



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kahvilakonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti B-2-B -myyntiin

Kyriopoulos, Theodoros
Mäkeläinen, Kimmo

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kahvilakonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti B-2-B -myyntiin

Kyriopoulos Theodoros,
Mäkeläinen Kimmo
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Kyriopoulos Theodoros & Mäkeläinen Kimmo

Kahvilakonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti B-2-B -myyntiin

Vuosi 2017 Sivumäärä 64

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelumuotoilun menetelmin Dieta Oy:n B-2-B -asiakkaiden ostettavaksi kahvilakonsepti avustamaan heitä kahvilayrittäjyyden aloittamisessa ja / tai toimintansa kehittämässä. Tavoitteissa pyrittiin ottamaan näin huomioon yrittäjyyden eri vaiheissa olevien yrittäjien tarpeita. Lopputuotos esitettiin katalogin muodossa. Työn tarkoituksena on, että konseptin sisältämät laitteet, tarvikkeet ja palvelut auttavat Dietan asiakkaana toimivaa yrittäjää vapauttamaan resurssiaan ydintoimintonsa ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ammattikeittiölaitteiden ja -tarvikkeiden myyntiin erikoistunut suomalainen perheyrittäjä Dieta Oy, jolla oli tarve kehittää muunneltavissa oleva kahvilakonsepti. Toimeksiantajan mukaan helposti muunneltavissa, muokattavissa ja siirreltävässä olevat keittiö- ja kahvilakonseptit ovat nouseva trendi hotelli- ja ravintola-alalla. Uuden kahvilakonseptin kehittämiseen tekijät saivat vapaat kädet.

Tässä opinnäytetyössä muunneltavuudella tarkoitetaan laitteiston kykyä vastata vuodenaajan vaihteluista johtuviin myynnin haasteisiin. Laitteista muodostettuja moduuleita yhdistelmällä ja siirtelemällä saadaan yrittäjän liikeideasta riippumatta kausivaihteluihin sovitettava ja joustava tuotevalikoima. Ulkoistamalla konseptin kehitystyön toimeksiantaja halusi saada näkökulmaan, joka todennäköisesti poikkeaisi yrityksessä totutusta.

Opinnäytetyön teoriaperusta koostuu asiakaslähtöisestä konseptoinnista ja ratkaisumyynnistä B-2-B -asiakkaille. Asiakaslähtöisessä konseptoinnissa tarkastellaan konseptointia, asiakaslähtöisyyttä, palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa sekä asiakkaan roolia tarjoaman innovaatio-prosessissa. Ratkaisumyynnissä B-2-B -asiakkaille tarkastellaan puolestaan B-2-B -myyntiä ja ratkaisumyyntiä siihen vaikuttavien osa-alueiden kautta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä Ojasalon mukaan soveltuvin osin. Laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja aivoriihi -yhteiskehittämismenetelmää.

Opinnäytetyön lopputuotoksena laadittiin hinnoiteltu katalogi, jossa moduulikohtaisesti listataan laitteiden lisäksi tarvittavat astia-, tarvike- ja esillepanovälineet. Asiakkaan on mahdollista ostaa tarpeistaan riippuen kaikki konseptin sisältämät moduulit tai vain osan niistä. Muunneltavuuden lisäksi katalogissa otettiin huomioon kiinteät laitteet, jollaisia tarvitaan aina riippumatta kahvilan liikeideasta.

Kyriopoulos Theodoros & Mäkeläinen Kimmo

Developing a Cafeteria Concept for B2B Sales Using Customer-Oriented Methods

Year	2017	Pages	64
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop a cafeteria concept for Dieta inc. to be re-sold to their B2B customers. The objective was to develop a customer-oriented cafeteria concept by using qualitative methods of service design. The finished concept will aid the entrepreneurs in starting their own businesses or in upgrading their already operating businesses. The purpose of the concept is to offer a solution for entrepreneurs to release their resources from other activities to be able to focus on their core functions. The result was portrayed as a catalog.

The commissioner of this thesis is the Finnish family company Dieta inc. Dieta inc. is a wholesale company operating in the field of professional kitchen equipment and supplies. The commissioner considers flexible and transformable kitchen and cafeteria concepts to be a rising trend in the restaurant and hotel industry and had a need to respond to this trend by developing a transformable cafeteria concept of their own. Authors received carte blanche for concept development.

The thesis defines transformability to be an ability of the equipment to respond to the challenges the seasonal changes present to cafeteria businesses. The modularity and flexibility of the concept provide a wide variability to the product range regardless of the business idea. By outsourcing the concept development the commissioner wished to gain a point of view that would differ from previously used models.

The theoretical section of this thesis covers topics of customer-oriented concept development and solution selling in a B2B environment. The topic of customer-oriented concept development is divided to three subsections. The subsections depict concept development, customer orientation, service-centered business logic and the customers' role in the innovation process of the selection. The topic of solution selling in a B2B environment examines the need assessment of the customer, value added selling, benefit selling and customer commitment. The service design process developed by Ojasalo was utilized. Qualitative methods exploited were theme interview and the brainstorm crowd-sourcing method.

The result of the thesis is a priced catalogue for the concept, where equipment, supplies and tableware formed different modules that can be bought all together or separately according to the needs of the customer. The concept also includes an option to buy all stationary equipment needed to operate a cafeteria regardless of the business idea.

Keywords: B2B sales, Cafeteria business, Customer-oriented concept development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön esittely	7
3	Asiakaslähtöinen konseptointi	8
3.1	Konsepti ja konseptointi	8
3.2	Asiakaslähtöisyys	10
3.3	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	12
3.4	Asiakkaan rooli tarjoaman innovaatioprosessissa	13
4	Ratkaisumyynti B-2-B -asiakkaille	14
4.1	B-2-B -myynti	14
4.2	Ratkaisumyynti	15
4.2.1	Asiakkaan tarvekartoitus	16
4.2.2	Arvon ja hyödyn myyminen	17
4.2.3	Asiakkaan sitouttaminen	19
5	Muunneltavan kahvilan konseptin suunnittelu palvelumuotoilun menetelmin	19
5.1	Palvelumuotoilusta	20
5.2	Kartoita ja ymmärrä - vaihe	20
5.2.1	Haastattelun teoria ja toteuttaminen	21
5.2.2	Haastatteluaineiston sisällönanalyysin teoria ja toteutus	22
5.2.3	Haastattelun tulokset	23
5.2.4	Asiakasprofiilit	26
5.3	Ennakoi ja ideoi -vaihe	33
5.3.1	Aivoriihen teoriaa ja toteutus	33
5.3.2	Aivoriihen tulokset	35
5.4	Mallinna ja arvioi -vaihe	38
5.5	Konseptoi ja vaikuta -vaihe	39
5.6	Muunneltava kahvilakonsepti	40
6	Johtopäätökset	41
	Lähteet	45
	Kuviot	47
	Taulukot	48
	Liitteet	49

1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kehitettiin toimeksiantajana toimivalle Dieta Oy:lle muunneltavissa oleva kahvilakonsepti edelleen myytäväksi toimeksiantajan B-2-B -asiakkaille. Dietan Oy:n mukaan helposti muunneltavissa, muokattavissa ja siirreltävässä olevat keittiö- ja kahvilakonseptit ovat nouseva trendi hotelli- ja ravintola-alalla. Kehitystyö oli yrityksessä jo osittain aloitettu ja tehtävänämme oli saattaa konsepti valmiiksi. Valmiin konseptin tuli sisältää vähintään kahvilan laite- ja tabletop-kanta eli astiat ja esillepanotarvikkeet. Ulkoistamalla konseptin kehitystyön toimeksiantaja halusi saada näkökulmaan, joka todennäköisesti poikkeaisi yrityksessä totutusta.

Tässä opinnäytetyössä muunneltavuudella tarkoitetaan laitteiston kykyä vastata vuodenajan vaihteluista johtuviin myynnin haasteisiin. Muunneltavuutta ei ole kahvilakonseptin kehittämisen kontekstissa määritelty missään, määritelmä on opinnäytetyöntekijöiden tekemä. Muunneltavuuden tarkoitus on luoda joustavuutta kahvilaliiketoimintaan ja mahdollistaa asiakkaalle ympärivuotisen lisämyynnin liiketoiminnassaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää konsepti muunneltavissa olevalle kahvilalle, jossa sekä laitteisto että palvelut muodostaisivat eri yhdistelmiä. Laitteisto ja niihin liittyvät palvelut tai niistä muodostetut yhdistelmät olisivat asiakkaan ostettavissa kokonaan tai osittain. Laitteista muodostettaisiin moduuleita, joita yhdistelemällä ja siirtelemällä saataisiin yrittäjän liikeideasta riippumatta kausivaihteluihin sovitettava ja joustava tuotevalikoima. Opinnäytetyössä otetaan huomioon yrittäjyyden eri vaiheissa olevien yrittäjien tarpeet. Lopputuotos esitetään katalogin muodossa. Työn tarkoituksena on, että konseptin sisältämät laitteet, tarvikkeet ja palvelut auttavat Dietan asiakkaana toimivaa yrittäjää vapauttamaan resurssiaan ydintoimintojensa ylläpitämiseen. Näin onnistutaan helpottamaan asiakkaita kahvilayrittäjyyden aloittamisessa ja / tai toimintansa kehittämässä. Sesonki- ja kausivaihteluajattelun sisällyttäminen myyntiprosessiin antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden lisäarvon luomiseen.

Opinnäytetyön teoriaperusta koostuu asiakaslähtöisestä konseptoinnista ja ratkaisumyynnistä B-2-B -asiakkaille. Asiakaslähtöisessä konseptoinnissa tarkastellaan konseptointia, asiakaslähtöisyyttä, palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa sekä asiakkaan roolia tarjoaman innovaatioprosessissa. Ratkaisumyynnissä B-2-B -asiakkaille tarkastellaan puolestaan B-2-B -myyntiä ja ratkaisumyyntiä sekä siihen vaikuttavien osa-alueiden kautta. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa käytettiin palvelumuotoilun prosessia Ojasalon mukaan soveltuvien osin. Laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja aivoriihi -yhteiskehittämismenetelmää.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on syrjäyttämässä tavarakeskeisen liiketoimintalogiikan 2000-luvulla. Tämä tarkoittaa, että asiakkaasta on tullut entistä tärkeämpi osa yritysten innovaatioprosessia. Asiakasta osallistamalla voidaan saada arvokasta tietoa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjältä. Palvelumuotoilu luo konkreettisella lähestymistavallaan syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan. Tällä tavalla se auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan omaksumista yritysten arjessa. Mitä asiakaslähtöisemmin rakennettu palvelukokonaisuus, sitä korkeampi kynnyks on asiakkaan lähteä hakemaan sitä muualta.

2 Toimintaympäristön esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen perheyritys Dieta Oy. Yhtiö kuuluu Dieta Groupiin, jolla on toimintaa myös Eestissä ja Ruotsissa. Dieta on HoReCa-alalla toimiva ammattikeittiölaitteiden ja -tarvikkeiden myyntiin erikoistunut yritys. Dieta on yli 10 000 tuotteenimikkeen valikoiman ansiosta Suomen toiseksi suurin keittiötalo. Dietan mukaan sen tehtävänä on täyttää asiakkaidensa vaativimmatkin tarpeet sekä auttaa heitä arjen toiminnassa. Yhtiö tarjoaa ammattikeittiöiden huolto- ja suunnittelupalveluita, jotka sisältävät kokonaisvaltaisia palveluita keittiön suunnittelusta aina huolenpitoon. Palveluita tarjotaan sekä julkiselle että yksityiselle sektorille ja yhtiöllä on yli 20 vuoden kokemus ammattikeittiöiden toteutuksista kahviloihin, ravintolaketjuihin, sairaaloihin ja kouluihin. Yhtiön mukaan heidän tavoitteena on kasvattaa markkinaosuuttaan kaikissa toimintamaissaan. Tämän tavoitteen saavuttaakseen yhtiö kehittää palveluitaan jatkuvasti ja he ovat muun muassa luoneet asiakkaille sopivia jäätelö-, mehu- ja kahvikonsepteja. Yhtiön toiminnan ”kulmakivet” ovat laadukkaat tuotteet, asiakasta palveleva henkilökunta sekä toimivat yhteydet niin keskusvaraston kuin asiakkaiden kanssa. (Dieta 2016.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy kahvila-ravintola toimialaluokkaan, joka kuuluu ravitsemistoiminnan toimialaryhmään. Kahvila-ravintola liiketoiminnan perustana on, että asiakkaille tarjotaan yrityksen omassa toimitilassa valmistettuja ruoka- ja juoma-annoksia. Ravintoloilla on liikeideasta riippuen käytössään asiakaspaikat sisätiloissa sekä keskiolutoikeudet. Toimialaluokka työllisti vuonna 2014 noin 15000 henkilöä 3820 toimipaikassa ja liikevaihtoa näillä yrityksillä oli yhteensä noin 1,4 miljardia euroa. (Jänkälä 2016, 18 - 20.)

Suomalaisten kahvila- ja ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen sijainti, ruokalistan monipuolisuus, ruuan laatu sekä palvelun nopeus. Näistä valintakriteereistä viimeisen vuosikymmenen aikana tärkeimmiksi ovat kehittyneet ravintolan tai kahvilan sijainti sekä laadukkaat tuotteet. Kahvilakulttuuri on ollut murroksessa viimeisten vuosien aikana ja nykyään kahvilat omaksutaan olohuonemaisiksi sekä rennoiksi kokous- ja

kohtaamispaikoiksi. Ravintoloiden tarjonnassa pinnalla on nykyään lähiruoka, vegaanius ja kokonaisvaltaisen palvelukokonaisuuden tarjoaminen asiakkaalle. Myös pikaruokaravintolat sekä fast-food ruokakonseptit ovat koko ajan kasvava ilmiö. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut, 2016.)

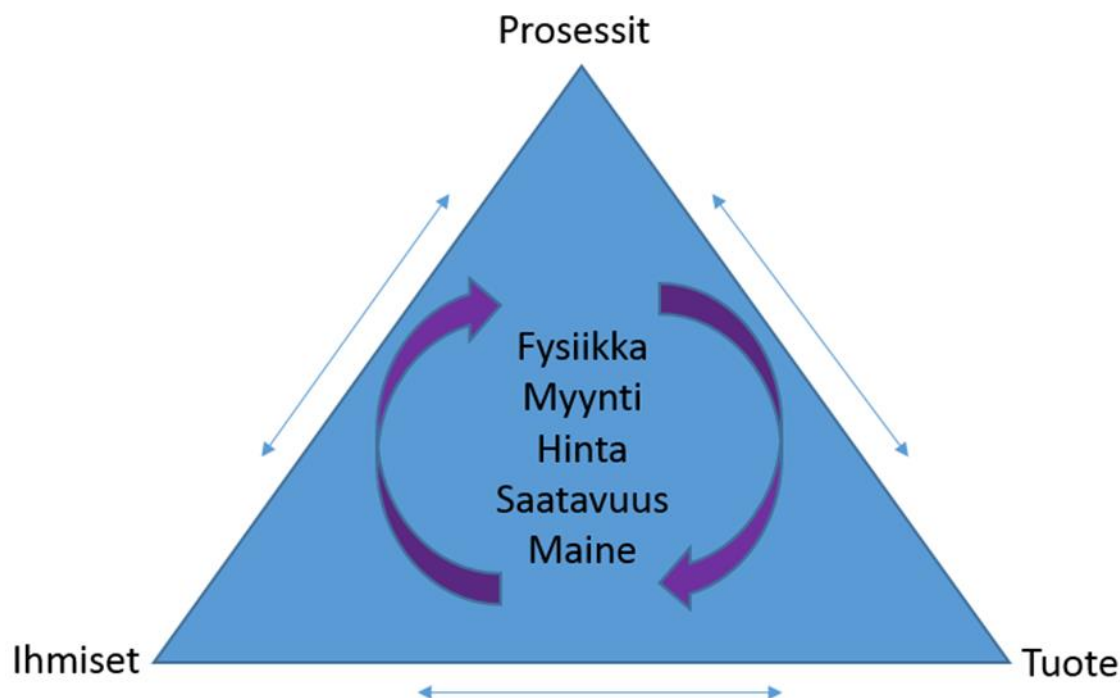
3 Asiakslähtöinen konseptointi

Hyvin suunniteltu konsepti luo edellytykset sen menestykselle käyttöönotolle ja tuo yritykselle valmiudet liiketoiminnan kasvattamiselle. Turvataksaan konseptin jatkuvuuden on sitä jatkuvasti kehitettävä toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien hyödyntämiseksi. Tämän vuoksi konsepti ei ole koskaan valmis. Asiakkaat toimivat herkinä indikaattoreina toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Asiakslähtöisyys ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ovat yritykselle keinoja pysyä muutoksen mukana. Tässä luvussa kerromme asiakslähtöisestä konseptoinnista ja siitä mitä tulee ottaa huomioon ennen konseptoinnin aloittamista.

3.1 Konsepti ja konseptointi

Konsepti auttaa konkretisoimaan palvelun rakenteen, tuotantotavan ja päävaiheet, ennen kuin palvelua varsinaisesti on olemassa. Konsepti on väline esittää uusia palveluideoita yrityksen sisällä. Sen avulla voidaan esittää palvelun keskeiset ominaisuudet eikä sen tarkoitus ole vielä kokonaisvaltaisesti määritellä palvelua. Tarkoitus on tukea yrityksen päätöksentekoa kuvaamalla käyttäjien tarpeita ja tekemällä niistä ymmärrettäviä. Toimiakseen kaikki konseptointi kannattaa liittää yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Kehittämisvaiheessa on tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Tämä toimii lähtökohtana konseptoinnille. (Miettinen 2011, 107.)

Ennen konseptoinnin aloittamista, tulisi yrityksen kuitenkin ymmärtää itseään ja toimintatapojaan. Yrityksen sisäinen erityisosaaminen ja sitä millä tavoin ne näkyvät palvelutuotannossa tulisi ottaa tarkastelun kohteeksi ja hyödyntää, jottei ideoita valuisi hukkaan tai uudelleen kehitettäisi jotain jo keksittyä ideaa. Kartoittamisella voidaan esimerkiksi tuoda päivänvaloon vanhat toiminnan linjaukset, käyttämättömät innovaatiot ja aikaisemman johdon hylätyt ajatuksen hylkäysyineen. Näin voidaan estää ”pyörän keksimistä” uudestaan ja nostattaa piilossa olevat voimavarat esiin hyötykäytettäviksi. (Sammallahti 2009, 47.)



Kuvio 1: Konseptin rakentamisen kahdeksan osaa

Kuviossa 1 esitetään konseptin rakentamisen kahdeksan osaa Sammallahten tekstiä mukaillen. (Sammallahti 2009, 79). Kuvio on koostettu Sammallahten esittämän teorian pohjalta. Kolmion kärjet ovat prosessit, tuote ja ihmiset eli työntekijät sekä asiakkaat. Nämä muodostavat konseptin rakentamisen pääelementit eli mitä myydään, kenen toimesta ja miten. Tämä pysyy konseptoinnin lähes muuttamattomana runkona. Tulkintamme mukaan kolmion sisällä olevat viisi muuta osa-aluetta muuttuvat nopeammalla syklillä kuin kolme pääelementtiä sen mukaan millaisia muutoksia yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu. Kuitenkin fysiikka eli yrityksen visuaalinen ilme muuttuu näistä hitaimmin. Konseptin kahdeksan osa-aluetta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Sammallahten (2009, 79) mukaan prosessia, joka linkittää yrityksen aineelliset ja aineettomat tekijät hallituksi kokonaisuudeksi kutsutaan nimellä palveludesign. Näin muodostuvasta kokonaisuudesta muodostuu asiakkaan palvelukokemus.

