä mahdollisimman paljon hyötyä omalle liiketoiminnalleen. Jäsenet teknologiakeskeisen yhteisön coworking-tilaan valitaan hakemusten perusteella.

ThinkSpace on keskittänyt ydinosaamisensa liiketoiminnan edistämiseen ja yhteisön luomiseen. Osa palveluista on ulkoistettu. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi ohjelmistoratkaisut ja mentorit. Näin ThinkSpacen ei omaan asiakaslupaukseensa perustuen tarvitse palkata erikseen eri alojen asiantuntijoita kokopäiväisesti. ThinkSpace panostaa vahvasti myös aineellisiin resursseihin kuten työskentelytilaan ja -välineisiin. Aineettomina resursseina pidetään henkilökunnan osaamista ja yhteistyökumppaneiden kanssa laadittuja suhteita, joilla lisätään asiakkaan jäsenyydestään saamaa arvoa. ThinkSpace luo arvoa asiakkailleen luomalla yhteistyöverkostoja kumppaneihin joiden avulla asiakkaat saavat edistettyä omaa liiketoimintaansa. Yhteistyökumppaneiden avulla ThinkSpace pystyy lunastamaan oman asiakaslupauksensa.

5.4 Analyysin yhteenveto

Tämän analyysin pohjalta nähdään, että jokainen menestyvä coworking-tila on panostanut omaan asiakaslupaukseensa ja käyttänyt asiakaslupaustaan keskeisenä toimintaa ohjaavana työkaluna. Tätä kautta he ovat pystyneet lunastamaan oman asiakaslupauksensa ja saaneet rakennettua yhteisön, joka on tuottanut asiakkailleen ylivertaista arvoa. He ovat tämän ansiosta pystyneet keskittämään enemmän resursseja palveluiden kehittämiseen ja asiakassuhteiden ylläpitoon, jolloin resursseja ei tarvitse käyttää jatkuvaan aktiiviseen uusasiakashankintaan.

Kaikki asiakaslupaukset on luotu käyttäen ”tärkein polttopiste” -strategiaa. Tätä strategiaa käyttäen coworking-toimijat ovat tehneet omasta palvelustaan paremman osalueilla, jotka ovat tärkeimpiä heidän kohdeasiakkailleen. He pyrkivät erottumaan muista kilpailevista yrityksistä omalla palvelutarjoamallaan, ja näin ollen he ovat saavuttaneet kilpailuetua markkinoilla.

Kaikkien asiakaslupausten keskeisenä periaatteena on tarjota yhteisö, joka on ammatillinen ja jonka avulla pystytään edistämään huomattavasti tehokkaammin omaa liiketoimintaa kuin yksin työskenneltäessä. Liiketoimintaa pyritään edistämään motivaatiota ja luovuutta edistävän työtilan avulla sekä tukea ja apua tarjoavan yhteisön avulla.

Kaikki kolme analysoitua yritystä ovat keskittäneet oman ydinosaamisensa yhteisön luomiseen, jossa henkilökunnan tärkeimpänä tehtävänä on auttaa ihmisiä hyödyntämään yhteisöä voimavarana. He ovat ulkoistaneet kaikki palvelut, jotka eivät kuulu heidän ydinosaamisensa piiriin. Lisäksi he ovat luoneet yhteistyösopimuksia erilaisten sidosryhmien kanssa, jotta asiakkaille pystyttäisiin tarjoamaan parasta mahdollista palvelua ja arvoa.

Jokainen analysoidusta kolmesta yrityksestä tarjoaa saman ydinpalvelun: parhaan mahdollisen tilaratkaisun ja yhteisön asiakkaitensa työskentelyyn, kontaktien luomiseen ja liiketoiminnan edistämiseen. Analysoituja coworking-tiloja yhdistää myös nykyaikana tarvittavat välttämättömät työskentelyn edellyttämät palvelut (mm. internet, tulostin-, skanneri- ja puhelinpalvelut). Lisäksi kaikki kolme analysoitua yritystä tarjoavat asiakkailleen fyysisen yhteisön lisäksi virtuaalisen yhteisön, jonka avulla jäsenet pystyvät kommunikoimaan sekä luomaan kontakteja nopeasti ja vaivattomasti.

Analyysistä nähdään myös, että kaikkien coworking-tilojen asiakaskunta koostuu yrittäjistä, startup-yrityksistä sekä pienistä yrityksistä. Kaikki kolme coworking-toimijaa on räätälöinyt oman palvelutarjoaman asiakaskuntansa mukaan.