Liiketoimintakonseptia kehittäessä tulisi miettiä kenelle konsepti on suunnattu sekä kenelle ja miten arvoa tuotetaan. Kartuttamalla asiakasymmärrystä voidaan tunnistaa miten asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan, millaisiin ryhmiin asiakkaat voidaan tunnistettujen tarpeiden mukaan jakaa ja mitkä asiat ovat asiakaskokemuksen kannalta oleellisia eri asiakasryhmille. (Passi & Ripatti 2017.)

Konseptia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon sen asiakaslähtöisyys sekä ne osa-alueet mitkä tulee huomioida onnistuneessa B-2-B -myynnissä. Käsitteet ovat vuorovaikutuksessa

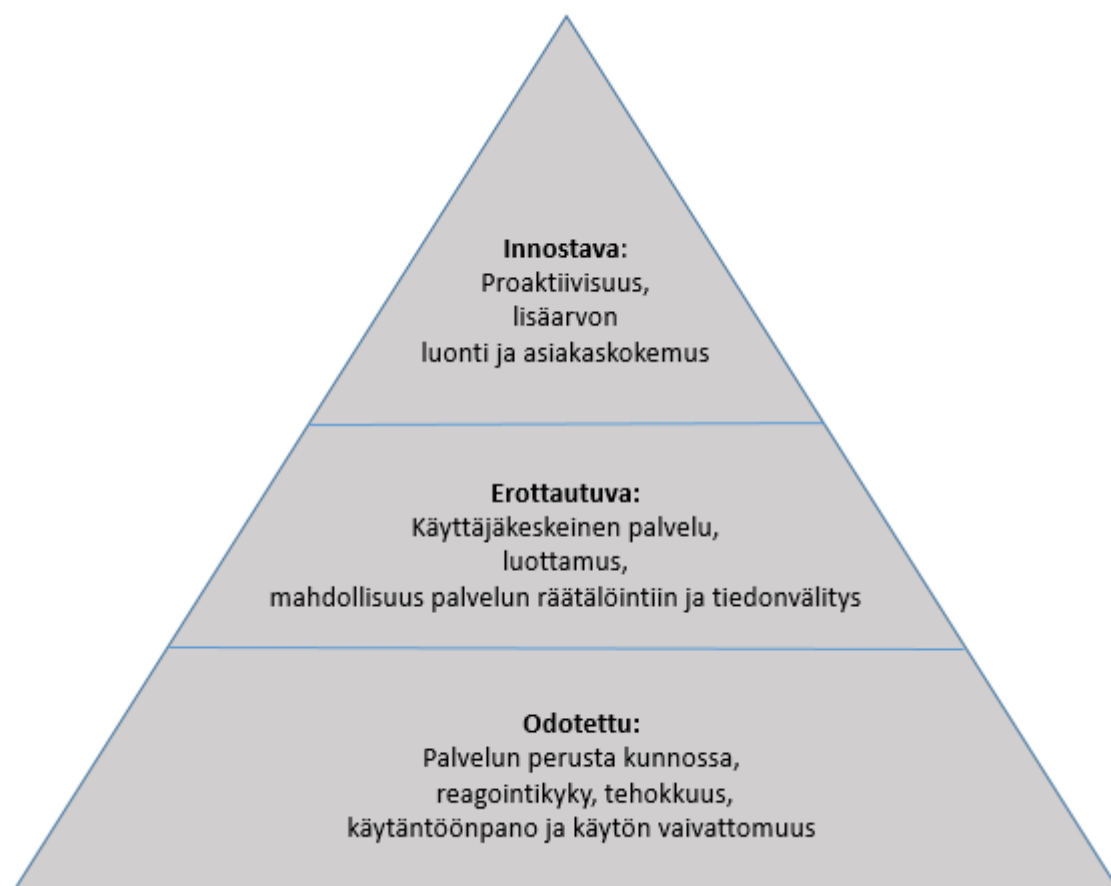
keskenään eikä niitä pysty tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti ilman toista. Ilman myynnin merkityksen sisäistämistä organisaatio juuttuu jatkuvan tuotekehittelyn kierteseen kykene-mättä kannattavaan liiketoimintaan, ja vastaavasti ainoastaan myyntiin keskittymällä ei onnistuta kehittämään asiakaslähtöisiä toimintamalleja.

3.2 Asiakaslähtöisyys

Yritystoiminnan perusta on historian saatossa muokkaantunut välivaiheiden kautta tuotanto-orientaatiosta asiakasorientaatioon. Asiakasajattelun nykyistä pääsuuntausta asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä menestystekijänä, jonka tulisi läpäistä koko organisaatio kaikilla sen tasoilla ja toiminnoissa. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa asiak-kaidensa tarpeita ja niiden kehittymistä mahdollisimman tarkasti. Syvälinen perehtyminen asiakkaan toimintaympäristöön, varsinkin yritysten välisillä markkinoilla, auttaa yritystä palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla heidän omassa liiketoiminnassaan. Jos yritys onnistuu tarkastelemaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ennakoivasti eli proaktiivisesti, saavuttaa se etulyöntiaseman suhteessa muihin yrityksiin. Tällöin yritys pystyy perustellusti ennustamaan mitä asiakas haluaa ennen kuin asiakas itse sitä tietää. Jotta toi-mintaa ohjaavat ajattelumallit muuttuisivat asiakaslähtöisiksi, tarvitaan koko yrityksen yh-teistä sitoutumista jatkuvan asiakasarvon luomiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 74 - 76.)

Asiakaslähtöisyyden jalostunein muoto on arvoajattelu. Arvolähtöisen asiakasajattelun tasolla pyritään tunnistamaan niitä rakenteita ja perustoja, joilla asiakkaalle tuotetaan arvoa. Yri-tyksen oma toiminta tulisi sopeuttaa siten, että asiakas tuntisi saavansa jotakin itselleen tär-keää hyötyä. Perustana on siis ihminen yrityksen tuotteiden, niiden saatavuuden tai myynti-paikan sijaan. Arvolähtöisen asiakasajattelun logiikkana on, että asiakkaiden pitäessä yrityk-sen tarjonnasta, sitä ei lähdetä hakemaan muualta. Vastaavasti jos henkilöstö on sitoutunut ja viihtyy työssään, se myös ponnistelee enemmän asiakkaiden hyväksi. Tärkeää on, että sa-nasta arvo, ja sen merkityksistä keskustellaan. (Viitala & Jylhä 2013, 75.)

Kendallin (2010, 15) mukaan asiakaslähtöisen palvelun laatu voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat odotettu, erottautuva ja innostava. Nämä tasot määrittelevät yrityksen kyvyn toi-mia reaktiivinen - proaktiivinen -akselilla. Palvelun tasot voidaan kuvata pyramidina, jonka alemmat tasot mahdollistavat ylemmät. Yhdessä osat muodostavat asiakaslähtöisen palvelun laadun elementit.



Kuvio 2: Palvelupyramidi (Kendall 2010, 15.)

Kuviossa 2 esitetään asiakaslähtöisen palvelun palvelupyramidi. Kolmion perustason muodostaa asiakkaan odotusten toteutuminen. Tätä voidaan kutsua palvelun minimitasoksi. Seuraava osa on erottautuminen. Tällä tasolla yritys on saavuttanut asiakaskeskeisen toimintamallin, jossa ollaan saavutettu asiakkaan luottamus, voidaan räätälöidä palvelu asiakkaalle sopivaksi sekä jaetaan vapaaehtoisesti asiakkaalle oleellista informaatiota. Kolmannella tasolla kyetään proaktiivisesti ennakoimalla asiakkaan tarpeita ja haluja innostamaan tätä. Näin onnistutaan luomaan edellytykset ylittämättömälle asiakaskokemukselle. Tärkeää on oivaltaa, ettei ylemmät tasot toteutuessaan syrjäytä alempia, vaan osat muodostavat yhdistyessään kaikki ensiluokkaisen palvelun osatekijät missä tahansa palveluympäristössä. Laadun kokemukseen vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan odotukset. Palveluntarjoajan lupaukset tulee olla sopusoinnussa asiakkaan odotusten kanssa. Mikäli asiakkaan odotukset nousevat liian suureksi kokevat he saavansa heikkoa laatua, vaikka laadun taso olisi objektiivisesti tarkasteltuna yhä korkea. (Kendall 2010, 15; Grönroos 2010, 106.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”niiden kokemusten ja mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”.

Määritelmän perusteella voidaan sanoa, ettei asiakaskokemus ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat merkittävästi alitajuisesti ja tunteella tehdyt tulkinnat. Tästä voidaan päätellä, ettei yrityksissä ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yritys voi kuitenkin valinnoillaan vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka voi toimia tässä ohjaavana tekijänä.

Asiakaskokemuksen huomioonottaminen on tärkeä osa palvelukeskeistä liiketoimintalogikkaa. Palvelukeskeisellä liiketoimintalogiikalla ominainen yhteinen arvon luonti asiakkaan ja yrityksen välillä luo edellytykset ensiluokkaisen asiakaskokemuksen luomiselle. Kaksisuuntainen arvon luonti antaa yritykselle keinot luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia.

3.3 Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on ajanut usein tavarakeskeisen liiketoimintalogiikan edelle. 2000-luvulla suosioon nousseen palvelulogiikan mukaan kaikki liiketoiminta käsitetään eriaistiseksi palveluliiketoiminnaksi. Palvelulogiikan mukaan palvelut ymmärretään organisaation erityisosaamisen, toisin sanoen sen tietojen ja taitojen soveltamiseksi erilaisten prosessien kautta kaikkia hyödyttävällä tavalla. Vaihdannan keskiössä ei näin olekaan myyjän ja ostajan välillä fyysinen tuote, vaan erityisresurssien soveltaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13 - 14.) Luschin ja Vargon (2015, 19) määritelmän mukaan palvelukeskeinen strategia keskittyy tehostamaan yrityksen roolia resurssien yhteen liittäjänä yhteisen arvonluonnin osapuolena. Tämä tapahtuu palveluiden vaihdannan kautta dynaamisissa ja monimutkaisissa järjestelmissä.

Grönroos (2010, 83) on tulkinnut, että erityisresurssit eivät yleensä ole materiaalisia, vaan arvoa luodaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa tietoja ja taitoja hyödynnetään. Koska kaikki vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista, asiakasta ei näin tulisi nähdä ainoastaan markkinoinnin kohteena, vaan aktiivisena resurssina, jonka kanssa luodaan arvoa yhdessä. Kilpailuetu syntyy yhdistämällä resursseja tavalla, joka onnistuu luomaan parempaa palvelua jollekin markkinoiden osalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14.)

Palvelulogiikan mukaan fyysiset tuotteet toimivat näin ollen palvelun tuottamisen työkaluina korostaen arvon jakelun sijasta yhteistä arvon luomista ja sen ylläpitämistä. Huomio kiinnittyy siten yhä enenevässä määrin vaihtoarvosta käyttöarvoon. Palveluista puhuttaessa on perinteisesti keskitytty niiden määrittämiseen ja ominaispiirteisiin -on siis yritetty tehdä rajavetoa fyysisen tuotteen ja palveluiden välille. Kuitenkaan rajan vetäminen ei ole helppoa, eikä välttämättä toivottavaakaan. Aikakautena, jolloin palvelujen ja fyysisten tuotteiden raja on hä-

märtynyt hämärtymistään, tavara tulisi ymmärtää palvelun tuottajaksi. Hedelmällisempää olisikin keskittyä arvon luomiseen, tapahtuipa se tavaroilla, palveluilla tai näiden yhdistelmillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 10 - 16.)

Nykyisin arvon käsite tulee ymmärtää käyttöarvoksi. Arvon määrittelee siten asiakas, eikä sitä tulisi tarkastella ainoastaan valmistuskustannusten ja myyntihinnan perusteella. Tarkastellessa palveluita arvon luomisen näkökulmasta, tavaroiden ja palveluiden välinen erottelu ei ole olennaisinta. Hankkiessaan tavaraa, asiakas ei niinkään hanki sitä sen itsensä vuoksi, vaan hakee ratkaisua ongelmaan ja siitä seuraavaa tyytyväisyyden tunnetta. Tavara tai palvelu siis ”palkataan” hoitamaan jokin asia asiakkaan puolesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16 - 17.)

3.4 Asiakkaan rooli tarjooman innovaatioprosessissa

Viitalan ja Jylhän (2013, 41) mukaan tavarun ja palvelun yhdistelmästä käytetään nimeä tarjooma. Asiakas määrittää tarjooman arvon sen käyttöhetkellä siten kuin sen kokee. Arvo muodostuu asiakkaan ja tuottajan välillä tapahtuvasta yhteistoiminnasta käyttöhetkellä. Nykykäsityksen mukaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja arvo koostuu tarjooman yhdistäessä fyysisiä tuotteita, tuotettuja palveluita sekä osallistamalla asiakkaan itsensä. Yrityksen tulisikin valmistella omia ja verkostossaan olevien yhteistyökumppaneidensa resursseja muotoon, joka auttaa asiakasta saavuttamaan kokonaisvaltaisen kokemuksen sellaista tavoitellessaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Asiakkaan osallistaminen, eli asiakkaan mukana oleminen tarjooman innovaatioprosessissa on merkittävä osa varsinaisen arvon aikaansaamisessa. Mukana oleminen voi liittyä arvon luomiseen tai sen suunnitteluun. Asiakas voi toimia innovaatioprosessissa esimerkiksi tiedonantajana, suunnittelijana ja / tai pilottikäyttäjänä. Se, minkä osan innovaatiotoiminnastaan yritys tekee avoimen innovaation periaattein ja minkä salassa, on yrityksen itsensä mietittävä. Kuitenkin tietoyhteiskunnassa, jossa kaikkea tietoa on saatavilla enemmän kuin tarpeeksi on avoimella innovaatiolla mahdollista saavuttaa merkittäviä etuja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16 - 18.)

Avoin innovaatio tarkoittaa, että yritykset hyödyntävät sisäisten ideoiden lisäksi myös ulkoisia ideoita ja käyttävät sekä sisäisiä että ulkoisia kanavia innovaatioidensa kaupallistamiseen. Sen periaatteiden mukaisesti voittoa tulisi luoda valjastamalla yrityksen henkinen omaisuus muiden käytettäväksi ja vastaavasti ostaa sitä toisilta niissä tapauksissa kun se edistää omaa liiketoimintaa. Luomalla paras mahdollinen yhdistelmä sisäisten ja ulkoisten ideoiden käytössä, menestyään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 18.)

4 Ratkaisumyynti B-2-B -asiakkaille

Tässä luvussa kerromme ratkaisujen myynnistä B-2-B -asiakkaille. Ratkaisumyynnin tarkoitus on ratkaista asiakkaan ongelma. Ongelma voi olla seurausta esimerkiksi tietojen tai taitojen puutteesta, joka pyritään ratkaisemaan myyjän toimesta. Ratkaisumyynnin päämääränä ei ole myydä ainoastaan tuotetta, vaan myös sen arvoa ja hyötyä. Keskeisenä tekijänä myyjän ja asiakkaan välillä on kommunikointi, jonka päämääränä on kartoittaa asiakkaan tarpeet. B-2-B -myynti on ollut 2000-luvulla murroksessa asiakkaiden ollessa yhä enemmän perillä vaihtoehtoista. Ratkaisumyyntistrategian sisäistäminen koko organisaation tasolle on ollut vastaus tähän murrokseen.

4.1 B-2-B -myynti

B-2-B -myynnissä on kyse kahden eri yrityksen välisestä vuoropuhelusta, jossa myydään palvelua, tuotetta tai näiden yhdistelmää. Organisaatioiden myyntiryhmät koostuvat yleisesti muuttaman henkilön ryhmästä tai kokonaisesta myyntiosastosta, riippuen organisaation koosta tai toimintatavoista. Oli kyse minkäkokoisesta myyntiosastosta tahansa, niin kaikilla on sama tavoite eli myydä organisaatioiden tuotteita ja samalla kehittää asiakkaidensa liiketoimintaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10 - 11.)

B-2-B -myynti on muuttunut viime aikoina, johtuen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä sekä kyvystä tehdä ostoja omatoimisesti, jolloin myyjän asiantuntijuus ja kyky ratkaista asiakkaan ongelma nopeasti ovat merkittävässä roolissa myyntiprosessin kannalta. B-2-B -myynnin muutokset eivät vaikuta pelkästään myyntiosaston toimintaan vaan ne heijastuvat myös tuotekehitykseen, asiakassuhteiden hoitoon ja markkinointiin. Teknologian ja digitalisaation myötä asiakkaat saavat helposti tietoa eri yritysten tarjoamista tuotteista, palveluista sekä niiden hinnoista. Näiden myötä asiakkaalla saattaa olla laajempi ymmärrys markkinoilla olevista ratkaisuista ja tuotteista kuin myyjällä tai organisaatiolla. B-2-B -myynnistä on tullut läpinäkyvämpää ja asiakkaan ostoprosessit ovat nykyään helpompia. (Laine 2015, 10 - 11.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 12) ovat tulkinneet, että B-2-B -myynnissä kokonaisvaltainen palvelu on yksi merkittävimmistä kilpailueduista. Mitä kokonaisvaltaisemmin ja laadukkaammin rakennettu palvelu ja myyntiprosessi, niin sitä korkeampi kynnys asiakkaalla on lähteä kilpailuttamaan tuotteita ja palveluita. Kokonaisvaltaisella palvelulla tarkoitetaan sitä, että organisaatiot ovat miettineet asiakkaan puolesta esimerkiksi rahoitusjärjestelyihin, riskienhallintaan, asennus- ja huoltopalveluihin sekä takuuseen liittyviä asioita. Laineen (2015, 11-12) mukaan palveluiden ja tuotteiden tarjoama toimialasta riippumatta on valtaisa, joten nykyään myyntiosastojen tai henkilöiden on mietittävä, miten palveluita myydään verrattuna aikaisempaan malliin, että mitä palveluita myydään.

B-2-B -myyntiyriyten on kehitettävä liiketoimiaan 2010- luvulla kohti asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että koko yrityksen toiminnan ja ajattelun lähtökohtana on ymmärtäminen siitä, että jokaisella asiakkaalla on omat yksilöidyt tarpeet, haasteet sekä mahdollisuudet. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa ei keskitytä kertomaan vain yrityksen tuotteista ja palveluista vaan autetaan kehittämään asiakkaan liiketoimia inspiroivasti ja rakentavasti. (Laine 2015, 44 - 45; Storbacka & Lehtinen 2002, 22.)

Nykyisin yritykset erottautuvat toisistaan asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja vaatimusten ymmärtämisellä. Ratkaisumyynnin keskeinen tekijä on kommunikointi asiakkaan kanssa, jonka tarkoitus kartoittaa asiakkaan tarpeet asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Asiakasymmärryksen perusteella asiakkaan ongelmat voidaan ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Ratkaisumyynti on keino erottautua samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista. (Kaakinen 2014.)

4.2 Ratkaisumyynti

Rouneen ja Joki-Korpelan (2008, 4) mukaan ratkaisumyynnistä käytetään yleisesti nimitystä projektimyynti ja sillä on selkeä rakenne, joka sisältää selkeän kohteen sekä myyntiprosessin alun ja lopun. Ratkaisumyynti budjetoidaan rahallisesti, myös muut resurssit kuten henkilömäärä määritetään ennalta määritetyksi ajaksi. Ratkaisumyynnillä pyritään voittamaan organisaatiolle tärkeitä kauppia mutta myös asiakkaan luottamuksen ja siitä seuraavan asiakkuuden voittaminen on tärkeää. (Roune & Joki-Korpela 2008, 5.)

Ratkaisumyynnillä tarkoitetaan asiakkaan ongelman tai tarpeen ratkaisemista yrityksen kokonaisvaltaisella ratkaisupaketilla, joka yleisesti koostuu tuotteesta, palvelusta ja tiedosta. Tuotteella tarkoitetaan esimerkiksi laitetta ja palvelulla asiantuntija- tai huoltopalvelua. Lähtökohtana ratkaisun myynnille on kokonaisvaltaisen asiakastarpeen hahmottaminen mutta myös liiketoimintaan liittyvien tarpeiden hahmottaminen on eduksi ratkaisumyynnissä. Ratkaisumyynnissä organisaation on kyettävä esittämään asiakkaalle ne hyödyt, jotka ratkaisevat hänen ongelmansa tai tarpeensa. Kannattavaan liiketoimintaan pyrkivän organisaation on kehitettävä myyntiään kohti ratkaisumyyntiä perinteisen tuotemyynnin sijaan. Kilpailu markkinoilla on kovaa ja yritysten tuotetarjonta kehittyy kovaa vauhtia. Tarjonnan tueksi yritykset kehittävät ja tarjoavat myös palveluitaan. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 32 - 34.)

Ratkaisumyynnissä asiakas tarvitsee asiantuntemusta ja toimittajaorganisaatiolla on parempi tuntemus tuotteesta mutta myös kokonaisratkaisun käytöstä. Asiakasta kiinnostaa ratkaisun

kokonaishinta ostohinnan sijaan ja usein asiakas on valmis maksamaan myös ratkaisun käyttöönotosta sekä ylläpidosta. Tämän tyyppisen yhteistyön edellytyksenä on, että asiakas luottaa organisaatioon ja heidän annettuihin lupauksiin. Luottamusta voidaan kasvattaa sisäistämällä ratkaisumyymintstrategia koko organisaatioon aina asiakaspalvelusta johtoportaan. (Kaario ym. 2004, 35.)

Ratkaisu- ja B-2-B- myynnin menestys pohjautuu huolellisesti tehtyyn asiakkaiden tarpeiden kartoitukseen. Kartoitus antaa yritykselle työkalut arvon ja hyödyn myymiseen päämääränä asiakkaan sitouttaminen. Asiakkaan sitouttaminen hyödyttää sekä yritystä että asiakasta tuoden jatkuvuutta asiakassuhteeseen. Jatkuvuus taas puolestaan mahdollistaa asiakasymmärryksen kartuttamisen pitkällä aikavälillä ja luo luottamusta osapuolten välille.

4.2.1 Asiakkaan tarvekartoitus

Asiakkaan tarpeiden kartoittamisen tärkein vaihe on yhteisen, selkeän tavoitteen löytäminen, jonka molemmat osapuolet ymmärtävät. Tavoitteet voivat prosessien aikana muuttua, mutta ilman tavoitteita projektit ovat vaikeita hallita ja toteuttaa. Tavoite on aina seurausta jostakin tarpeesta, esimerkiksi asiakkaalle on tarve käynnistää jokin kehityshanke yrityksessään. (Laine 2008, 125.)

Tarvekartoituksella saadaan kokonaiskuva asiakkaan tarpeista sekä herätetään asiakkaan kiinnostus yrityksen kokonaisvaltaisesta ratkaisusta, eikä vain yhdestä tuotteesta. On tärkeää ymmärtää, että tässä vaiheessa asiakkaalle ei esitellä tuotetta tai sen hyötyjä vaan kartoitetaan asiakkaan nykyiset tarpeet, tulevaisuuden näkymät ja asiakkaan odotukset palveluun sekä tuotteeseen. Tarvekartoituksella lisätään myös kaupan arvoa eli asiakkaan kiinnostus kokonaisvaltaisista ratkaisuista. Usein asiakkaat eivät osaa kertoa tarpeistaan ja toiveistaan yritykselle, joten yrityksen myyntihenkilöiden on osattava oikeanlaisilla kysymyksillä selvittää asiakkaiden tarpeet. Tehokkaasti ja järjestelmällisesti tehty tarvekartoitus auttaa asiakasta kertomaan selkeästi tarpeensa. Yrityksen on helpompi myydä sopiva tuote tai palvelu, kun asiakas tunnistaa oman kokonaistilanteensa. Huolimattomasti tehty tarvekartoitus johtaa väärän tuotteen tai palvelun myyntiin, minkä seurauksena asiakas on tyytymätön asiakassuhteeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77 - 80.)

Yritysten on vaikeaa tunnistaa se mihin investoida ja ennen kaikkea sitä mitä asiakas oikeasti tarvitsee, jos asiakkaalla ei ole tietoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Usein uusilla tuotteilla ja palveluilla ongelmana on myös markkinoiden puute. Ratkaisuja näihin ongelmiin saattaa löytyä tutustumalla asiakkaan strategiaihin ja sen kautta luodaan osastrategia asiakkaan kanssa, mikä perustuu omaan asiantuntemusalaan. Myös asiakkaan ottaminen mukaan

tuotekehitykseen ja käynnistämällä yhteistyöryhmiä heidän kanssaan, mahdollistavat asiakkaan tarpeiden selvittämisen. Nykyään yritysten on myös seurattava ja analysoitava alaan liittyviä heikkoja signaaleja eli uusia sekä nousevia toimialaan liittyviä asioita, jotka saattavat kehittyä trendiksi asti. Myyntiyritysten on koko ajan kehitettävä toimintaansa ja olla perillä alalla tapahtuvista muutoksista sekä mahdollisuuksista, pystyäkseen tunnistamaan asiakaidensa tarpeita ja auttamaan heitä ongelmatilanteissa. (Sipilä 1998, 65 - 66.)

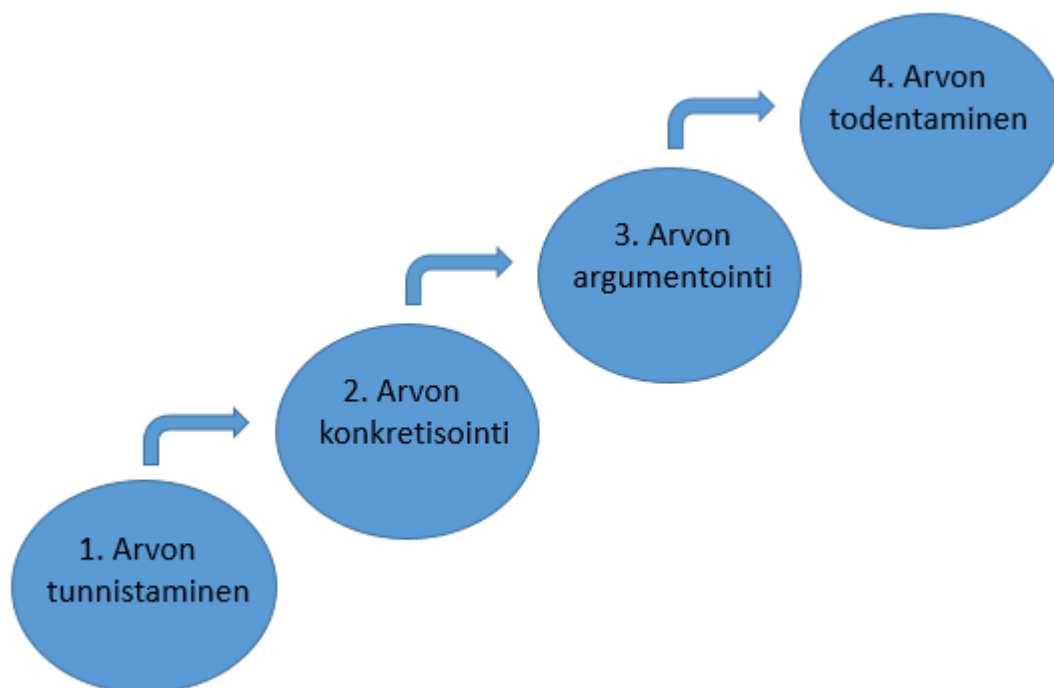
Huolellisesti tehty tarvekartoitus helpottaa kaupan päättämistä sekä lopullisen ratkaisun ehdottamista. Tarvekartoituksen tarkoituksena on, että myyjä selvittää asiakkaan tarpeet ja niiden löytämiseksi myyjän tulee saada vastaukset kysymyksiin kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten. Näiden kysymysten avulla saadaan asiakas puhumaan sekä myyjä kerää tietoa asiakkaasta ja myyntiprosessi etenee kohti myyjän itselleen asettamaa tavoitetta. Myyjän on ymmärrettävä, että asiakkaan kuuntelu on iso osa tarvekartoitusta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 82 - 84.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden toimintatavat tulee lähtökohtaisesti olla asiakaslähtöisiä. Tämä ei yksin riitä vaan organisaatioissa on ymmärrettävä käsitteen olevan kaikkia organisaation toimintoja läpäisevä ja ohjaava ajatusmalli. Tämän tarkoitus on liittää kaikki palveluprosessin tuottamisessa mukana olevat toimijat kulkemaan kohti yhteistä päämäärää. Todellinen asiakaslähtöisyys syntyy toimivista prosesseista, jossa jokainen osa on vuorovaikutuksessa keskenään synnyttäen asiakkaalle ensiluokkaisen palvelukokemuksen.

4.2.2 Arvon ja hyödyn myyminen

Yritykselle tärkeintä on myydä esitettyjen ratkaisujen hyötyä ja arvoa asiakkaalle, ei vain niiden ominaisuuksia. Yritykset puhuvat usein arvomyynnistä. Yrityksen on esitettävä asiakkaalle palveluiden tai tuotteiden piirteitä, jotka oikeasti kiinnostavat asiakasta. Hyötyjen ja arvojen esittelyn lähtökohtana on aina asiakkaan tarpeet. Nämä tarpeet pohjautuvat huolelliseen tarvekartoitukseen, missä selvitetään asiakkaan kokonaistarve sekä tulevaisuudennäkymät. Yrityksen tarjoamissa ratkaisuissa on aina oltava asiakkaalle jotain ainutlaatuista, jotain mitä kilpailijan tuotteista tai palveluista ei löydy. Arvomyynnillä on selkeä tavoite, mutta todellisuudessa tavoitteen saavuttaminen on haastavaa. Suurin ongelma arvomyynnissä on asiakkaan kokemus selkeän ja merkittävän hyödyn sekä arvon puute verrattuna investointiin. Syitä tähän ongelmaan on monia, mutta usein yritykset ja heidän myyjät eivät ole ymmärtäneet ja tunnistanee oikeaa arvon tuottajaa vaan sitä ollaan oletettu. Toinen syy on asiakkaiden odottaman arvon ja hyödyn puutteellinen selvitys, ja yritykset usein keskittyvätkin liikaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Arvomyynnin lähtökohtana on, että asiakas kokee saavansa enemmän kuin joutuu investoimaan. (Laine 2015, 128 - 130.)

Laineen (2015, 132) mukaan arvon myyminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat arvon tunnistaminen, arvon konkretisointi, arvon argumentointi ja arvon todentaminen. Näiden vaiheiden seuraaminen mahdollistaa yrityksen tuottaa mahdollisimman paljon arvoa ratkaisuilleen, mikä taas edesauttaa niiden myynnissä.



Kuvio 3: Arvon myymisen neljä vaihetta (Laine 2015, 131.)

Kuviossa 3 esitetään arvon myymisen neljä vaihetta Laineen mukaan. (Laine 2015, 132). Nämä vaiheet toteutuvat arvomyynnissä loogisessa järjestyksessä täydentäen toisiaan. Vaiheet muodostavat yritykselle kokonaiskuvan siitä, mistä ja miten arvo muodostuu, mitä arvo käytännössä maksaa asiakkaalle, miten yritys myy arvon ja hyödyn asiakkaalle sekä luvattun arvon todentamisen. (Laine 2015, 131.)

Asiakkaan kokema palvelun tai tuotteen konkreettinen hyöty ja sitä kautta saama arvo vaikuttaa osaltaan asiakkaan sitoutumiseen yrityksen toimintaa kohtaan. Asiakasta sitouttamalla yrityksellä on paremmat edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. Asiakassuhteet elävät koko ajan ja yrityksen on kyettävä lukemaan asiakassuhteessa tapahtuvia muutoksia sekä reagoimaan niihin koko asiakassuhteen elinkaaren ajan.

4.2.3 Asiakkaan sitouttaminen

Yrityksen näkökulmasta palvelunsa keskittävä asiakas on kannattava asiakas. Nykyään yritysten välisessä kovassa kilpailussa on löydettävä parhaimmat välineet asiakkaiden sitouttamiseen ja asiakasuskollisuuden synnyttämiseen. Henkilökohtainen, laadukas ja hyvä palvelu sekä räätälöidyt palvelut ovat tärkeässä osassa asiakkaiden sitouttamisessa ja asiakkuuksien hoitamisessa.

Yrityksen ja asiakkaan yhteistyöllä on aina jokin suunta. Asiakkuudet joko etäännyvät, päättyvät tai lähentyvät eli voidaan sanoa, että asiakkuudet elävät koko ajan. Jokainen yrityksen ja asiakkaan tekemä päätös tai valinta vaikuttaa yhteistyöhön. Yritykselle on arvokasta tietää, miksi näitä, joskus hyvinkin suuria muutoksia tapahtuu yhteistyössä. Muutoksia pitää pystyä ennakoimaan ja siksi on tärkeää tiedostaa, mitkä nykyisistä asiakkuuksista on lähentymässä ja mitkä etäännytmässä. Sitoutumisen asteen muutos on yksi suurimmista syistä, miksi asiakkuudet päättyvät ja tämän asteen muutoksia yritys pystyy tulkitsemaan analysoimalla kilpailuase- man muutoksia. (Mattinen 2006, 87.)

Lucasin (2012, 334) mukaan asiakasuskollisuus on enemmän tunteeseen kuin järkeen perustuva asia. Yhdistettynä sitoutumiseen, asiakasuskollisuus perustuu alussa tyypillisesti asiakkaan omaan kiinnostukseen ylläpitää suhdetta organisaatioon. Asiakkaan kiinnostuksen ylläpitäminen organisaatiota kohtaan voidaan usein saavuttaa muutamalla positiivisella asiakaskokemuksella. Kiinnostuksen ylläpitäminen johtaa ajan myötä asiakkaan sitoutumiseen.

Ensimmäinen kontakti myyntiyrityksen ja asiakkaan välillä on lähtöpiste menestyvälle ja mahdollisimman pitkäkestoiselle asiakkuudelle. Parhaat asiakkuudet saattavat kestää kymmeniä vuosia ja näillä asiakkuuksilla rakennetaan tuottava liiketoiminta sekä pitkäaikainen menestys. Uuden asiakkaan ja asiakkuuden etsiminen sekä rakentaminen on työlästä sekä kallista, joten nopein tapa parantaa yrityksen tulosta on parantaa yrityksen asiakaspitoa. Toisaalta uusien asiakkaiden hankinta on tärkeää, varsinkin kasvavalle tai uutta konseptia luovalle yritykselle. Asiakkaan sitouttamisen ”kulmakivinä” pidetään toimimista asiakkuuden ehdoilla, asiakassuhteen hoitamista sekä suhteen syventämistä. Tavoite asiakkuuksien johtamisessa on rakentaa asiakkaan kanssa kestävä yhteistyö eikä vain yrittää maksimoida yhden tietyn kaupan tuottoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19; 159.)

5 Muunneltavan kahvilan konseptin suunnittelu palvelumuotoilun menetelmin

Palvelumuotoilu on menetelmiltään joustava työkalupaketti, jota voi käyttää soveltuvin osin tarvittavan asiakastiedon ja tarpeiden kartoittamiseen. Lopputuloksena syntyy asiakaslähtöi-

siä toimintamalleja, joiden tarkoitus on parantaa ja tehostaa asiakaskokemusta sekä asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä ja arvoa. Tässä luvussa esittelemme muunneltavan kahvilan konseptin suunnittelua palvelumuotoilun menetelmin.

5.1 Palvelumuotoilusta

Palvelumuotoilu tarkoittaa ”muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 70). Sen keskeisin ominaispiirre on käyttäjakeskeisyys. Organisaatioiden siirtyessä yhä enemmän asiakaslähtöiseen arvoajatteluun auttaa palvelumuotoilu selkeään prosessin ja helppokäyttöisten menetelmien ja työkalujen kautta organisaatioita nostamaan palveluidensa käyttäjät keskiöön. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen voidaan helposti konkretisoida ja testata palvelukonsepteja. Tavoitteena on saavuttaa asiakkaan näkökulmasta palveluiden parempi toimivuus, helpompi käytettävyys ja haluttavuus, sekä organisaation näkökulmasta kannattavuus, erottuvuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. (Ojasalo ym. 2014, 71 - 72.)

Ojasalon ym. (2014, 74 - 76) mukaan palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvioi” sekä ”konseptoi ja vaikuta” -vaihe. Prosessin ”kartoita ja ymmärrä” -vaiheessa hankitaan tietoa asiakkaista ja toimintaympäristöstä, jonka jälkeen siirrytään ”ennakoi ja ideoi” -vaiheeseen, missä ideoidaan hankitun tiedon pohjalta uusia ratkaisuja mahdollisimman avoimesti. Ideointivaiheen jälkeen pyritään nopeasti mallintamalla ja testaamalla konkretisoida kehitettävää palvelua visualisoimalla sitä eri tavoin. ”Mallinna ja arvioi” -vaihe mahdollistaa myös asiakkaiden ja työntekijöiden mukaan ottamisen testaukseen. Palvelun lopullinen konseptointi ja sen käytäntöön saattaminen viimeisen, eli ”konseptoi ja vaikuta” -vaiheen aikana päättävät palvelumuotoiluprosessin.

5.2 Kartoita ja ymmärrä - vaihe

Palvelumuotoilun keskeinen ero suhteessa muihin palvelusuunnittelun prosesseihin on se, että ideointivaihe alkaa vasta perinpohjaisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen. Tämä vaihe on yleensä aikaa vievin. Ensimmäisessä vaiheessa hankitaan paitsi asiakasymmärrystä myös tietoa kaikista toimintaympäristön kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tästä syystä palvelumuotoilun prosessin ensimmäinen vaihe on nimetty ”kartoita ja ymmärrä” -vaiheeksi. (Ojasalo ym. 2014, 74 - 76.)

Keräsimme ”kartoita ja ymmärrä” -vaiheessa tietoa Dietan henkilökunnalta teemahaastattelun avulla. Haastattelu tehtiin ryhmähaastatteluna ja se kesti kokonaisuudessaan kaksi tuntia. Haastatteluilla keräsimme tietoa toimeksiantajan toimintaympäristöstä, asiakkaista ja

asiakkuuksista, tuotteista, palveluista sekä kokonaisratkaisuksista. Ryhmähaastattelun etuna on saada kaikki keskeiset henkilöt yhtä aikaa samaan pöytään, jolloin kaikki olisivat yhtälailla tietoisia kehitystehtävän suunnasta. Ryhmähaastattelun avulla saadaan toimeksiantajan puolelta monia mielipiteitä ja näkökulmia tutkittavaan ja analysoitavaan aiheeseen, mutta myös siihen liittyviä väärinymmärryksiä minimoidaan.

5.2.1 Haastattelun teoria ja toteuttaminen

Haastattelu on laadullinen ja joustava tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä kosketuksessa ja vuorovaikutuksessa tutkittavan tai tutkittavien kohteiden kanssa. Haastattelua käytetäänkin usein laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelun suurin etu tiedonkeruumenetelmänä on se, että aineiston keruuta ja sen prosessia voidaan muokata tilanteeseen sopivaksi. Haastattelu valitaan yleisesti tiedonkeruumenetelmäksi, jos tiedetään ennalta tutkimuksen tuottavan monitahoisia ja moneen suuntaan suuntautuvia vastauksia, halutaan saada syventäviä vastauksia tai halutaan sijoittaa tulokset laajempaan sisältöön. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun teema on ennalta määrätty mutta kysymysten järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193 - 196.)