6 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajayritykselle

Tässä luvussa esittelen analyysin pohjalta laaditut toimenpide-ehdotukset Business Center Papula Oy:n liiketoimintamallin rakentamiseksi.

6.1 Toimenpide-ehdotus 1

Ensimmäinen toimenpide-ehdotus Business Center Papula Oy:n uuden liiketoimintamallin rakentamisessa on asiakaslupaus. Business Center Papula Oy:n tulee rakentaa asiakaslupaus, joka tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa verrattuna sen kilpailijoihin. Analysoinnin pohjalta voidaan tehdä toimenpide-ehdotus, että Business Center Papula Oy:n tulee muodostaa asiakaslupaus käyttämällä ”tärkein polttopiste” –strategiaa, jossa palvelusta pyritään tekemään parempi niillä osa-alueilla, jotka ovat tärkeimpiä kohdeasiakkaille. Business Center Papula Oy:n tulee jatkuvalla palveluiden kehittämisellä, yhteistyössä asiakkaiden kanssa, tarjota heille parasta mahdollista arvoa ja näin ollen saada aikaan kilpailuetu markkinoilla.

Analysoinnin pohjalta voidaan sanoa, että asiakaslupauksen lähtökohtana tulee olla ammattimainen työtilayhteisö ja yhteistyö, joiden avulla edistetään asiakkaiden liiketoimintaa. Tässä asiakaslupauksessa lähtökohtana ei siis ole vanhan liiketoimintamallin tavoin työtila vaan ennen kaikkea yhteisö. Asiakaslupauksessa tulee toki mainita hienot ja ammattimaiset työtilat, jotka edistävät innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Asiakaslupauksessa tulee kuitenkin ennen kaikkea korostaa innovatiivista ja motivoitunutta työyhteisöä, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu ja tietää saavansa tarvitsemaansa apua. Asiakkaalle tulee kertoa yhteisöstä, joka mahdollistaa verkostoitumisen ja kontaktien luomisen helposti Business Center Papula Oy:n palkkaamien koordinaattorien avulla. Asiakaslupauksen tulee korostaa henkilökunnan ammattitaitoa ja halua edistää asiakkaiden liiketoimintaa sekä miten se auttaa heitä verkostoitumaan ja löytämään itselleen tärkeitä kontakteja.

6.2 Toimenpide-ehdotus 2

Business Center Papula Oy:n olemassa olevien toimistohotellien haasteena voidaan analyysin perusteella pitää aulapalveluhenkilöiden passiivista työnkuvaa. Analyysistä voidaan selkeästi erottaa suomalaisen ja yhdysvaltalaisen toimintamallin ero. Suomes-

sa aulapalveluhenkilökunnan työnkuva on muodostunut päivittäisten juoksevien asioiden hallinnoinnin ympärille. Uudessa liiketoimintamallissa aulapalveluhenkilöiden toimenkuva tulee muuttaa koko asiakaskuntaa palveleviksi ja koordinoiviksi henkilöiksi. Koordinoijan tehtäviin kuuluu esitellä uudet asiakkaat, linkittää asiakkaat toisiinsa sekä auttaa heitä käyttämään yhteisön tukea hyödyksi. Koordinaattorin tehtävänä on myös olla osa jokaista tiimiä. Hänen tehtävänä on antaa tukea sekä luoda uskoa jokaisen jäsenen tekemiseen ja onnistumiseen. On tärkeää, että he juhlistavat asiakkaidensa onnistumisia ja jakavat onnistumisen tunteet yhteisön kanssa.

Koordinaattorin tulee myös järjestää tapahtumia, joissa ihmiset pystyvät luonnollisin keinoin tutustumaan toisiinsa ja luomaan tärkeitä kontakteja oman liiketoimintansa edistämiseksi. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi kerran viikossa järjestettävät yhteiset lounashetket. Näillä lounailla koordinaattorin tehtävänä on esitellä uudet jäsenet, heidän projektinsa sekä osaamisalueensa kaikille jäsenille.

6.3 Toimenpide-ehdotus 3

Kehittyvä teknologia muuttaa kovaa vauhtia maailmankuvaamme ja keinojamme toteuttaa työtämme. Sosiaalinen media on tärkeä osa nykyihmisten arkielämää, eikä sen merkitystä tule väheksyä työelämässä. Analysoinnin tuloksena voidaan sanoa, että Business Center Papula Oy:n tulisi ottaa käyttöön yhteisön sisäinen sosiaalinen media. Tämän sosiaalisen median kautta Business Center Papula Oy:n koordinaattori voisi esitellä jokaisen uuden asiakkaan, riippumatta siitä, onko asiakas fyysisesti läsnä oleva ja tiloissa työskentelevä vai virtuaalinen asiakas. Asiakasesittelyn tarkoituksena on saada jokainen jäsen tietoiseksi yhteisöön liittyneestä uudesta osajasta ja uusista kontakteista mutta ennen kaikkea myös tarjota uusille asiakkaille loistava ensimmäinen asiakaskokemus. On erittäin tärkeää, että jokainen asiakas tuntee olevansa tervetullut ja saa tunteen, että häntä arvostetaan. Tarkoituksena on luoda asiakkaille tunne, että he ovat osa jotain suurempaa kokonaisuutta.

Sosiaalisen median avulla voidaan Business Center Papula Oy:ssä yhdistää virtuaaliset asiakkaat fyysisesti läsnä olevaan yhteisöön, jolloin kaikki yhteisön jäsenet saavat saman tuen ja avun ympärilleen. Sosiaalinen media mahdollistaa toisten jäsenten profiilien tarkastelun. Profiilikirjastosta pystytään etsimään ihmisiä tietyillä taidoilla ja kiinnostuksen kohteilla. Jos yhteisön jäsen tarvitsee apua tai lisätietoja tai hän haluaa il-

moittaa jostain asiasta muille yhteisön jäsenille, voi hän kirjoittaa asiansa yleiseen uutisvirtaan tai kohdentaa kysymyksensä tai ilmoituksensa vain tietyille henkilöille. Koordinaattorin tehtävänä on tässäkin ohjata kysymyksen tekijää löytämään juuri ne oikeat ihmiset, jotka osaavat auttaa häntä suunnitelmissa eteenpäin.

6.4 Toimenpide-ehdotus 4

Business Center Papula Oy:n tavoitteena on luoda Suomen johtava coworking-tila. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi heidän täytyy panostaa asiakaslupauksen lisäksi jatkuvaan liiketoiminnan kehittämiseen kilpailukykyisenä pysyäkseen. Heidän tulee kehittää palvelutarjoamaansa jatkuvasti yhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja luoda yhteistyöverkosto, jonka avulla asiakkaat pystyvät helpottamaan ja edistämään omaa liiketoimintaansa. Analysoinnin pohjalta voidaan todeta, että pysyäkseen kilpailukykyisenä Business Center Papula Oy:n tulee tarjota varsinaisten palveluiden ohen myös piilopalveluita sekä lisäpalveluita.

Suurempana yhtiönä, Business Center Papula Oy:n on mahdollista neuvotella lisäpalveluille edullisempi hinta kuin yksittäisen yrittäjän. Tästä esimerkkinä voisi olla alennetut hinnat joissain hotelliketjuissa tai autovuokraamoissa. Business Center Papula Oy voi myös luoda kontakteja ja neuvotella alennuksia yrityksiin, jotka tarjoavat käyntikortteja, mainospalveluita tai graafista suunnittelua. Näiden palveluiden lisäksi Business Center Papula Oy voisi neuvotella muita lisäpalveluita asiakkailleen kuten esimerkiksi alennettuja hintoja liiketoimintaa edistäviin alan tapahtumiin, messuille ja konferensseihin.

Business Center Papula Oy:n tulee luoda yhteistyöverkostoja ulkomaisten coworking-toimijoiden kanssa, kuten analysoitu firma NextSpace on tehnyt. Business Center Papula Oy voi tällöin ottaa käyttöön coworking-visan, jolloin työssään matkustavat asiakkaat voivat hyödyntää yhteistyökumppaneiden coworking-tiloja ympäri maailmaa. Tämä lisäpalvelu luo ylivertaista arvoa asiakkailleen. Tällä lisäpalvelulla Business Center Papula Oy pystyisi erottumaan markkinoilta ja saavuttamaan kilpailuetua. Yhteistyöverkosto rikastuttaa myös Business Center Papula Oy:n yhteisöä, kun toisista coworking-tiloista ympäri maailmaa tulee asiakkaita työskentelemään heidän tiloihinsa. Tämä luo arvoa myös niille jäsenille, jotka eivät matkusta työssään. Yhteistyö auttaa näitä asiak-

kaita saavuttamaan arvokkaita kansainvälisiä kontakteja. Se myös tuo uutta osaamista yhteisöön.