Haastattelu suoritettiin Dietan toimistolla 3.1.2017. Haastateltavina olivat Dietan astiat ja tarvikkeet -osaston myyntijohtaja sekä yksityisen sektorin avainasiakaspäällikkö. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa kahvilakonseptin kehittämistä varten. Haastattelun tavoitteena oli myös saada tietoa asiakasprofiilien koostamista varten, saada yleiskuva Dietan tavoista hankkia ja sitouttaa asiakkaita, sekä tutkia, millaisia asiakasryhmiä Dieta toivoisi tavoittavansa. Haastattelun teemoina oli sekä nykyinen että tulevaisuuden asiakas, asiakkuuksien hallinta sekä asiakkaiden tavoittaminen (Liite 1). Teemojen alla esitettiin joukko tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla haastattelua ohjattiin pysymään niiden sisällä.

Haastattelu äänitettiin kahdella älypuhelimella ja litteroitiin sanatarkasti Word-tiedostolle. Haastattelun litteroinnissa ei huomioitu puheessa olevia taukoja. Litteroitu haastattelu käsiteltiin asiakaslähtöisyyden ja kokonaisratkaisumyynnin kautta ja sisältö pelkistettiin ala- ja yläluokiksi, jotka pelkistettiin edelleen yhdeksi yhdistäväksi pääluokaksi (Taulukko 1). Analyysin avulla pystyimme tulkitsemaan haastattelun sisällöstä oleellimmat tiedot asiakasprofiilien luomista varten. Asiakasprofiilien lisäksi analyysin tuloksena saatiin tulevan kahvilakonseptin kannalta oleellista tietoa Dietan palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta, myyntistrategian saavutuksista sekä toimialan haasteista.

5.2.2 Haastatteluaineiston sisällönanalyysin teoria ja toteutus

Aineiston analysoimisessa käytimme aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Analyysin eteneminen tapahtuu Tuomen ja Sarajärven (2013, 92) mukaan yleisluontoisesti neljässä vaiheessa:



Kuvio 4: Sisällönanalyysin neljä vaihetta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.)

Kuviossa 4 esitetään sisällönanalyysin neljä vaihetta. Kohdassa yksi oleellisen tärkeää on ymmärtää, että vaikka aineistosta löytyy usein sellaisia mielenkiintoisia asioita, joita ei osattu ajatella ennakkoon, on tehdyssä rajauksessa pysyttävä ja osattava jättää muut ilmenneet kiinnostavat asiat toiseen tutkimukseen. Se, mistä tulisi olla kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimusongelmasta tai -tehtävästä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 94.)

Kohta kaksi tarkoittaa aineiston koodaamista. Koodaaminen voi tapahtua kunkin parhaaksi katsomallaan tavalla. Miten tahansa koodaaminen tapahtuu, on valituilla koodimerkeillä Tuomen ja Sarajärven (2013, 94) mukaan viisi tärkeää tehtävää. 1. Ne ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja. 2. Muistiinpanojen avulla tutkija jäsentää sen mitä hänen mielestään aineistossa käsitellään. 3. Merkinnät toimivat sisällön kuvailun apuvälineenä. 4. Merkinnät toimivat

aineiston jäsentämisen testausvälineenä. 5. Merkinnät toimivat osoitteena joiden avulla voidaan etsiä ja tarkastella tekstin eri kohtia.

Kolmas kohta ymmärretään monesti varsinaiseksi analyysin tekniikaksi. Vaaditaan kuitenkin kahden edellisen vaiheen toteutuminen ennen kuin tämä vaihe on mahdollinen. Tyypittelyn, luokittelun tai teemoittelun tarkoituksena on pelkistää aineistosta oleellisin sisältö. Pelkistetty sisältö saa mielekkään muodon lopuksi kirjoitettavasta yhteenvedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.)

Teemahaastattelu analysoitiin aineistolähtöisesti Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan. Tässä analyysimallissa on ensin tunnistettava ne asiat, josta ollaan kiinnostuneita juuri tässä tutkimuksessa. Tunnistaminen tapahtuu kysymällä aineistolta tutkimusongelman tai -tehtävän mukaisia kysymyksiä. Aluksi pelkistetään aineiston alkuperäisilmaukset yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen ne ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut muodostavat kategorioita, joille kullekin annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Se, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan, on täysin riippuvaista tutkijan tulkin- nasta. Analyysi etenee yhdistämällä sisällöltään samankaltaiset kategoriat alakategorioiksi ja muodostamalla niistä yläkategorioita, joille puolestaan annetaan niiden sisältöä kuvaavat ni- met. Viimeiseksi kaikki yläkategoriat yhdistetään yhden kategorian alle. Luokittelemalla ai- neisto näin, voidaan vastata tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 101.)

5.2.3 Haastattelun tulokset

Tuloksissa ilmeni yrityksen asiakaslähtöiset toimintatavat sekä halu kehittyä laadukkaana palveluntarjoajana. Dietan arvot ”asiakas ensin”, ”rohkea edelläkävijä” sekä ”paras asenne” näkyvät vahvasti haastattelun tuloksissa. Myyntiorganisaation lisäksi Dieta pitää itseään konsultatiivisena asiantuntijaorganisaationa. Tämä saattaa olla kilpailuetu. Haastattelusta havaittu Dietan toimintakulttuurin asiakaslähtöisyys vahvasti opinnäytetyön tekijöiden käsitystä sen merkityksestä pohjana konseptoinnille.

Alaluokka	Yläluokka
Palveluiden tuotteistaminen Palvelukeskeinen näkökulma Luottamuksen herättäminen	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka
Dietan erottautuminen Palvelukeskeisyyden positiiviset tuotokset	Myyntistrategian saavutukset

Kahvilayrittäjien monimuotoisuus Kahvilakulttuurin murros Myynnin kasvun haasteet	Toimialan haasteet
Yläluokka	Kokoava käsite
Toimialan haasteet Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka Myyntistrategian saavutukset	Asiakaslähtöisyys

Taulukko 1: Haastattelun tulosten luokittelu

Taulukossa 1 esitetään haastattelun tulosten luokittelu. Haastattelun sisältö pelkistettiin alaja yläluokiksi, jotka pelkistettiin edelleen yhdeksi kokoavaksi käsitteeksi. Haastattelun tuloksena saatiin tulevan kahvilakonseptin kannalta arvokasta tietoa Dietan palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta, myyntistrategian saavutuksista sekä toimialan haasteista.

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka osa Dietan liiketoimintamallia. Tuloksien perusteella Dieta näkee itsensä enemmän HoReCa -alan asiantuntijana kuin pelkkänä myyntiorganisaationa. Asenne myyntiin näyttäytyykin konsultatiivisena ja asiakkaan tarpeita kuuntelevana. Yritys näkee itsensä perinteisen myyntiorganisaation sijasta palveluyrityksenä, joka haluaa että *”meidän asiakkaat menestyvät, jotta he saavat lisää liikevaihtoa ja investoi lisää ja lisää. Tää on semmonen positiivisuuden kierre, että me niiku halutaan ruokkia elinkeinoa ja että elinkeino voi hyvin.”*

Palvelukeskeisyys on Dietan tunnettuutta ja hyvää mainetta projektien laadukkaana toteuttajana. Palvelukeskeisyys näkyy muun muassa siinä, ettei tarkoitus ole myydä kalleinta vaan asiakkaan todellisia tarpeita ja resursseja parhaiten palveleva vaihtoehto. Parhaan vaihtoehdon löytäminen vaatii monesti pitkällisiä keskusteluja ja asiakkaan liikeidean kokonaisvaltaista tarkastelua. Tässä näkyy myös Dietan myyntiedustajien edellä mainittu konsultatiivinen luonne ja asiantuntijuuden korostaminen. Tämä on omiaan herättämään asiakkaan luottamuksen yritystä kohtaan:

”Tänne tullaan juttelemaan, mikä on meille hyvä koska me pyritään nostamaan sitä konsultatiivisuutta esille ja mä uskon että moni meidän asiakas on tottunut siihen jo, että ne tulevat mielellään tänne juttelemaan ja kuuntelemaan meidän ideat ja yhdistää sitten ne meidän ideat omiinsa.”

”Jos jokainen projekti pyritään ottamaan yksilöllisesti ja tekee viimeisen päälle loppuun asti, niin se tuottaa hedelmää ilmatteeks, elikkä silloin se tarkoittaa sitä että meillä soi puhelimet.”

Palvelukeskeisyyden oleellinen osa on asiakkaan arkea helpottavat lisäpalvelut. Dietan pyrkimys on kaupallistaa osaamisensa tavalla, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tietojen ja taitojen muodossa. Hyötyä myydään asiakkaalle tuotteistamalla laitekoulutukset, reseptiikka ja suunnittelupalvelut. Tämä vapauttaa asiakkaan resursseja ydintoimintansa ylläpitämiseen:

”Ja sit sä huomaat, että täähän helpottaisi mun arkea ja mä saisin tästä paremman katteenkin vielä ja se maistuis se halpa liha hemmetin paljon paremmalta kun se tehtäis näin ja sit sä saat sen vielä nopeasti. Se kate ja sitten se työaikasäästö ja se nopeus kun tilanteet vaihtuu paljon. Tää on se mitä me yritetään saada aikaiseksi. Ei ole mitään mieltä myydä sitä kallista uunia, elleisillä pysty tekemään rahaa ja helpottamaan sitä arkea ja saamaan sille loppukäyttäjälle suutuntuma että vau! Tänne tullaan toistekkin.”

”Se on pitkä ja raskas tie, mutta jos ne käyttäjät ymmärtäisivät sen ja haluaisi, että kun ne kerran näkee sen, niin ne rupeaa haluamaan sitä, että kerro lisää! Että se tekniikka tulisi hyödynnettyä.”

Myyntistrategian saavutuksia ovat proaktiivinen myyntityö ja projektien laadukas toteuttaminen, jotka ovat kasvattaneet Dietan tunnettuutta sekä hyvää mainetta. Näin on onnistuttu luomaan kanta-asiakkaita, jotka omalta osaltaan ovat vieneet positiivista mielikuvaa eteenpäin. Tämä on luonut tilanteen, jossa ensikontakti Dietaan tapahtuu yhä enenevässä määrin tulevan asiakkaan toimesta.

Dieta on onnistunut erottautumaan kilpailijoista myös ”tuoterintamalla”. Dieta pystyy tarjoamaan ainoana Suomessa keittiölaitteiden lisäksi täyden astiasto- ja keittiötarvikevalikoiman. Tämä mahdollistaa kilpailijoita laajemman asiakaskunnan pienimmistä kahvila-konditorioista suurten ketjujen laitteistamiseen.

Toimialalle haasteita luo Keski-Euroopan kahvilakulttuurissa tapahtuvat muutokset, jotka heijastuvat myös suomalaiseen kahvilakulttuuriin ja sen kehitykseen. Uusia trendejä ovat paikallisuus ja yksilöllisyys, mikä näkyy kahvilakonseptien laajana kirjona. Nämä ovat myös keinoja erottautua kilpailijoista. Haasteena on kyetä tarjoamaan laadukkaita laite-, astia- ja tarvikeratkaisuja sekä palvelukokonaisuuksia kaikille asiakkaille yrityksen koosta ja resursseista riippumatta. Yksi ratkaisu tähän on asiakaslähtöisyys, jonka avulla pystytään räätälöimään kullekin asiakkaalle heidän tarpeensa täyttävä, yksilöllinen kokonaisuus. Myös yrittäjien jumiutunut asenne haastaa Dietaa kehittämään toimintaansa yhä proaktiivisemmaksi. Proaktiivisuus auttaa perustelevaan asiakkaalle syyn sille, miksi juuri hänen kannattaisi valita toisin kuin joku toinen ja huomaamaan asiakkaan todelliset tarpeet, ennen kuin asiakas itse niitä oivaltaa. Tämä vaatii myyjältä ihmistuntemusta:

” Jos meille kävelee sisään tänne asiakas, mikä haluaa meidän isoimman ja kalleimman uunin, niin me ei välttämättä halua myydä sitä euron kuvat silmissä vaan me saatetaan myydä pienempi ja 7-tonnia halvempi uuni sille, eli jos se tulee se asiakas tyytyväisemmäksi, niin se on hänelle järkevämpi vaihtoehto”

” Se mikä on meidän talossa lähestymistapa asiakkaisiin on, se on hyvin konsultatiivinen, että me jotenkin niinkun, tai ainakin minä -on moni muukin, niin ollaan lähestytty asiakasta niin kyllä mennään aika syvälle, ennen kuin aletaan myymään mitään, että kysytään paljon paloja, ja sitten vielä, että oletko aivan varma tästä asiasta, että sä haluat näin, ja ennen sitä varsinaista myyntiä, niin käydään läpi oikeasti, että mitä tarvitaan ja mitä ei tarvita ja mitä se maksaa ja miten se vaikuttaa jos sun keittiössä tehdään muutoksia (...) että mitä se koko iso kuva tarkoittaa, ja sitten että me myös keskustellaan paljon asioista mitkä ei varsinaisesti liity suoraan siihen laitemyyntiin (...) että nyt kun sulla on tämä paikka ja sä myyt nyt tätä tuotetta, niin voisitko sä tehdä sen itse ja saisit siitä paremman katteen ja sitä kautta erottuisit kilpailijoista.”

Analyysin tuloksena saimme tietoa Dietan liiketoimintalogiikasta, myyntistrategiasta ja toimialan haasteista. Haastattelun pohjalta pystyimme luomaan neljä asiakasprofiilia, jotka toimivat ideoinnin pohjana. Tuloksista voitiin jakaa asiakkaat kolmeen luokkaan, joiden avulla loimme yksityiskohtaisemmat tyypikuvaukset.

5.2.4 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit ovat fiktiivisiä, kerättyyn tietoon pohjautuvia henkilökuvia, joiden tarkoitus on kuvata konkreettisesti asiakkaan käyttäytymistä, tarpeita, motiiveja jne. Toisin sanoen, kaikkia niitä asioita, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. Asiakasprofilointi työkaluna auttaa ideoimaan kehitteillä olevaa palvelua asiakkaan näkökulmasta. Asiakasprofiilien avulla saadaan yhtenäinen käsitys kaikkien palvelun kehittämiseen osallistuvien kesken siitä, minkälaisille asiakasryhmille palvelua suunnataan. Profiilit helpottavat siten myös viestinnässä. Tavoiteasiakkaan profiilin lisäksi on hyödyllistä luoda myös profiilit parista epätyypillisestä asiakkaasta. Tämä auttaa kehitystyössä huomioimaan myös erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja. (Ojasalo ym. 2014, 76 - 77.)

Seuraavat neljä sivua esittelevät haastattelun tulosten pohjalta tehdyt asiakasprofiilit. Asiakasprofiileihin tiivistettiin kaikki haastattelusta saatu tieto erilaisista Dietan asiakastyypeistä. Asiakasprofiilien perusteella otettiin yhteyttä niihin sopiviin Dietan asiakasyrityksiin ja kutsuttiin heidät osallistumaan ideointityöpajaan. Ideointityöpajan tarkoitus oli saada Dietan asia-

kasyrityksiä osallistamalla Dietan ulkopuolisen näkemyksen siitä, millainen muunneltava kahvilakonsepti voisi olla. Profiilikortteihin on lisätty tekstin lisäksi vertaileva diagrammi yrittäjien keskinäisistä toimintavalmiuden eroista.

Seuraavaksi esittelemme asiakasprofiilikortit (kuviot 5 - 8), joiden jälkeen niiden sisältö esitellään sanallisesti. Profiilikortit esittelevät neljä Dietan asiakastyyppeä, joiden erilaiset tarpeet, lähtökohdat ja painotukset yritystoiminnan aloittamiseksi tai kehittämiseksi esitellään korteissa tiivistetysti. Profiilikortteihin lisätyissä diagrammeissa esitetään yrittäjän kasvupotentiaali, ammattimaisuuden aste, pääoman määrä sekä Dietan tunnettuus yrittäjän näkökulmasta. Yrittäjän kasvupotentiaalilla tarkoitetaan yrittäjän halua ja resursseja laajentaa sekä kehittää yritystoimintaansa, ja ammattimaisuuden asteella valmiuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Pääomalla kuvataan rahamäärää, jolla yrittäjä voi aloittaa liiketoiminnan. Pääoman määrä ei ole riippuvainen yrittäjän ammattimaisuuden asteesta, mutta vaikuttaa kasvupotentiaaliin. Dietan tunnettuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten yrittäjä osaa hyödyntää Dietan palveluita yrityksen perustamisvaiheessa tai kehittämissuunnitelmissaan.

1. Uusi kahvilayrittäjä

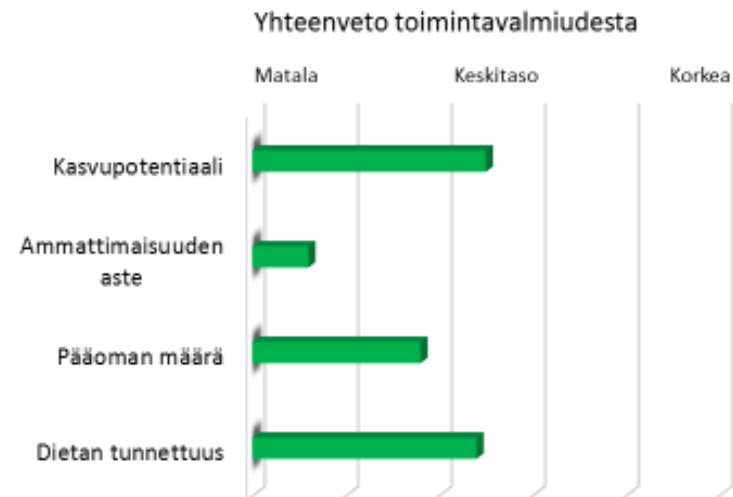
- on haaveillut kahvilan perustamisesta pitkään ei ole kokemusta ravintola-alalta tai yrittäjäkokemusta
- alanvaihtaja
- toimii pienehköllä pääomalla eikä liikeidea ole vielä täysin kirkas
- ei tunnista kaikkia mahdollisuuksia (laitteet, palvelut)
- ajattelee lähtökohtaisesti konservatiivisesti mutta on avoin perustelluille ideoille
- toimipaikan sijainti ei ole olennaista vaan tapa ajatella
- tärkeää on miksi, miten ja kuka tekee
- tarvitsee Dietalta konsultaatioapua ja on valmis maksamaan lisäpalveluista helpottaakseen alkuun pääsemiseksi



Kuvio 5: Asiakasprofiili 1

2. Nuori kaupunkilainen uusi yrittäjä

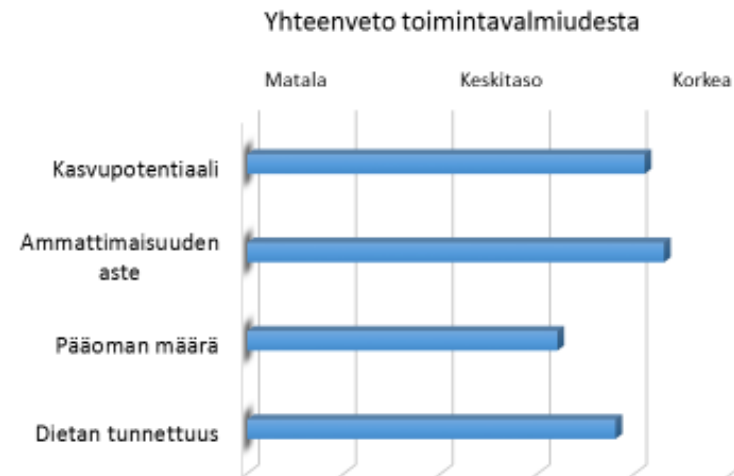
- nuorehko, trenditietoinen kaupunkilainen, ajattelee tunteella enemmän kuin järjellä
- laatutietoinen
- selkeä kuva millainen kahvilan pitää olla ja mitä siellä tarjotaan
- ei hahmota alaan liittyvää kokonaisuutta, siksi sortuu ostamaan laitteensa näennäisesti halvempina internetistä
- huomaa säästölinjan kostauvan huollon ja varaosien puutteena jolloin joutuu etsimään vaihtoehtoja
- on kuullut puskaradion kautta hyvää Dietasta ja hakeutuu sen takia Dietalle
- yllättyy kuulleessaan myös halvemmista vaihtoehdoista
- on kiinnostunut lähtökohtaisesti yksilöllisistä ratkaisuista



Kuvio 6: Asiakasprofiili 2

3. Alalla jo pidempään toiminut yrittäjä

- kokenut alalla toiminut pienyrittäjä, joka haluaa kehittää toimintaansa
- konseptin tai laitekannan päivitys
- avoin uusille ideoille
- ajattelee toimintaa ensisijaisesti budjetin kautta
- eri tavalla laatutietoinen vs nuori uusyrittäjä
- ollut aikaisemmin Dietan asiakas, joten arvostaa laadukasta ja asiantuntevaa palvelua
- on kiinnostunut Dietan lisäpalveluista toiminnan kehityksen näkökulmasta



Kuvio 7: Asiakasprofiili 3

4. Ketjutason asiakasyritys

- tarkkaan määritelty monistettava konsepti
- toimipaikkoja useassa kaupungissa
- franchising mahdollisuus
- käyttää Dietan tarjoamia kokonaisratkaisuja
- etsii uusia tapoja kehittää ja tehostaa toimintaa konseptinsa sisällä
- pyrkii sitouttamaan tietyllä hinnalla tietyksi ajaksi
- on kiinnostunut kehittämään toimintaansa eri sesonkien vaatimuksiin
- miettivät koko ajan lisämyyntiä ja ovat päättäneet kehittää valikoimaansa eri sesonkien vaatimuksiin



Kuvio 8: Asiakasprofiili 4

Kuviossa 5 esitetään uusi kahvilayrittäjä, joka on haaveillut oman kahvilan perustamisesta jo pidemmän aikaa mutta häneltä puuttuu ravintola-alan tai yrittäjyyden tuoma kokemus. Tyyppillisesti hän on tehnyt työuransa muulla alalla kuin ravintola-alalla. Yritys toimii pienehköllä pääomalla eikä liikeidea ei ole täysin kirkas yrittäjälle. Yrittäjä ei tunnista ravintola-alan mahdollisuuksia, tällöin hän tarvitsee Dietan asiantuntijapalveluita ja hän on myös valmis maksamaan lisäpalveluista helpottaakseen toiminnan käynnistämistä. Yrittäjä ajattelee lähtökohtaisesti konservatiivisesti mutta on kuitenkin avoin perustelluille ideoille.

Kuviossa 6 esitetään yrittäjä, joka on trenditietoinen nuorehko kaupunkilainen. Hänellä on selkeä näkemys, siitä millainen kahvilan tulee olla sekä siitä mitä siellä tarjotaan. Hän on laatu-tietoinen tunteella ajatteleva ja on kiinnostunut lähtökohtaisesti yksilöllisistä ratkaisuista. Yrittäjä ei hahmota alaan liittyvää kokonaisuutta, siksi korvaa ostamaan laitteensa näennäisesti halvempaan ulkomaisista verkkokaupoista. Huomaa kuitenkin säästölinjan kostautuvan huollon ja varaosien puutteen takia, jolloin joutuu etsimään vaihtoehtoja. Hän on kuullut puskaradion kautta hyvää Dietasta ja hakeutuu sen takia Dietalle. Yllättyy kuullessaan myös halvemmista vaihtoehdoista.

Kuviossa 7 esitetään kokenut alalla toiminut pienyrittäjä, joka haluaa kehittää toimintaansa vastaamaan paremmin nykyajan kahvilatrendeihin konseptin tai laitekannan päivityksen avulla. Yrittäjä on avoin uusille ideoille ja on jo valmiiksi Dietan asiakas, joten arvostaa laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Hän olisi valmis maksamaan Dietan lisäpalveluista toiminnan kehityksen näkökulmasta. Yrittäjä ajattelee toimintaa ensisijaisesti budjetin kautta ja siksi kuluille on olemassa selkeät kehykset. Yrittäjälle on tärkeää toiminnan tasalaatuisuus, oli sitten kyse tuotteesta tai palvelusta.

Kuviossa 8 esitetään ketjutason asiakasyritys, jolla on tarkkaan määritelty monistettava kahvilakonsepti. Yrityksellä on toimipaikkoja useassa kaupungissa ja joka tarjoaa myös mahdollisuutta franchising- yrittäjyydelle. He käyttävät yleensä Dietan tarjoamia kokonaisratkaisuja. Yritys etsii uusia tapoja kehittää ja tehostaa toimintaa konseptinsa sisällä. Toiminnan laajuuden takia he miettivät koko ajan lisämyyntiä ja ovat päättäneet kehittää valikoimaansa eri sesonkien vaatimuksien mukaiseksi. Yrityksellä on keskimääräistä enemmän rahaa käytettävissä toiminnan kehittämiseen.

5.3 Ennakoi ja ideoi -vaihe

Kun syvälinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys on hankittu, pyritään prosessin toisessa, eli ”ennakoi ja ideoi” -vaiheessa ideoimaan hankitun tiedon pohjalta uusia ratkaisuja mahdollisimman avoimesti. Ideointivaiheessa käytettävillä yhteisöllisillä ideointimenetelmillä pyritään osallistamaan palvelun eri osapuolia mahdollisimman monipuolisesti. Yhteistä kaikille ideointimenetelmille on niiden pyrkimys ylittää ajattelun rajoitteet, sekä rohkaista jakamaan huonoltakin tuntuvat ideat muiden kanssa, sekä kehittämään muiden ideoita. Onnistumisen edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Tässä opinnäytetyössä käytimme ideointimenetelmänä aivorihtä, joka toteutettiin Dietan konttorilla järjestämässämme ideointityöpajassa.

Ideointityöpajan lähtökohtana käytimme haastattelun perusteella tekemiämme asiakasprofieja. Lähetimme profiilit Dietan aluemyyntipäälliköille, jotka valikoivat omista asiakkaistaan meille parhaiten sopivimmat. Saamiemme yhteystietojen perusteella lähetimme sähköpostilla kutsut kymmenelle Dietan asiakasyritykselle, joille annoimme puolitoista viikkoa vastausaikaa (Liite 2). Työpajaan ilmoittautui kolme henkilöä kahdesta eri yrityksestä. Viikkoa ennen lähetimme ilmoittautuneille pohjustusviestin, jossa kerroimme työpajan ideasta ja tavoitteesta sekä toivoimme heiltä avointa mieltä.

Kutsuja tehdessä mietimme, miten saisimme yrityksiä houkuteltua osallistumaan työpajaan. Päätimme tarjota osallistujille aamiaisen ja henkilökohtaisen lahjakortin Dietalle. Tähän toimeksiantaja suostui empimättä. Ideointityöpaja pidettiin 29.3.2017 Dieta Oy:n konttorilla ja olimme suunnitelleet sen kestoksi noin kaksi tuntia. Työpajaa edeltävänä maanantaina varmistimme jokaiselta työpajan onnistumisen kannalta oleellisen henkilön tehneen pyydetyt asiat. Näitä asioita olivat muun muassa tilavaraus, lahjakortti sekä aamiaistarpeiden tilaus. Kolmesta ilmoittautuneesta yrittäjästä paikalle saapui ainoastaan yksi. Lisäksi paikalla oli Dietan edustaja, sekä opinnäytetyön tekijät.

5.3.1 Aivoriheen teoriaa ja toteutus

Aivoriihi on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä. Aivoriihen tarkoitus on tuottaa ideoita, ei arvioida niitä. Ideointiryhmän esittämät ideat kirjataan vetäjän toimesta taululle sellaisenaan ja sensuroimatta. Ideoiden ei tarvitse olla millään tavalla järjellisiä tai toteuttamiskelpoisia vaan niiden hyöty on suistaa ajattelu pois normaaleilta raiteilta. Tavoite on, että näin aikaan saatu näkökulman muutos tuottaa suhteellisen nopeasti käytäntöön soveltuvia täysin uusia ideoita. (Lavonen & Meisalo 2016.)

Aivoriihi-istunnon esivaiheessa asetetaan ja rajataan sen sisältö. Ryhmän vetäjä kertoo osallistujille istunnon toimintaperiaatteet joihin osallistujat pyrkivät sitoutumaan. Ennen

ideointivaiheen aloitusta pidettävän lämmittelyvaiheen tarkoitus on vapauttaa mieli rajoitteista ja ennakkoluuloista. Ideointivaiheen alussa tapahtuvan vapaan ideoinnin tulisi tuottaa mahdollisimman paljon lennokkaita ideoita. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, ettei ideoita perustella, eikä varsinkaan arvioida. Pyrkimys on sen sijaan yhdistämään niitä ja kehittämään niitä edelleen. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä todennäköisempää on, että joukossa on toteuttamiskelpoisia, hyviä ideoita. Siitä syystä on tärkeää, että kaikki ideat kirjataan näkyviin ja että niitä rohkaistaan yhdistelemään. (Lavonen & Meisalo 2016.)

Suunnittelimme työpajan rakenteen noudattaen yleisestä yksityiseen -periaatetta seuraavasti: Ennen varsinaisen työpajan aloittamista kerroimme tietojen jäävän opinnäytetyöme käyttöön sekä pyysimme osallistujien lupaa nauhoittaa ideointityöpaja, jotta pääsisimme tutkimaan ideoiden sisältöä. Aloitimme PowerPoint -esityksellä, jossa kerroimme keitä olemme, mitä olemme tekemässä, sekä ideointityöpajan tarkoituksesta ja tavoitteista. Tämän jälkeen pyysimme osallistujia kertomaan taustoistaan ja yrityksestään sekä tiedustelimme, kuinka tuttuja erilaiset yhteiskehittämismenetelmät heille entuudestaan olivat. Kerroimme lyhyesti mitä yhteiskehittämällä tavoitellaan ja siitä, miten yritykset hyötyisivät tämän tyyppisestä toiminnasta.

Kertasimme aivoriihen periaatteet yhdessä osallistujien kanssa ennen varsinaisen ideoinnin aloittamista. Aivoriihi rajattiin käsittelemään sesonkia ja vuodenaikojen vaihtelusta seuraavia haasteita kahvilaliiketoiminnalle. Tämän rajauksen pohjalta esitimme alkulämmittelynä muutaman kysymyksen (Liite 3) osallistujille saadaksemme heidän ajatukset virittäytymään kohti ideointia, sekä esitimme toivomuksen toimia ryhmänä ja keskustellen. Vastaukset kirjasimme fläppitaululle.

Työpajatyöskentelyssä oli yksi neljän hengen ryhmä, josta saimme kolmen eri tahon näkökulman siitä suunnasta, mihin konseptia lähdetäisiin kehittämään. Ideointi tapahtui aluksi hieman kankeasti, mutta esittämillämme apukysymyksillä ja esimerkeillä onnistuimme luomaan ilmapiirin, jossa ideoita alkoi pikkuhiljaa syntyä vapautuneemmin. Ideat kirjattiin paperille ja niitä yhdistelemällä saatiin taas uusia ideoita. Osallistujat toimivat ryhmänä ja jokaisen panos otettiin tasa-arvoisesti huomioon. Tämä vapautti ilmapiiriä entisestään.

Työpaja kesti noin yhden tunnin ja 50 minuuttia. Tänä aikana papereille kirjatut yksittäiset ideat ryhmiteltiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi jatkoarviointia varten. Ideat ryhmiteltiin alustavasti työpajan rajauksen mukaisesti kolmen eri teeman alle, jotka olivat muunneltavuus, modulaarisuus ja muuta. Alustava ryhmittely suoritettiin muiden osallistujien poistuttua. Osallistujat olivat tietoisia siitä, ettei tilaisuudessa arvioidaisi ideoita, vaan ainoastaan tuotettaisiin niitä. Tässä toimittiin aivoriihen

periaatteiden mukaisesti, jonka mukaan arviointi ideoissa vaikuttaa negatiivisesti ideoiden tuottamiseen saaden osallistujat pidättäytymään esittämästä jokaista mieleen tulevaa ajatusta siinä pelossa, että se arvioitaisiin huonoksi. Tilaisuuden päätteeksi pyysimme vielä palautetta työpajan onnistumisesta ja koetusta hyödystä. Kysyimme osallistujien ennakkoodotuksista ja siitä pitikö nämä odotukset paikkansa ja alittuiko vai ylittyikö ne.

Vaikka osallistujamäärä oli vähäinen, koimme yhteiskehittämisen periaatteen toteutuneen työpajassa hyvin. Saamalla profiilin sopivan asiakkaan mukaan ideoimaan, onnistuimme hyödyntämään Dietan ulkopuolisia resursseja konseptin suunnittelussa. Näin saimme laajemman näkemyksen ja ideat käyttöömmä kuin tukeutumalla ainoastaan itsemme tai toimeksiantajan ajatuksiin. Ideointityöpaja tuotti myös mahdollisen yhteistyön Dietan ja yrittäjän välillä tämän uudessa, vireillä olevassa projektissa. Hyöty työpajan järjestämisestä ei siis rajoittunut pelkästään opinnäytetyön sisällön kartuttamiseen, vaan hyödytti konkreettisesti kaikkien osapuolien intressejä ja onnistui siten olemaan enemmän kuin osiensa summa.

Ideointityöpajasta saamamme materiaali ryhmiteltiin siten, että papereille kirjatut yksittäiset ideat alkoivat muodostaa johdonmukaisia kokonaisuuksia. Äänitteet litteroitiin sanatarkasti ja tallennettiin Word -tiedostoksi, kyetäksemme palaamaan niihin ideoita ryhmitellessä. Sanatarkka litterointi auttoi myös löytämään oleellisia sivulausekommentteja, joita ei kirjattu ideoina ja joiden hyöty paljastui vasta litteroitua aineistoa tarkastelemalla. Tutkimusaineistoa pelkistämällä löysimme rajauksemme mukaisia toistuvia teemoja, joita käytimme runkona lopullista konseptia varten. Esiteltyämme konseptin rungon toimeksiantajalle, lähdimme rakentamaan sitä yksityiskohtaisemmaksi.

5.3.2 Aivoriihen tulokset

Rajasimme aivoriihen sisällön käsittelemään sesonkia ja vuodenaikojen vaihtelusta aiheutuvia haasteita kahvilaliiketoiminnalle. Esitimme osallistujille aluksi kysymyksiä, jotta he virittyisivät rajauksen mukaiseen ideointiin. Teemat muunneltavuudesta ja modulaarisuudesta olivat sesonkia ja vuodenaikojen haasteita koskevien kysymysten takana (Liite 3). Osallistujat pitivät vuodenaikoja haasteellisena muun muassa siitä syystä, että yhteen ydintuotteeseen keskittyminen rajaa karkeasti arvioiden puolet vuodesta sesongin ulkopuolelle. Tämä on asia, mihin opinnäytetyön tekijät halusivat kiinnittää huomiota konseptin suunnittelussa ja valitsivat siksi sesonkijattelun aivoriihi-työpajaa ohjaavaksi rajaukseksi jo alun alkaen.

Keinoiksi kääntää hiljaiset kaudet voitoksi, osallistujat ajattelivat seuraavia seikkoja: Pop-up kulttuurin mahdollisuudet ja mobiilius nähtiin mahdollisuutena joustavammalle liiketoimin-

nalle. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja oikea tuote oikeaan aikaan oikeassa paikassa koettiin sesongista riippumattomaksi tekijäksi. Haasteena oli, kuinka yhdistää eri sesonkien erilaiset asiakastarpeet mahdollisimman saumattomasti. Osallistujat pitivät kannattavuuden näkökulmasta tärkeänä konseptin monistettavuutta ja moniaistisuutta.

”Tottakai se vuodenaika varmasti vaikuttaa niihin tiettyihin ajankohtiin ku on se myyntipiikki, sit pitäis löytää just idea. Et olis oikee hetki myydä ja oikee tuote.”

”Jos se on esim joku kärry-yritys ni se ei rajota sua tiettyyn tilaan tai paikkaan, sä pystyt haikautua sen mukaan. Nyt ku on tää pop up aikakausi voi helpommin mennä niinku sanotaan et viis vuotta sitten ei ollut mitään mahdollisuuksia mennä mihinkään.”

”Voit seistä vaikka metron liukuportaiden yläpäässä, vetäset mukin ja kahvin sinne sit ihmiselle käteen.”

Varsinaisessa ideoinnissa liikuteltava kärryidea esiintyi vahvana kautta linjan. Liikuteltavan kärryn tuomat mahdollisuudet ovat suuret, oli kyse kaupungille jalkautetusta liiketoiminnasta tai kivijalkamyynnistä. Kärry mahdollistaa liiketoiminnan aloittamisen pienemmällä pääomalla ja siten pienemmällä riskillä kivijalkaan verrattuna. Kärry on helppo viedä sinne, missä asiakkaat on vuodenajasta riippumatta. Kärry voi myös tukea ja kehittää jo olemassa olevaa kivijalkaliiketoimintaa. Kivijalka tai vastaava kiinteä tai puolikiinteä myyntipaikka nähtiin mahdollisuutena toimia tukikohtana ja ”täydennysvarastona” kaupungilla kierteleville kärryille. Kivijalka nähtiin myös tehokkaampana ratkaisuna toteuttaa muunneltavaa, sesongin huomioon ottavampaa liiketoimintaa.

”(Olin ajatellut, että) mul olis ollu sellanen kivijalkapaikka, just vaikka kauppatori, missä mä teen niitä pähkinöitä ja sit olis just ne fillarit jotka ajais tiettyihin pisteisiin ja sit ne kävis täyttämäs aina kiviajalkapaikasta.”

”(Kivijalka) tuo sen mahdollisuuden enemmän leikitellä niitä juttuja, koska sekin että mietin että mä en voi oikein lähtee myymään sitten yhtäkkiä mun donitsikojussa vaikka wokkia.”

”Mut jos olis se kivijalka niin sehän muuttaa kaiken pääläelleen (suhteessa kärryyn). Siel voi olla vaikka mitä esim. osan vuodesta leipomona ja sit vois olla vaikka blinejä vitriini täynnä ja blinitäytteitä silloin kun on bliniaika ja vastaavasti rapuja ja rapuleipiä rapuaikana. Se taipuu paljon helpommin kun tommonen noin mobiili idea, mikä on ihan oikeesti jalkautettu kaupungille.”

”Mut nyt näin alustavasti mä meinasin et ku mul ei oo kauheesti pääomaa nyt laittaa tohon hommaan mut meinasin lähtee yhdellä kokeilemaan ja kattomaan et onks tässä järkee ollenkaan ja jos näyttää et homma ei toimi, et helpompi niitä on lisätä.”