Yhteistyöverkostot muihin coworking-toimijoihin auttaa jatkossa Business Center Papula Oy:ta pysymään ajan tasalla alalla vallitsevista suuntauksista. He voivat hyödyntää yhteistyöverkostossa käytössä olevia ideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen Suomessa.

6.5 Toimenpide-ehdotus 5

Tässä luvussa esitellään palveluita, joita Business Center Papula Oy voi käyttää liiketoimintakonseptissaan. Kuten analyysistä oli todettavissa kohdeasiakkaat, jotka käyttävät coworking-tiloja ovat yrittäjiä, startup-yrityksiä sekä pieniä yrityksiä, joten palvelut tulee olla suunnattu tälle kohderyhmälle.

Analyysin perusteella suositellaan, että Business Center Papula Oy järjestäisi erilaisia kohdeasiakkaita kiinnostavia ja liiketoimintaa edistäviä tapahtumia. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi erilaiset workshopit, luennot ja yhteisöllisyyttä edistävät tapahtumat. Kuukausittain voidaan järjestää eri luennoitsijoita motivoimaan ja neuvomaan asiakkaita heidän oman liiketoimintansa edistämiseksi. Workshoppien aiheina voisivat olla esimerkiksi verkostoituminen, sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa tai miten lanseerataan tuote tai palvelu markkinoille.

Mikäli Business Center Papula Oy toteuttaa yhteistyöverkostojen luomisen kansainvälisten eri coworking-toimijoiden kanssa (ks. toimenpide-ehdotus 4), voisivat he järjestää liiketoimintaa edistäviä tapahtumia yhteistyössä heidän kanssaan. Tämä kasvattaisi taas Business Center Papula Oy:n asiakasverkostoa.

Startup-yritykset ja yrittäjät tarvitsevat paljon tukea ja laadukkaan tukiverkoston, jotta he pystyvät vauhdittamaan oman liiketoimintansa kasvua. Tämän ovat kolme analysoitua coworking toimijaa ymmärtäneet. He tarjoavatkin jäsentensä tueksi mentoreita ja startup kiidytämöpalveluita. Business Center Papula Oy:n tulisi myös suunnitella oma mentor-ohjelma ja tarjota startup-kiidytämöpalveluita asiakkailleen.

Analysoitujen yritysten tavoin Business Center Papula Oy voisi järjestää koordinaattorin johdolla motivaatioistuntoja. Motivaatioistunnoissa jäsenet asettavat itselleen tavoitteita ja pyrkivät ryhmän tuella saavuttamaan omat tavoitteet. Koordinaattori voisi New Work Cityn tavoin järjestää ”näytä ja keskustele” -tilaisuuksia, joissa jäsenillä on mahdollisuus esitellä omia projektejaan ja saada siitä palautetta muilta jäseniltä ja koordinaattorilta. Palautteen saaminen on erittäin tärkeää jäsenille, jotka ovat tuomassa markkinoille uuden tuotteen tai palvelun.

6.6 Toimenpide-ehdotus 6

Viimeinen toimenpide-ehdotus liittyy fyysisen työskentely-ympäristön luomiseen. Business Center Papula Oy:n tulisi käyttää tiloissaan laadukkaita materiaaleja, ja siten edistää myös kestävästä kehityksen periaatteiden toteutumista. Tilaa suunniteltaessa ja toteutettaessa suositellaan käyttämään coworking-tiloihin erikoistuneiden suunnittelijoiden asiantuntemusta. Innovatiivisuutta edistävä yhteisö ei näet synny pelkästään siitä, että tilaan tuodaan erilaisia tuoleja ja pöytiä. Asiantuntijoiden avulla mahdollistetaan innovatiivisen ja motivaatiota edistävän tilan toteutuminen, jossa on mukavaa ja ergonomista työskennellä.

7 Johtopäätökset

Suomalainen ja amerikkalainen kulttuuri eroavat suuresti toisistaan. Kulttuurimme erona on nimenomaan ihmisten tapa olla kontaktissa toistensa kanssa. Amerikkalaiset ovat sosiaalisia ihmisiä, jotka avoimesti juttelevat tilanteessa kuin tilanteessa toistensa kanssa. Suomalaiseen kulttuuriin tällainen ei kuulu. Amerikkalaiseen coworking-kulttuuriin kuuluu ideoiden ja ajatusten jakaminen vapaasti ja kontakteja eri toimijoihin pyritään luomaan oma-aloitteisesti. Jotta Business Center Papula Oy pystyy luomaan suomeen vastaavanlaisen innovatiivisen coworking-yhteisön, koordinaattorien rooli tulee olla vielä merkittävämmässä roolissa kuin USA:ssa.