Kärryn ollessa ketterä ja kirjaimellisesti mobiili, tuo kuitenkin sen fyysinen koko rajat siihen, mitä sen puitteissa voidaan toteuttaa. Muunneltavuutta voisi tuoda erilaiset plug n’ play -ratkaisut ja energialähde. Esimerkiksi kaasu voitaisiin korvata sisätiloissa induktioliiedellä. Kivi-jalka tai toripiste taas taipuisi helpommin tuottamaan eri vuodenaikoihin sopivia tuotteita muuttamatta brändiä. Oli ratkaisu mikä tahansa, osallistujat pitivät toimivuutta tärkeimpänä ominaisuutena. Nopeutta palvelutilanteen läpiviennissä pidettiin valttina. Alla koottuna ideointityöpajan ideat teemoittain:

Teema	Aivoriihen ideoita
<p style="text-align: center;">Muunneltavuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Take-away • Tukikohta • Korttelikahvila • 4 Seasons -vitriinit • Plug & Play • Agregaatti, voimavirta, kaasu tai induktio • Kauppakeskus • Tapahtumat • Festarit
<p style="text-align: center;">Modulaarisuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tukikohta • Jätski- ja kahvifillari • Kaikki fillareilla • Turbo Chef -kärryyn • Donitsi, pähkinä, gelato kahvi, pizza tai pulla
<p style="text-align: center;">Muuta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omat raaka-aineet mukana ravintolaan valmistettavaksi • Näyttävä ja hyvännäköinen konsepti • Kakku, erikoiskahvit lämpimät- ja täytetyt leivät • Toimivuus a ja o • Poljettava

Taulukko 2: Aivoriihen tuottamat ideat teemoittain

Taulukossa 2 esitetään aivoriihen tuottamat ideat teemoittain. Teemoittain listattujen ideoiden pohjalta lähdimme mallintamaan alustavasti kahvilakonseptia. Lähtökohtana pidimme sesonkiajattelua ja vuodenaikojen vaihtelua sekä asiakasymmärrystä, jonka perusteella teimme

asiakasprofiilit. Hahmotelimme konseptin ottamaan asiakaslähtöisesti huomioon jokaisen luomamme asiakasprofiilin tarpeita, jonka jälkeen esitimme ideamme toimeksiantajalle.

5.4 Mallinna ja arvioi -vaihe

Tässä vaiheessa tehtävällä visualisoinnilla ja prototypoinnilla voidaan nopeasti mallintamalla selvittää kehitettävän palvelun toimivuus varhaisessa vaiheessa viemällä se todellisten asiakkaiden testattavaksi. Testaamalla idean toimivuus ennen yksityiskohtien hiomista säästää aikaa ja kustannuksia. Kehityskohteesta karkean ja suuripiirteisen kuvan antava malli voidaan vetää jatkokehittäväksi tai hylätä sen mukaan, miten ideat toimivat konkreettisesti sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 78.)

Palvellakseen käyttäjiään yhdenvertaisesti, kannattaa kiinnittää huomiota konseptin visuaaliseen esitystapaan. Visualisoinnin avulla voidaan arviointiin ja keskusteluun ottaa helpommin mukaan kaikki palvelun kehittämisessä olevat tiimit. Visuaalista mallia voidaan käyttää apuna konseptin kuvaamisessa.

Analysoituamme aivoriihen sisällön lähdimme ideoimaan kahvilakonseptia ajatuksella, että se palvelisi kaikkia teemahaastatteluaineiston perusteella tunnistamiamme asiakasprofiileja. Konseptin suunnittelun pohjana käytimme sesonkiajattelua ja vuodenaikojen vaihteluista aiheutuvien haasteiden minimoimista. Sesongin ja vuodenaikojen vaihteluiden vaikutus liiketoimintaa toi luonnollisen lähtökohdan muunneltavuuden kehittämiselle, joka laite- ja moduuliratkaisuissa otettaisiin huomioon. Tämän perusteella loimme hahmotelman konseptista.

Konsepti olisi jaettavissa kolmeen osaan, jotka muodostaisivat yhdessä tai erikseen omat kokonaisuutensa omine moduuleineen. Nämä kokonaisuudet olivat kivijalkamyymälä, liikutettava myyntipiste, esimerkiksi kärry tai nämä yhdessä, riippuen asiakasyrittäjän tarpeista tai pääomasta. Laitteista muodostettaisiin moduuleita, jotka olisivat siirrettävissä ja päivitettävissä sen mukaan, mitä tuotetta asiakasyrittäjä milloinkin haluaa tarjota.

Konseptin mukaisessa kivijalkamyymälässä yrittäjällä olisi mahdollisuus hyödyntää vuodenaikojen tuomat haasteet jäätelö- ja lämmin leipä -moduuleilla. Viikkotasolla muunneltavuus toteutettaisiin keittolounas- ja brunssimoduuleilla. Vuodenaikojen vaihtuessa liiketoiminnan muunneltavuus toteutuisi vuorottelemalla jäätelö- ja leipämoduuleitten välillä. Molempia olisi koko ajan saatavilla, mutta painotus vaihtelisi. Sesongin vaihtelu voitaisiin huomioida viikkotasolla lounas- ja brunssitarjonnassa.

Kivijalkaan yhdistettävä liikuteltava myyntipiste toimisi jäätelömoduulina kesät ulkona ja talvet liiketilassa. Kivijalan edustalla toimiessa liikuteltava myyntipiste toimisi omana myyntipisteinä tai vaihtoehtoisesti ajaisi kaupungilla sinne, missä asiakkaat ovat. Yrittäjän liikeideasta riippuen myyntipiste voitaisiin ostaa sellaisenaan. Pieni ja ketterä kärry ei sido niin paljon pääomaa kuin kivijalka ja olisi siten potentiaalisesti houkuttelevampi pienemmällä budjetilla toimivalle yrittäjälle. Valittua tuotevalikoimaa ei tule nähdä ainoana mahdollisena vaihtoehtona joustavalle kahvilaliiketoiminnalle. Moduuleja voidaan rakentaa minkä tahansa sesongin huomioon ottavan tuotevalikoiman ympärille ja näin huomioida yrittäjän liikeidea paremmin.

Kivijalkamyymälästä tehtiin Dietan suunnittelijan toimesta havainnekuva (Liite 4), jonka avulla moduulien sijoittelua ja siirtelyä tilassa voitiin havainnoida. Havainnekuvasssa esiintyvät laitteet löytyvät katalogista kuviin liitettyjen numerokoodien avulla. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, ettei liikuteltavan myyntipisteen osalta havainnekuva tehdä. Tämän opinnäytetyön puitteissa konseptin mallinnus jätettiin havainnekuvan asteelle. Prototyypointi ja asiakkailla testaaminen jätettiin toimeksiantajan harkittavaksi.

5.5 Konseptoi ja vaikuta -vaihe

Palvelun lopullinen konseptointi ja sen käytäntöön saattaminen tapahtuu viimeisen, eli ”konseptoi ja vaikuta” -vaiheen avulla. Tässä opinnäytetyössä konseptoinnin välineenä käytetään Service Logic Business Model Canvas -liiketoimintamallityökalua soveltuvin osin. Työkalu on jalostettu versio Business Modelista Canvasista, jossa otetaan huomioon yrityksen toiminnan näkökulman lisäksi myös asiakkaan näkökulma. Business Model Canvas on työkalu, jonka avulla voidaan analysoida jo olemassa olevaa liiketoimintamallia tai innovoida täysin uutta. Perusajatuksena on hahmotella yhdeksää kohtaa käyttäen yhdelle arkille yrityksen liiketoimintamalli, jossa kuvataan ja perustellaan yrityksen tapa tuottaa ja välittää arvoa asiakkailleen. Työkalun helppokäyttöisyys ja kattavuus ovat sen keskeisiä etuja. (Ojasalo & Ojasalo 2015; Ojasalo ym. 2014, 182 - 184.)

Opinnäytetyöntekijät tekivät konseptoinnin apuvälineeksi yksinkertaistetun version Service Logic Business Model Canvasista, jossa ei otettu kantaa kustannusrakenteisiin, tulovirtoihin, keskeisiin kumppaneihin eikä keskeisiin aktiviteetteihin. Opinnäytetyössä käytetyn version tarkoituksena oli kiteyttää tekijöille yhteen kuvaan kaikki konseptin rakentamisessa huomioitavat keskeiset tekijät.

Viiteen tarkasteltavaan kohtaan sisältyy ensimmäisenä arvolupaus, joka on keskeinen kahvila-konseptillemme. Arvolupaus kertoo miten asiakkaat hyötyvät konseptin tarjonnasta ja sen

mitä he siltä odottavat. Toiseksi tarkastellaan asiakassegmenttejä, jotka konseptissa huomioitaisiin sekä se mitä eri asiakassegmentit toimeksiantajalta odottavat. Kolmantena tarkastellaan asiakassuhteiden dynamiikkaa. Neljäntenä niitä kanavia, joiden kautta yritys ja asiakas kohtaavat sekä viidentenä niitä keskeisiä resursseja, jotka johtavat arvolupauksen täyttämiseen. (Luoma 2016.)

<u>Arvolupaus</u>	<u>Asiakassegmentit</u>	<u>Asiakassuhteet</u>	<u>Kanavat</u>	<u>Keskeiset resurssit</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Valmiiksi mietityt ratkaisut helpottavat yrittämisen arkea - Tuottaa lisämyyntiä huomioimalla vuodenaika- ja kausivaihtelut 	<ul style="list-style-type: none"> - Aloittelevat yrittäjät - Kokeneet yrittäjät (niin suuret kuin pienet) - Liiketoiminnan kehittämistä tarvitsevat yrittäjät 	<ul style="list-style-type: none"> - Ylläpidetään vuorovaikutteisesti yhdessä asiakkaan kanssa - Konsultoiva lähestymistapa 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtainen myyntityö 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmis hinnoiteltu katalogi - Motivoitunut myyntihenkilöstö - Asiantuntijuus
<u>Asiakkaan näkökulma</u>	<u>Asiakkaan näkökulma</u>	<u>Asiakkaan näkökulma</u>	<u>Asiakkaan näkökulma</u>	<u>Asiakkaan näkökulma</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Helppous ja joustavuus vapauttaa aikaa ja muita resursseja - Keino selvittää hiljaisista kausista 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntija-apu liikeidean kirkastamiseksi tai liiketoiminnan kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Pystyy itse vaikuttamaan Dietan tarjoamiin sisältöihin - Tarjoaa oman tietotaitonsa Dietan hyödynnettäväksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtainen yhteys yritykseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön tuntemus - Kyky tunnistaa kehittämistarpeet - Mahdollisuuksien tunnistaminen

Kuvio 9: Mukaelma Service Logic Business Model Canvasista

Kuviossa 9 esitetään konseptoinnin apuvälineenä käytetty mukaelma Service Logic Business Model Canvasista. Canvasin osioita käytettiin niiltä osin kuin se opinnäytetyön rajauksen puitteissa oli mahdollista käyttää. Toimeksiantaja voi halutessaan täydentää canvasia tulovirtojen, kulurakenteiden, keskeisten kumppanien sekä keskeisten aktiviteettien osalta. Kuviossa kootaan yhteen kaikki tässä opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien tuloksista, opinnäytetyön tavoitteista ja tietoperustasta johdettavissa oleva keskeinen sisältö, josta valmis kahvilakonsepti kehitettiin.

5.6 Muunneltava kahvilakonsepti

Konseptin idea esiteltiin toimeksiantajalle, joka hyväksyi idean edelleen kehittämistä varten. Keskustelussa päätettiin jokaisen moduulin saavan oman katalogin. Katalogin sisältö sovittiin muodostettavaksi kapasiteetiltaan 50 asiakaspaikan tarpeisiin. Lisäksi päätettiin kaikkien liikeideasta riippumattomien kiinteiden laitteiden sekä astioiden saavan oman kataloginsa. Tällaisia laitteita ovat esimerkiksi kylmä- ja astianpesulaitteet. Laitteiston valintaan saimme apua Dietan laiteasiantuntijalta.

Opinnäytetyön tuotoksena laadimme yksityiskohtaiset katalogit, jotka sisälsivät moduulikohdaisesti kaikki kyseisessä moduulissa tarvittavat valmistus- ja esillepanolaitteet sekä astiat,

tarvikkeet ja työvälineet. Katalogeiksi listatut, muunneltavuuden vuodenaikojen vaihteluiden välillä mahdollistavat moduulit olivat jäätelö-, lämmin leipä- sekä liikuteltava myyntipiste. Keittolounas-, brunssi- ja kahvimoduulit toteuttaisivat muunneltavuutta viikko-, tai kuukausitasolla sesonkivaihtelut huomioiden. Valmiiseen tuotokseen sisällytettiin tuotenumero, -nimi, -määrä, ja hinta, niiltä osin kuin ne olivat saatavilla. Moduulien lisäksi listasimme osaksi konseptia erikseen kaikki laitteet, joita tarvitaan moduulista riippumatta muunneltavuuden toteuttamiseen. Tällaisia laitteita oli esimerkiksi kutteri, yleiskone ja yhdistelmäuuni.

Katalogin rakenne syntyi teemahaastattelun tuloksien pohjalta laadittujen asiakasprofiilien seurauksena. Halusimme näin ottaa tuotoksessa huomioon jokaisen haastattelun sisällöstä löytämämme asiakastyypin rajoittumatta vain yhteen. Yhteen liitettynä katalogin sisältämät moduulit muodostavat yhtenäisen kahvilakonseptin, mutta ovat itsenäisinä kokonaisuuksina ostettavissa myös erikseen. Ratkaisu palvelee näin laajempaa asiakaskuntaa aloittelevasta yrittäjästä liiketoimintaansa kehittävään yrittäjään ja antaa siten myös toimeksiantajalle mahdollisuuden myynnin kasvattamiseen.

Katalogeja (Liite 5,6,7) tulkitaan siten, että ensimmäisessä sarakkeessa vasemmalta on toimeksiantajan tuotejärjestelmän numero. Toisessa sarakkeessa on tuotenumero ja seuraavaksi tulee tuotteen nimi. Kolmannessa sarakkeessa näkyy mahdolliset tuotteen mitat. Neljännessä sarakkeessa on tuotteen lisätiedot ja viidennessä tarvittava tuotemäärä. Kuudentena katalogissa on tuotteen veroton kappalehinta ja viimeisenä veroton kokonaishinta.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöisesti laitteistoltaan muunneltava kahvila-konsepti edelleen myytäväksi toimeksiantajan B-2-B -asiakkaille. Muunneltavuudella tarkoitettiin tämän opinnäytetyön kontekstissa laitteiston kykyä vastata vuodenaikojen ja sesonkien vaihtelusta johtuviin kahvilaliiketoiminnan haasteisiin. Muunneltavuutta ei ole kahvilakonseptin kehittämisen kontekstissa määritelty kategorisesti missään, vaan näkökulma on opinnäytetyöntekijöiden oma.

Konseptin kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä Ojasalon (2014) mukaan soveltuvin osin. Laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja aivoriihi - yhteiskehittämismenetelmää, joiden tulokset toimivat runkona konseptin kehittämiseksi. Tuotoksena syntyi hinnoiteltu katalogi, jossa muunneltavuus toteutettiin laitteista ja tarvikkeista muodostetuilla moduuleilla jotka ovat ostettavissa joko yhdessä tai erikseen asiakkaan tarpeista riippuen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tietoperustana asiakaslähtöistä konseptointia ja ratkaisumyyntiä B-2-B -asiakkaille. Opinnäytetyöntekijät tulkitsivat asiakaslähtöisyyden konseptin kehittämässä B-2-B myyntiin toimivan kahdella tasolla. Asiakkaaksi tulkittiin tässä yhteydessä sekä toimeksiantaja, jolle konsepti kehitettiin, että toimeksiantajan asiakas, joka ostaisi konseptin omaan käyttöönsä.

Sesonki- ja kausivaihteluajattelun sisällyttäminen myyntiprosessiin antaisi toimeksiantajalle mahdollisuuden lisäarvon luomiseen ja siten oman liikevaihtonsa kasvattamiseen. Toimeksiantajan asiakasyritykselle tämä tarkoittaisi mahdollisuutta joustavampaan liiketoimintaan ja kykyä vastata vuodenaikojen vaihteluista johtuviin liiketoiminnan haasteisiin. Lisäksi moduuleissa toteutuvat, valmiiksi mietityt laite- ja tarvikeratkaisut vapauttaisivat yrittäjän resursseja ydintoimintojensa ylläpitämiseen. Kaarion ym. (2004, 32) mukaan lähtökohtana ratkaisun myynnille on kokonaisvaltaisen asiakastarpeen hahmottaminen. Ratkaisumyynnissä organisaation on kyettävä esittämään asiakkaalle ne hyödyt, jotka ratkaisevat hänen ongelmansa tai tarpeensa. Kannattavaan liiketoimintaan pyrkivän organisaation olisi kehitettävä myyntiään kohti ratkaisumyyntiä perinteisen tuotemyynnin sijaan.

Ratkaisumyynti nähtiin oleellisena osana asiakaslähtöistä, palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa jossa huomio kiinnittyy yhä enenevässä määrin vaihtoarvosta käyttöarvoon. Ojasalon & Ojasalon (2010, 10) mukaan fyysiset tuotteet toimivat näin ollen palvelun tuottamisen työkaluina korostaen arvon jakelun sijasta yhteistä arvon luomista ja sen ylläpitämistä. Opinnäytetyöntekijät pitävät kehittämäänsä konseptia palvelukonseptina, jossa tavara ymmärrettään palvelun tuottajaksi ja jonka arvon määrittäisi asiakas sen käyttöhetkellä. Arvoa luotaisiin tarjoaman yhdistäessä fyysisiä tuotteita tuotettuihin palveluihin ja osallistamalla asiakkaan itsensä. Lusch & Vargo (2015, 19) määritteleekin palvelukeskeisen strategian keskittyvän tehostamaan yrityksen roolia resurssien yhteen liittäjänä yhteisen arvonluonnin osapuolena.

Käyttämällä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä saatiin tietoa paitsi toimeksiantajan asiakkaista, myös toimeksiantajan toimintakulttuurista ja tahtotilasta kehittää toimintaansa. Aivorihi -yhteiskehittämismenetelmä otti puolestaan asiakkaan mukaan yhteiseen arvon luomiseen. Ojasalon & Ojasalon (2010, 14) mukaan arvoa luodaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa tietoja ja taitoja hyödynnetään. Kaikki vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista, joten asiakasta ei tulisi nähdä ainoastaan markkinoinnin kohteena, vaan aktiivisena resurssina, jonka kanssa luodaan arvoa yhdessä.

Teemahaastattelun tuloksena tehdyillä asiakasprofiloinneilla pystyttiin tunnistamaan toimeksiantajan asiakkaiden toimintaympäristöä sekä toiminnan astetta. Profiileihin sopivia yrittäjiä kutsuttiin osallistumaan aivorihi-ideointityöpajaan. Osallistamalla asiakkaat kehitystyöhön

toteutettiin asiakaslähtöisyyttä myös avoimen innovaation periaattein, jossa Ojasalon & Ojasalon (2010, 18) mukaan yritykset hyödyntävät sisäisten ideoiden lisäksi myös ulkoisia ideoita. Osallistamalla asiakas tarjooman innovaatioprosessiin olisi mahdollista saavuttaa merkittäviä etuja liiketoiminnan kehittämisessä kohti arvolähtöistä asiakasajattelua. Viitalan & Jylhän (2013, 75) mukaan arvolähtöisen asiakasajattelun tasolla pyritään tunnistamaan niitä rakenteita ja perustoja, joilla asiakkaalle tuotetaan arvoa. Arvolähtöisen asiakasajattelun logiikana on, että asiakkaiden pitäessä yrityksen tarjonnasta, sitä ei lähdetä hakemaan muualta.

Asiakkaan osallistamisen haastavuus näkyi hankaluutena saada yrittäjiä mukaan ideointityöpajaan. Kymmenestä kutsutusta vain kolme ilmaisi kiinnostuksensa työpajaa kohtaan. Syitä tähän saattoi olla kutsun lähettäjien opiskelija-titteli, mutta luultavasti myös yrittäjien epäietoisuus osallistamisen hyödyllisyydestä heille. Tämä saattoi osoittaa, ettei yhteiseen arvontuontiin pyrkivän palvelukeskeisen liiketoiminnan merkitystä olla täysin sisäistetty yrityksissä. Myös yrittäjien tarve tai halu kehittää liiketoimintaansa vaihtelee. Yrittäjä ei välttämättä edes tunnista tarvetta liiketoiminnan kehittämiseksi, vaikka se voisi tuoda merkittävää lisämyyntiä yritykselle. Tämä luo haasteen myös myyntiorganisaatioille kehittää toimintatapojaan kohti proaktiivista myyntityötä, jossa asiakkaan todelliset tarpeet pyritään tunnistamaan ennen kuin asiakas itse niitä tiedostaa. Tämä toisi organisaatioille mahdollisuuden perustella asiakkailleen paremmin, minkä hyödyn he osallistamisestaan saisivat.

Konseptin kehityksessä huomioitiin asiakaslähtöisyyden lisäksi myös toimeksiantajayritys Dieta Oy:n erityislaatuisuus kotimaisena keittiötalona. Dieta Oy tarjoaa kilpailijoistaan poiketen ainoana kotimaisena toimijana ammattikeittiölaitteiden ja suunnittelupalveluiden lisäksi myös astiat ja tarvikkeet. Kahvilakonseptin modulaarisuus rakennettiin tämä huomioiden siten, että moduulit sisälsivät moduulikohtaisesti valmistus- ja esillepanolaitteiden lisäksi kaikki astiat, tarvikkeet ja työvälineet. Modulaarisuus tuo kilpailuetua Dieta Oy:lle, koska moduuleita pystyttäisiin rakentamaan myynnissä olevista yksittäisistä tuotteista minkä tahansa konseptin ympärille tai minkä tahansa liikeidean tarpeisiin kaikille hotelli- ja ravintola-alalla toimiville yrityksille. Kehitetty konsepti kuvaa opinnäytetyöntekijöiden mielestä myös Dieta Oy:n arvoja, jotka ovat ”asiakas ensin”, ”rohkea edelläkävijä” sekä ”paras asenne”.

Opinnäytetyöntekijät arvioivat konseptin sopivan jokaisen profiloituneen yrittäjän tarpeisiin. Modulaarisuus mahdollistaa muunneltavuuden toteutumisen paitsi liiketoimintaa aloittaessa, myös jo olemassa olevaa liiketoimintaa kehittäessä. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa asiakkaan budjettiin. Konsepti mahdollistaisi kuitenkin moduulien rakentamisen eri suuruisille budjeteille. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle tekijät ehdottavat lisämoduulien kehittämisen osaksi konseptia eri kokoiset budjetit huomioiden, esimerkiksi moduulit budjetille 20 000 - 50 000 euroa ja moduulit budjetille 50 000 - 80 000 euroa ja moduulit budjetille 80 000 - 120 000 euroa.

Muina kehitysehdotuksina toimeksiantajalle opinnäytetyöntekijät ehdottavat hinnoiteltujen lisäpalveluiden liittämistä konseptiin. Teemahaastattelussa ilmeni toimeksiantajalla olevan palveluiden tuotteistamisprojekti työn alla. Palveluiden tuotteistamisen tarkoituksena olisi hinnoitella Dieta Oy:n erityisosaaminen ja myydä sitä muiden tuotteiden ohella. Tällaisia maksullisia lisäpalveluita voisi olla esimerkiksi reseptiikan suunnittelu ja laitteiden käyttö-opastus. Lisäpalveluista maksettaisiin sitä vähemmän, mitä enemmän konseptin sisältämiä moduuleita ostettaisiin. Lisäpalveluiden liittäminen osaksi kahvilakonseptia antaisi asiakkaalle mahdollisuuden saada kaikki laitteiden kapasiteetti hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla ja näin ollen esimerkiksi vähentää hävikkiä, säästää energiaa ja tuottaa raaka-aineista paras mahdollinen lopputulos. Tämä tuottaisi asiakkaalle epäilemättä lisäarvoa -ja lisämyyntiä.

Lähteet

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 12.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: Wsoypro.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell.
- Kendall, H. 2010. Quality service, competitive business: setting the standard in customer service. London: BSI.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B - myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Lucas, R. W. 2012. Customer Service: Skills for Success. 5th. edition. New York: McGraw-Hill.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2015. Service dominant logic. United Kingdom: St. Ives.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologianinfo Teknova.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Porvoo: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 5.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin - Business-to-business-ratkaisumyynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymekö tunteja vai tulosta?. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Juva: WS Bookwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän liiketoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Dieta Oy. 2016. Viitattu 8.11.2016. <https://www.dieta.fi/>
- Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta 1/2016. Viitattu 7.4.2017. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf

Kaakinen, T. 2014. Ratkaisumyynti - Asiakkaan tarpeiden huomioiminen tuloksekkaan myynnin perustana. Viitattu 21.11.2016. <http://www.balentor.fi/ratkaisumyynti-asiakkaan-tarpeiden-huomioiminen-tuloksekkaan-myyntin-perustana>

Lavonen & Meisalo. 2016. Viitattu 2.11.2016. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>

Luoma, A. 2016. Toiminnan suunnittelua Business Model Canvas -työkalulla. Viitattu

18.5.2017. <https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry. 2016. Ravintolaruokailun trenditutkimus: Ruokailija

haluaa helppoa ja nopeaa. Viitattu 7.4.2014. <https://www.mara.fi/tiedotteet-2/ravintolaruokailun-trenditutkimus-ruokailija-haluaa-helppoa-ja-nopeaa>

<https://www.mara.fi/tiedotteet-2/ravintolaruokailun-trenditutkimus-ruokailija-haluaa-helppoa-ja-nopeaa>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2015. Service Logic Business Model Canvas: Implications for Service

Business. Viitattu 18.5.2017. http://www.academia.edu/13846637/Service_Logic_Business_Model_Canvas_Implications_for_Service_Business

http://www.academia.edu/13846637/Service_Logic_Business_Model_Canvas_Implications_for_Service_Business

Passi & Ripatti. 2017. Ohjeet: Liiketoimintakonsepti. Viitattu 16.4.2017. www.passiripatti.fi/pr-book/ohjeet-liiketoimintakonsepti/

www.passiripatti.fi/pr-book/ohjeet-liiketoimintakonsepti/

Kuviot

Kuvio 1: Konseptin rakentamisen kahdeksan osaa	9
Kuvio 2: Palvelupyramidi (Kendall 2010, 15.).....	11
Kuvio 3: Arvon myymisen neljä vaihetta (Laine 2015, 131.)	18
Kuvio 4: Sisällönanalyysin neljä vaihetta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.)	22
Kuvio 5: Asiakasprofiili 1	28
Kuvio 6: Asiakasprofiili 2	29
Kuvio 7: Asiakasprofiili 3	30
Kuvio 8: Asiakasprofiili 4	31
Kuvio 9: Mukaelma Service Logic Business Model Canvasista	40

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelun tulosten luokittelu.....	24
Taulukko 2: Aivoriihen tuottamat ideat teemoittain.....	37

Liitteet

Liite 1: Toimeksiantoon liittyvän teemahaastattelun kysymykset	50
Liite 2: Ideointityöpajan kutsu	51
Liite 3: Ideointityöpajan kysymykset	52
Liite 4: Havainnekuva kivijalkamyymälän laitteista	53
Liite 5: Konseptikuvaston takakeittiö	54
Liite 6: Konseptikuvaston salin puolen valmistus- ja esillepanolaitteet & lisälaitteet	56
Liite 7: Konseptikuvaston moduulit	58

Liite 1: Toimeksiantoon liittyvän teemahaastattelun kysymykset

Nykyinen asiakas / nykytilanne

- kuvaillkaa teidän nykyistä kahvilayrittäjä asiakasta?
 - o yrityksen koko (henkilökunta), kuinka kauan toiminut, missä yritys sijaitsee, ympärivuotinen vai kausiluontoinen toiminta,
- mitä dietan palveluita asiakas käyttää?
 - o palveluita vai tuotteita vai kombinaatiota,
- millaisia kokonaisratkaisuja tarjoatte asiakkailleen?
 - o miten moni asiakas ottaa kokonaisratkaisun käyttöön? vai muokkaako asiakas usein niitä?
- miksi luulette asiakkaan valitsevan teidän palvelut ja tuotteet? (saadaan myös dietan näkökulma asiaan)

Tulevaisuuden asiakas

- millaisia uusia asiakkaita haluaisitte tavoittaa tulevaisuudessa?
- oletteko huomanneet jotain muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymisessä esim. viiden viimeisen vuoden aikana?
 - o voiko tehdä jotain johtopäätöksiä sen perusteella, että mihin suuntaan se kehittyi?
 - o onko asiakkaat enemmän perillä laite- ja palveluvaihtoehdoista, kun he ottavat yhteyttä? Miten paljon asiakkaita pitää ohjata prosessin aikana? onko tässä tapahtunut muutoksia?

Asiakkuuksien hallinta

- millaisia tietoja keräätte kahvilayrittäjä asiakkaistanne?
 - o voidaanko käyttää näitä tietoja hyödyksi?
- miten tunnistatte tai kartoitatte asiakkaiden tarpeet?
- miten pidätte asiakassuhteita yllä?
- miten sitoutatte uusia asiakkaita?
- mikä on asiakassuhteen keskimääräinen kesto?
- (millainen on teidän avainasiakkaanne?)

Asiakkaiden tavoittaminen

- miten tavoitatte nykyiset asiakkaanne?
- miten tapahtuu ensikontakti asiakkaan kanssa?
 - o ottaako asiakas teihin yhteyttä vai toisinpäin? Onko teillä tietoa näiden suhteista?

Liite 2: Ideointityöpajan kutsu

Dieta[®]

7.3.2017

Kutsu

Olisiko ideaa siinä, että kahvila olisi mobiili ja moduuli, helposti muunneltavissa?

- miten saisin sesongin mukaan lisämyyntiä esim. terassin tai aulan kahvilan perustoimintaan?

Kutsumme sinut osallistumaan ideointityöpajaan sekä aamupalalle Dietalla ke 29.3. klo 10.

Ideoimme vapaasti pöydän ääressä kokemuksista ja näkemyksistä kahvilaliiketoiminnan kehittämiseen. Ideointityöpaja on osa opinnäytetyötämme.



Maistellaan samalla Dietan kahvikonseptin erikoiskahveja ja maukkaita tuoremehuja.

Vaivanpalkaksi tarjoamme vielä henkilökohtaisen lahjakortin Dietalle.

Ideointityöpajan vetävät restonomiopiskelijät Kimmo Mäkeläinen ja Theodoros Kyriopoulos Laureasta.

Vahvistatko ilmoittautumisesi 14.3. mennessä

kimmo.makelainen@student.laurea.fi
theodoros.kyriopoulos@student.laurea.fi

Tilaisuus järjestetään Dieta-talolla, osoitteessa Holkkitie 8, 00880 Helsinki
3. krs

Liite 3: Ideointityöpajan kysymykset

Taustatietokysymykset

Kerro vähän itsestäsi sekä mikä sinun taustasi on ja yrityksestäsi?

Kuinka paljon resursseja käyttää toiminnan kehittämiseen?

Kuinka tuttuja yhteiskehittämismenetelmät ovat?

Lämmittelykierroksen kysymykset:

Mitä mikin vuodenaika tarkoittaa kahvilaliiketoiminnalle?

Mitä tarkoittaa hiljainen kausi kahvilatoiminnassa konseptista riippuen?

-ei käy asiakkaita, miksi ei käy?

Millaisia uusia keinoja keksisit kääntääksesi hiljaiset kaudet voitoksi?

Menetelmävaiheen kysymykset:

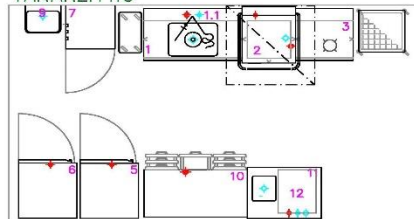
Kierros 1: Mitä kaikkea muunneltavuus ja modulaarisuus voisi tarkoittaa kahvilaliiketoiminnassa?

Kierros 2: Miten hyödyntäisit modulaarisuutta omassa liiketoiminnassa?

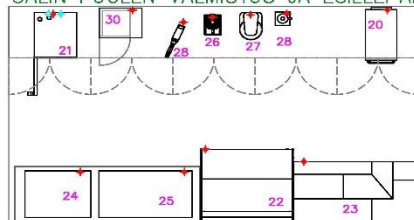
Kuinka yhdistää vuodenaikojen vaihteluista aiheutuvat haasteet tarjoamaan parhaalla mahdollisella tavalla?

Liite 4: Havainnekuva kivijalkamyymälän laitteista

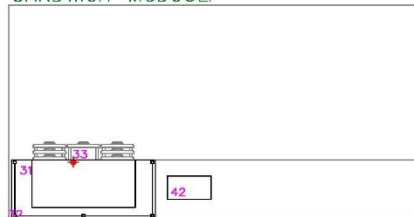
TAKAKEITTIÖ



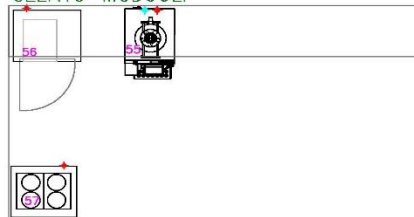
SALIN PUOLEN VALMISTUS JA ESILLEPANO



SANDWICH-MODUULI



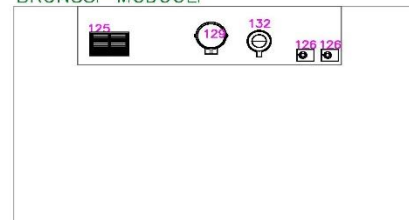
GELATO-MODUULI



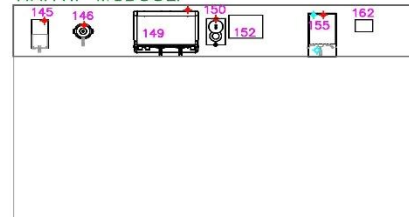
KEITTO-MODUULI



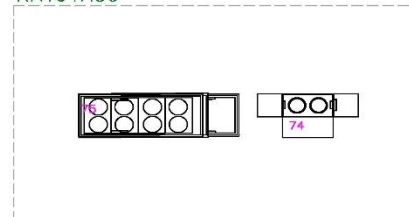
BRUNSSI-MODUULI



KAHVII-MODUULI



KATUTASO



Liite 5: Konseptikuvaston takakeittiö

Dieta[®]

DOD[®]

Konseptikuvasto

Takakeittiö



Dieta Konseptikuvasto | Takakeittiö

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
1	46343	Esipesupöytä EPP	1200*750*900 mm	Leveys 1400mm tai alle	1	888,63	888,63
1.1	2200	Esiposusuihku Blue 93P	-	-	1	369,00	369,00
2	54343	Astianpesukone EV01300H CVC	650*785*1675 mm	höyrykeräysjärjestelmällä, käyttöpaneeli kuvussa	1	6 460,00	6 460,00
3	46286	Purkauspöytä PP	700*750*900 mm	Leveys 700 - 899mm	1	536,71	536,71
4	57048	Höyrykupu, seinäkiinnitys, 1000 x 1000 x 500 mm	1000*1000*500 mm	-	1	1 950,00	1 950,00
5	53659	Kylmäkaappi Dieta Cool C700	710*800*2100 mm	700-litras, GN 2/1	1	1 800,00	1 800,00
6	53660	Pakastekaappi Dieta Cool F700	710*800*2100 mm	700-litras, GN 2/1	1	2 060,00	2 060,00
7	18088	Rst siivouskomero	600*600*1800 mm	Ritilähylly	1	1 020,00	1 020,00
8	14189	Camsheiving-hylly	1380*500*1800 mm	-	1	454,30	454,30
9	4762	Käsienpesuallas NÄSI KPA-30	-	-	1	153,00	153,00
10	7046	Vetolaatikkojääkaappi Dieta Serve	1260*650*800 mm	RFD 126.3D.MD.3D	1	2 270,00	2 270,00
10.1	55012	Jalkasarja Dieta Serve, matala	-	matteille 400/460, 800/860, 1200/1260 ja 1600/16	1	0,00	0,00
11	45203	RST-Altaspöytä	900*700*900mm	Pituus 1500mm - 2900 mm	1	706,10	706,10
12	11267	Jääpatalakono NG 45	465*595*885 mm	-	1	1 420,00	1 420,00
13	18249	Käsienpesuharja no: 50 sininen	-	-	2	28,37	56,74
14	57887	Varsi-/Lattianpesuharja	270x65mm	-	1	71,79	71,79
15	42406	Astianpesukori perusosa beige	-	BR258184	1	23,32	23,32
16	42396	Lautaskori	-	PR59314151	2	12,35	24,70
17	42397	Aterinkori	500x500x101mm	FR258151	1	11,94	11,94
18	40181	Aterinsuppilo neliö vaikein	-	BB	6	2,12	12,72
19	57809	Pesuharja	45cm	710082	3	18,15	54,45
VS		Välisumma	-	-	0	-	20 343,40



2200



54343



53659



53660



11267



19249



57809



42408



42396



42397

Tarkemmat tuotetiedot: tuotemyynti@dieta.fi

Liite 6: Konseptikuvaston salin puolen valmistus- ja esillepanolaitteet & lisälaitteet



Dieta Konseptikuvasto | Salin puolen valmistus- ja esillepanolaitteet

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
20	58376	Merrychef eikon e2s Classic	-	Hot Food to Go -konseptiuni, metallin harmaa	1	10 340,00	10 340,00
20a	14730	Uunin puhdistusaine	-	MerryChef, 1 pullo	1	27,06	27,06
20b	14731	Uunin suoja-aine	-	MerryChef, 1 pullo	1	49,17	49,17
20.1	52013	Paistokori reiällinen	-	Merry Chef Eikon E2	1	195,00	195,00
20.2	52058	Paistokori silleä	-	Merry Chef Eikon E2	1	188,00	188,00
21	52559	Yhdistelmäuuni CombiSlim WS Touch 2306	-	-	1	5 230,00	5 230,00
21a	58373	Pesuaine Intense	2x5 L	WindStar Pro	1	85,56	85,56
21b	58374	Huuhetuaine	2x5 L	WindStar Pro, A2C, WS Touch	1	62,53	62,53
21.1	49855	Höyrykupu CombiSlim, lauhduttimella	-	CombiSlim 2306	1	855,00	855,00
21.2	49852	Jalusta CombiSlim 2306	-	6N-johtein	1	474,00	474,00
21.3	49856	Ranskanperunakori	GN 2/3	-	1	61,11	61,11
21.4	49857	CombiPaistotaso	GN 2/3	-	1	114,00	114,00
21.5	49860	Paistopelti silikoni	GN 2/3	-	4	41,75	167,00
21.6	40058	GN-astia rst	GN 2/3-65	72052	4	23,92	95,68
21.7	40056	GN-astia rst	GN 2/3-65	72050	4	13,35	53,40
22	58869	Drop-in Delice kylmä / lämpötaso	-	DROP-IN L 1350, omakoneol. Four seasons	1	4 027,33	4 027,33
-	47084	Vaihtoehtoisesti tarjoamme:	-	-	-	-	-
22	54869	Jäätelölasikko SAM 80 1125	-	K-1200 mm, omakoneellinen, HCS suljinjärjestelmä	1	13 510,00	13 510,00
-	47083	Lisävarusteena tarjoamme:	-	-	-	-	-
22	54663	Jäätelöastia setti 4 + 4 kpl	360x250x80 mm 5,5 litraa	L 1125 jäätelölasikkoon	1	231,00	231,00
22	54665	Jäätelöastia setti 4 + 4 kpl	360x250x120 mm 8,5 litraa	L 1125 jäätelölasikkoon	1	255,00	255,00
22	54667	Jäätelöastia setti 4 + 4 kpl	360x250x150 mm 10,5 litraa	L 1125 jäätelölasikkoon	1	355,00	355,00
23	57191	Kylmalasikko MIX TERMINALE VAD DX UC	-	Puhallinjäähdytteinen kulmalasikko, 2 kpl hyllyä	1	6 560,00	6 560,00
24	58119	Kermainen lämpötaso IPC2	Päämitat: 805*635*190 mm	2GN, integroitava	1	1 020,00	1 020,00
25	58139	Kylmätaso IPR3 Drop-in	3 GN 1/1	-	1	1 700,00	1 700,00
25a	57891	Sulamisveden haihdutusastia	-	IPR ja IVR drop-in	1	156,00	156,00
VS1	-	Välisumma	-	-	0	-	31 480,84