Yhteisön jäsenten on opittava tuntemaan toisensa. Koordinaattorien tulee tutustuttaa yhteisön jäsenet toisiinsa ja aktiivisesti edistää eri toimijoiden verkostoitumista. Koordinaattorin vastuullisena tehtävänä tulee olemaan erilaisten tilaisuuksien (esim. ”happy hour”, yhteiset lounaat) järjestäminen yhtä lailla kuin yhteisön jäsenten työn tukeminen lukuisin eri keinoin. Tämän takia Business Center Papula Oy:n tulee panostaa koor-

dinaattoreiden palkkaamiseen ja kouluttamiseen, jotta hyvä asiakaslupaus saadaan lunastettua.

Tämä opinnäytetyö antaa Business Center Papula Oy:lle suuntaa oman asiakaslupauksen luomiseen. Tämän opinnäytetyön pohjalta ei voida kuitenkaan laatia vielä hyvää asiakaslupausvaikkoa vaikka suuntaa siihen saadaan tästä tutkimuksesta. Hyvän asiakaslupauksen tekemiseksi Business Center Papula Oy:n tulee tutkia kilpailevien yritysten asiakaslupaukset ja palvelut Suomen markkinoilla, jotta he pystyvät erottumaan positiivisella tavalla muista kilpailijoista.

Lisäksi tämä opinnäytetyö tarjoaa Business Center Papula Oy:lle hyviä ideoita oman palvelukonseptin suunnitteluun, mutta lopullinen palvelutarjoama muodostuu asiakkaiden tarpeiden mukaan. Business Center Papula Oy:n täytyy siis kehittää palvelutarjontaa yhteistyössä asiakkaidensa kanssa.

Tässä opinnäytetyössä ei perehdytty liiketoimintamallinnukseen kuuluvaan taloudenhallinnan perusosaan ollenkaan, koska tutkimusaineistona käytettiin julkisten lähteiden tietoa. Yrityksiltä ei ole saatavissa julkisesti heidän ansaintamallejaan tai kustannusrakenteen hallintaan liittyviä tietoja. Jotta yritysten kustannusrakenteista ja ansaintamalleista olisi saatu tietoja, olisi pitänyt haastatella eri yritysten johtohenkilöitä. Sekään ei välttämättä olisi taannut tiedon saantia, sillä yritykset eivät halua julkisesti jakaa sellaisia tietoja.

Tätä opinnäytetyötä tarkasteltiin vain coworking-palvelutarjoajien näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulman huomioon ottaminen olisi voinut tuoda lisäperspektiiviä tutkimukseen. Ei siis riitä, että Business Center Papula Oy tutkii kilpailijoiden palvelutarjoaman ja asiakaslupauksen vaan heidän tulisi laatia myös markkinatutkimus suomalaisten start-up-yritysten palveluiden tarpeesta. Näin saadaan myös asiakkaan näkökulma otettua huomioon.

7.1 Yhteenveto

Työ sai alkunsa Business Center Papula Oy:n halusta laajentaa omaa liiketoimintakonseptia coworking:n suuntaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia USA:n johtavia coworking-tiloja ja analysoida niiden liiketoimintakonsepteja. Tämän analyysin poh-

jalta tehtiin toimenpide-ehdotukset rikastuttamaan Business Center Papula Oy:n liiketoimintakonseptin rakentamista. Tutkimusaineisto kerättiin useiden eri lähteiden tekemistä listauksista USA:n parhaista coworking-tiloista. Tutkimusaineistoksi valittiin listausten perusteella kolme johtavaa ja suositelluinta coworking tilaa. Nämä valituksi tulleet coworking tilat olivat NextSpace, New Work City sekä ThinkSpace.

Analysoitavan aineiston valinnan jälkeen etsittiin alan kirjallisuudesta tietoa palveluliiketoiminnasta, liiketoimintamallien sekä asiakaslupausten rakentamisesta. Löydetyn teorian pohjalta luotiin käsitekehys, jonka pohjalta lähdettiin analysoimaan tutkimusaineistoksi valittuja coworking-tiloja. Analysoidun aineiston pohjalta tuotettiin yhteenveto niistä asioista, jotka ovat relevantteja Business Center Papula Oy:n liiketoimintamallin toimenpide-ehdotuksiin.

Analyysin perusteella laadittiin kuusi toimenpide-ehdotusta, joita Business Center Papula Oy voisi hyödyntää uuden liiketoimintamallin rakentamisessa. Ensimmäinen toimenpide-ehdotus on käyttää ”tärkein polttopiste” -strategiaa oman asiakaslupauksen rakentamisessa. Toinen toimenpide-ehdotus on aulapalveluhenkilön työnkuvan muuttaminen koko yhteisön koordinaattoriksi. Kolmas ehdotus on sisäisen sosiaalisen median käyttöönotto yhdistämään asiakkaita ja nopeuttamaan tiedonkulkua. Neljäntenä toimenpide-ehdotuksena on jatkuva liiketoiminnan ja palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta kilpailuetu pystytään säilyttämään sekä yhteistyösopimusten luominen erilaisiin sidosryhmiin. Viides toimenpide-ehdotus annettiin erilaisista lisäpalveluista joita Business Center Papula Oy voisi tarjota. Kuudes toimenpide-ehdotus on tilan luominen yhteistyössä coworking-tiloihin erikoistuneiden ammattilaisten kanssa.

7.2 Hankkeen arviointi

Työtä voidaan pitää onnistuneena, sillä työn lopputulos vastaa alussa määritettyä tavoitetta. Analyysien pohjalta esitettiin kuusi toimenpide-ehdotusta Business Center Papula Oy:lle rikastuttamaan heidän uutta liiketoimintakonseptiaan.

Työn tuloksia voidaan pitää valideina, Haasteena opinnäytetyön tekemisessä oli rajallisen tiedon määrä julkisissa lähteissä. Tämän takia liiketoimintamallia ei saatu tarkastel-

tua kaikista näkökulmista, mutta tavoitteeseen päästiin jalostamalla liiketoimintamallin-
nuksen viitekehystä tarvittava käsitekehys.

Aihe oli mielenkiintoinen, ja työ opetti paljon asiakaslupausten merkityksestä liiketoi-
mintaan sekä liiketoimintamallien rakentamisesta. Opinnäytetyötä tehdessä huomasin
itsessäni olevan aitoa kiinnostusta liiketoiminnan kehittämiseen sekä löysin suunnan,
johon tahdon omaa uraani lähteä kehittämään.

Lähteet

Anderson James C, Narus James A, Van Rossum Wouter, 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. Verkkodokumentti. Luettu 18.3.2015. <<https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>>.

Grönroos, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro Oy.

Grönroos, Christian. 2007. Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition. Third edition.

Jaakkola Elina, Orava Markus, Varonen Virpi, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Verkkodokumentti. Luettu 20.3.2015. <http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf>.

Mitronen Lasse, 2012. Lupaava asiakaslupaus. Verkkodokumentti. Luettu 1.4.2015. <http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynablogi/lupaava_asiakaslupaus_235>.

New Work City. Verkkodokumentti. 2015. <<http://nwc.co/>>. Luettu 19.4.2015.

NextSpace. Verkkodokumentti. 2015. <<http://nextspace.us/about-us/>>. Luettu 8.4.2015.

Rintamäki Timo, 2009. Asiakasarvot ja arvon tuottaminen kaupassa. Verkkodokumentti. Luettu 19.4.2015. <https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23c61050/materiaali/23C61050_asiakasarvo_ja_asiakaslupaus.pdf>.

Rocheleau Jake. The Top 20 Coworking Spaces In The United States. <<http://www.hongkiat.com/blog/top-coworking-spaces-usa/>>. Luettu 16.2.2015.

Sosna Marc, Trevinyu-Rodríguez Rosa Nelly & Velamuri S. Ramakrishna. 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. Verkkodokumentti. Luettu 13.3.2015.

The Top 75 Coworking Spaces In The U.S. 2014. Blogikirjoitus.
<<http://www.symmetry50.com/blog/2014/9/11/the-top-75-co-working-spaces-in-the-us>>. Luettu 16.2.2015.

The 50 Top Coworking Spaces In The U.S. 2014. Blogikirjoitus.
<<http://www.flexjobs.com/blog/post/50-top-coworking-spaces-in-the-us/>>. Luettu 16.2.2015.

The 20 Coolest Coworking Spaces In The U.S. 2012.
<<http://www.onlinemba.com/blog/the-20-coolest-coworking-spaces-in-the-u-s/>>. Luettu 16.2.2015.

ThinkSpace. Verkkodokumentti. <thinkspace.com>. Luettu 10.4.2015.