Tarkemmat tuotetiedot: tuotemyynti@dieta.fi

Merrychef eikon e2s



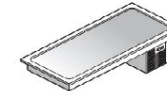
14730



CombiSlim



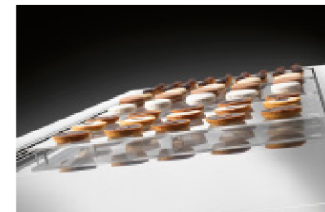
GN-astiat RST



Kylmätaso



Kermainen lämpötaso



Drop-in Delice kylmä-/lämpötaso



Jäätelölasikko SAM 80

Liite 7: Konseptikuvaston moduulit

Dieta[®]



Konseptikuvasto

Moduulit



Dieta Konseptikuvasto | Lisälaitteet moduuleihin

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
26	4378	Kutteri Robot R2	280*200*350 mm	teräskulholla	1	1 190,00	1 190,00
27	50138	Yleiskone KitchenAid 5EER	4,8 litraa	punainen	1	787,00	787,00
28	50025	Blenderi KitchenAid BEWH1	-	-	1	289,00	289,00
29	44018	Sauvasekoitin Mini MP 240 VV	-	-	1	422,00	422,00
30	51711	Mikroaaltouuni CM1089A	517*412*297 mm	-	1	411,00	411,00
VS2	-	Välisumma	-	-	0	-	3 099,00

Dieta Konseptikuvasto | Sandwich-moduuli

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
31	52271	Moduli 3 leivontapöytä	1750x800x900 mm	-	1	1 890,00	1 890,00
32	52272	Moduli 4 suojalasit	1750x800 mm	-	1	708,00	708,00
33	7046	Vetolaatikkojääkaappi Dieta Serve	1260*650*900 mm	RFD 126.3D.MD.3D	1	2 270,00	2 270,00
33.1	55012	Jalkasarja Dieta Serve, matala	-	malleille 400/460, 800/860, 1200/1280 ja 1600/16	1	0,00	0,00
34	40277	GN-astia kirkas	1/1-200	18CW135	1	16,36	16,36
35	40282	GN-astia kirkas	1/2-150	26CW135	12	7,64	91,68
36	42953	Lautanen	H17,75cm	213 Simplicity 1101	60	2,83	157,80
37	41737	Voileipäveitsi	165mm	4933 Universal	60	2,18	130,80
38	41738	Voileipähaarukka	163mm	4932 Universal	60	1,33	79,80
39	16952	Servettiteline kromattu	18x19x19cm	11765	2	8,24	16,48
40	52910	Rasvapaperi "sanomalehti"	42x27cm	40670, 500 kpl/pkt	1	52,18	52,18
41	41282	Leipäveitsi Universal	25cm	282204	4	16,20	64,80
42	50156	Leikkuulauta valkoinen	53x32,5x1,8cm	387-3000, muovi	4	19,32	77,28
43	41274	Kokkiveitsi Universal	20cm	280604	3	16,82	50,46
44	41300	Tomaattiveitsi	11cm	188900	2	2,05	4,10
45	41272	Juuresveitsi Universal	10cm	280204	2	8,57	17,14
46	41385	Magneettiliista	50cm	692600	1	18,15	18,15
47	41419	Mandoliini Super Benriner	-	49753-09	1	74,84	74,84
48	48200	Vihanneskuorimaveitsi	-	88850	2	3,30	6,60
49	41065	Yleissakset	215 mm	185601	2	5,82	11,64
50	41117	Talouspihvit	20cm	1130R	6	4,69	28,14
51	41057	Purkinavaaja Gangy	-	20012209	2	7,44	14,88
52	51916	Pannulappu alutex harmmaa	23x23cm	20012596	4	8,45	33,80
53	54724	Uunikinnaspari lämmönkestävä	-	MIT17	2	23,25	46,50
54	49568	Viiltosuojakäsinepari DynCut	koko 9 (L)	10680007796	4	10,30	41,20
VS3	-	Välisumma	-	-	0	-	5 902,63



Kutteri Robot R2



Yleiskone KitchenAid



42953



41737



41738



16952



52910



41282



50156



41274



41300



41272



48200



41065



41117



41057



51916



Blenderi KitchenAid



MiniMP240V.V



CM1089A



Kirkkaat GN-Astiat



Uunikinnaspari



Viiltosuojakäsineet

Dieta Konzeptikuvasto | Gelato-moduuli

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	a hinta	Summa
55	54540	Monitoimijäätelökone Multy 7 P TTi	521*721*1454 mm	vesijäähdytteinen	1	40 130,00	40 130,00
56	54278	Pikajäähdytys-/pakastuskaappi TFK5	820*700*900 mm	6 x 5-litran jäätelöastia / 5 x GN 1/1	1	5 340,00	5 340,00
57	57106	Fast Panorama 4 Gelato-vitriini	800*700*882 mm	L-800 mm, 4 x 7 l jäätelöastia	1	6 010,00	6 010,00
57a	56324	Jäätelöastia (carapine) H 250	7 litraa	ruostumatonta terästä, pyöreä	4	67,58	270,32
58	51908	Lisukeannostelija	3 x 1L	86850	1	454,00	454,00
59	54987	Jäätelö/latteliikka Captain Merx	198mm	PT20ISGI	60	0,96	57,60
60	54281	Jäätelömälja Gelato	28cl	133990	36	2,61	93,96
61	16952	Servettiteline kromattu	18x19x19cm	11765	1	8,24	8,24
62	40669	Mitta-astia	1,0L	100MCCW135/09951131011	1	12,32	12,32
63	41239	Taloukuiho rst	5L H28,5cm	513014-03	1	11,32	11,32
64	41237	Taloukuiho rst	3L H25cm	513011-03	2	7,94	15,88
65	41234	Taloukuiho rst	1L H17cm	513007-03	2	4,53	9,08
66	53067	Sekoituskuiho muovi	1,8L H20cm	47800-20	2	4,80	9,20
67	53068	Sekoituskuiho muovi	2,8L H24cm	47800-24	2	5,86	11,32
68	19483	Nuolio lämmönkestävä	35cm	113735	2	14,08	28,16
69	41029	Pallovatkain rst	40cm	911400	2	13,57	27,14
70	50156	Leikkulauta valkoinen muovi	53x32,5x1,8cm	387-3000	2	19,32	38,64
71	41274	Kokkieläisi Universal	20cm	280604	2	16,82	33,64
72	14701	Jäätelökauha alumiini	1/20	41468-20	8	6,46	51,68
73	54688	Jäätelölasta rst valkoinen muovikahva	25cm	41475-00	4	5,40	21,60
VS4		Välisumma			0		52 634,08

Dieta Konzeptikuvasto | Liikuteltava Gelato myyntipiste

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	a hinta	Summa
74	56320	Dieta Gelato CoolBox	-	-	1	2 473,58	2 473,58
76	16952	Servettiteline 18x19x19cm kromattu	-	11765	1	8,24	8,24
75	58082	Gelato vaunu Cow Joy Top 8	-	-	1	15 870,00	15 870,00
	47083	Lisävarusteena tarjoamme:	-	-	-	-	-
75.1	58083	Vohveiliteline 3-osainen	-	Gelato vaunu Cow Joy	1	553,00	553,00
77	14701	Jäätelökauha 1/20 alumiini	-	41468-20	8	6,46	51,68
78	54688	Jäätelölasta rst valkoinen kahva	25cm	41475-00	4	5,40	21,60
VS5		Välisumma	-	-	0	-	18 425,10



Monitoimijäätelökone Multy 7 PTTi



Fast Panorama



Pikajäähdytys- ja pakastuskaappi





Dieta Gelato CoolBox




Dieta Konseptikuvasto | Keitto-moduuli

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
79	48085	Tarjoilupata Hatco Heat Max RHW-1	360*330*354 mm	1 x 10 litraa	1	535,00	535,00
80	48086	Sisäästia 10 litraa	10L	Tarjoilupata RHW-1, RHW-2, RHW-1B	1	87,21	87,21
81	48087	Kansi RHW-1 tarjoilupataan	-	kauhaloverta	1	52,32	52,32
82	51916	Pennulappu alutex harmaa	23x23cm	20012596	4	8,45	33,80
83	54724	Uunikinmaspari lämmönkestävä	-	MIT17	2	23,25	46,50
84	58008	Lämpömittari taskumalli	19cm	48701-00	2	23,91	47,82
85	42965	Lautanen syvä	H23cm	114 Simplicity 1101	60	3,61	216,60
86	41735	Ruokalusikka	195mm	4902 Universal	60	1,96	117,60
87	42953	Lautanen	H17,75cm	213 Simplicity 1101	60	2,63	157,80
88	51882	Leipäkori tummanruskea	GN 1/2 K6,5cm	40290	3	10,07	30,21
89	19182	Kylmälevy	GN 1/3	SCSL3 Staychill	2	55,43	110,86
90	17942	Voiveitsi	163mm	310335 Copenhagen	12	2,91	34,92
91	54116	Suolamylly Hamburg pyötkki	18cm	20717	1	39,35	39,35
92	51651	Pippurimylly Hamburg pähkinä	18cm	20762	1	41,03	41,03
93	41562	Annostelukauha Ergonova	12 cl	680112	3	15,98	47,94
94	52683	Netiokulho melamiini musta	0,17L 9,5x9,5cm	*83913	4	2,57	10,28
VS6	-	Välisumma	-	-	0	-	1608,24

51916 54724 58008 42965 41735 42953 51882 19182 Tarjoilupata
Hatco Heat17942 54116 51651 41562 52683 





































Dieta Konseptikuvasto | Brunssi-moduuli

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
95	41734	Ruokahaarukka	180mm	4903 Universal	60	1,96	117,60
96	41733	Ruokaveitsi	195mm	4907 Universal	60	2,56	153,60
97	17942	Voiveitsi	163mm	310335 Copenhagen	12	2,91	34,92
98	41735	Ruokalusikka	195mm	4902 Universal	60	1,96	117,60
99	41736	Jälkiruokalusikka	182mm	4904 Universal	60	1,96	117,60
100	19931	Juustoveitsi musta muovikahva	P29cm	48280-59	6	10,26	61,56
101	41740	Kahvilusikka	138mm	4914 Universal	60	1,20	72,00
102	41739	Teelusikka	161mm	4921 Universal	60	1,64	98,40
103	51256	Aterinlaatikko akryyliä	100x100x100mm	musta	5	23,47	117,35
104	42951	Lautanen	H23cm	211 Simplicity 1101	60	3,54	212,40
105	42953	Lautanen	H17,75cm	213 Simplicity 1101	60	2,63	157,80
106	42965	Lautanen syvä	H23cm	114 Simplicity 1101	60	3,61	216,60
107	42954	Lautanen	H15,75cm	214 Simplicity 1101	72	2,40	172,80
108	44504	Jälkiruokakulho	H14cm	428 Simplicity 1101	72	2,44	175,68

41734 41733 17942 41735 41736 19931 41740 41739 51256 42951 42953 42965 42954 44504 

Dieta Konseptikuvasto | Brunssi-moduuli

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
109	42961	Muki	26 cl	403 Simplicity 1101	72	2,98	214,56
110	40728	Salaattikulho musta	5,5L H30cm	RSB12CW110	2	24,49	48,98
111	47068	Salaattikulho musta	3,0L H25,4 cm	RSB10CW110	4	14,70	58,80
112	51280	Salaattikulho musta	1,6L H20,3cm	RSB8CW110	4	8,00	32,00
113	40742	Kastikekauha musta	30 ml 267 mm	LD105110	6	3,07	18,42
114	40707	Salaattipihti musta	30 cm	12T95110	12	5,56	66,72
115	52018	Tarjoilulusikka rst	32,5cm	75904	5	7,24	36,20
116	47057	Tarjoilulusikka reijällinen	30cm	52550-26 Living	5	13,27	66,35
117	50972	Ruukku melamiini musta	1L	83868	4	21,06	84,24
118	51598	GN-väti melamiini musta	1/1-30	83479	2	32,04	64,08
119	52301	GN-väti melamiini musta	1/2-30	83490	4	16,66	66,64
120	54116	Suolamyily Hamburg pyökki	18cm	20717	1	39,35	39,35
121	51651	Pippurimyily Hamburg päähkinä	18cm	20762	1	41,03	41,03
122	42176	Öllypullo kaatonokallinen	48 cl	916	4	7,11	28,44
123	52883	Neliökulho melamiini musta	0,17L 9,5x9,5cm	*83913	6	2,57	15,42
124	41282	Leipäveitsi Universal	25cm	282204	2	16,20	32,40
125	13935	Leikkauslaut+ritilä	48x32x2cm	955	2	21,97	43,94
126	40470	Kymälälevy rst	21x16x4,5cm	1250R	2	33,85	67,70
127	17753	Kaadin kannellinen rst	35cl	10323	2	6,87	13,74
128	17756	Maitokannu rst	60cl	10329	2	7,97	15,94
129	17748	Juoma-annostelija	4L	10800	3	210,00	630,00
130	42222	Jävesikaadin Bistro	1,0L	148160	12	2,97	35,64
131	16293	On the rocks Endeavor	26cl	15710	80	1,23	73,80
132	47592	Pumpputermos	4L	RS40HA	2	32,74	65,48
133	57013	Pata soikea Revolution	4,2L 32,5x26,5cm	649869	2	155,00	310,00
134	41239	Talouskulho rst	5L H29,5cm	513014-03	1	11,32	11,32
135	41237	Talouskulho rst	3L H25cm	513011-03	2	7,94	15,88
136	41234	Talouskulho rst	1L H17cm	513007-03	3	4,53	13,59
137	53067	Sekoituskulho muovi	1,6L H20cm	47800-20	2	4,60	9,20
138	53068	Sekoituskulho muovi	2,8L H24cm	47800-24	1	5,66	5,66
139	19483	Nuolio lämmönkestävä	35cm	113735	2	14,08	28,16
140	41029	Pallovatkain rst	40cm	911400	2	13,57	27,14
141	53044	Voitelusivellin	60mm	47846-60	1	7,34	7,34
142	16645	Kauha vatkoinen	30cm	12210	2	2,48	4,96
143	41379	Paistinlasta lämmönkestävä	P300mm L125mm	112430	2	6,13	12,26
144	40669	Mitta-astia	1,0L	100MCCW135/09951131011	1	12,32	12,32
VS7		Välisumma			0		4 143,61

42961		51651		57013	
40728		42176		41239	
47068		52883		41237	
51280		41282		41234	
40742		13935		53067	
40707		40470		53068	
52018		17753		19483	
47057		17756		41029	
50972		17748		53044	
51598		42222		16645	
52301		16293		41379	
54116		47592		40669	

Dieta Konseptikuvasto | Kahvi-moduulit

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
TX	TX	Kahvi 1					
145	49659	Suodatinkahvilaite Mega Gold A	2,5 litraa	Coffee Queen, automaattinen vedensyöttö	1	531,00	531,00
146	49715	Säiliötermos	2,5 litraa	Coffee Queen	1	153,00	153,00
147	49718	Esillepanokansi säiliötermokseen 2,5 litraa		Coffee Queen	1	29,44	29,44
148	49793	Suodatinpaperi 90 mm (1000 kpl)		M-2, A-2, DM-4, DA-4, Thermos office, Mega Gold	1	27,52	27,52
VS8		Välisumma			0		740,98
TX	TX	Kahvi 2					
149	58072	Espressokeitin Classe 5USB 2GR Tall		Rancilio	1	3 580,00	3 580,00
150	53682	Espressopapumylly KRY065 AT automaattinen		100463 Rancilio	1	735,00	735,00
151	49837	Tampperi Rancilio			1	33,57	33,57
152	9144	Espressojätelaatikko AP17			1	0,00	0,00
153	50546	Puhdistusjauhe kahvilaiteille 750 g		espresso- ja termoskeitin, säiliötermos	1	45,43	45,43
154	50547	Puhdistusharja		100161	2	10,65	21,30
VS9		Välisumma			0		4 415,30
TX	TX	Kahvi 3					
155	57630	Erikoiskahviautomaatti Franke A600 FM			1	16 068,44	16 068,44
	47083	Lisävarusteena tarjoamme:					
155.1	51271	Vesimittari LCD-näytöllä		Bestmax - vedensuodattimeen	1	87,38	87,38
155.2	51272	Asennussarja		Bestmax - vedensuodattimelle	1	117,00	117,00
155.3	51268	Suodatinpanos Bestmax XL			1	171,00	171,00
VS10		Välisumma			0		16 068,44

Dieta Konseptikuvasto | Kahvi-moduulit

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
TX	TX	Kahvi 1 astia, tarvike & esillepano					
156	42956	Kahvikuppi pinottava	20 cl	217 Simplicity 1101	36	3,23	116,28
157	42958	Alustautanen	H15cm	218 Simplicity 1101	36	1,82	65,52
158	41740	Kahvilusikka	138mm	4914 Universal	60	1,21	72,60
159	42219	Sokeriannostelija lasi/rst	H6cm K15cm	65210	10	3,62	36,20
160	17751	Sokerikko	H13,5cm K15cm	33	2	9,98	19,96
161	19696	Sokeripihti	12,5 cm	10500	2	3,20	6,40
162	40470	Kylimälevy rst	21x16x4,5cm	1250R	1	33,85	33,85
163	17753	Kaadin kannellinen rst	35cl	10323	1	7,33	7,33
164	17756	Maitokannu rst	60cl	10329	1	8,24	8,24
VS11		Välisumma			0		366,38



Erikoiskahviautomaatti Franke A 600 FM



Suodatinkahvilaite Mega Gold A






































Espressokahviautomaatti Classe 5

42956 42219 40470 42958 17751 17753 41740 19696 17756 

Dieta Konseptikuvasto | Kahvi-moduulit

Pos.	Tuotenumero	Nimike	Mitat	Lisätiedot	kpl-määrä	hinta	Summa
TX	TX	Kahvi 1 astia, tarvike & esillepano					
156	42956	Kahvikuppi pinottava	20 cl	217 Simplicity 1101	36	3,23	116,28
157	42958	Aluslautanen	H15cm	218 Simplicity 1101	36	1,82	65,52
158	41740	Kahvilusikka	138mm	4914 Universal	60	1,21	72,60
159	42219	Sokeriannostelija lasi/rst	H6cm K15cm	65210	10	3,62	36,20
160	17751	Sokerikko	H13,5cm K15cm	33	2	9,98	19,96
161	19698	Sokeripihhti	12,5 cm	10500	2	3,20	6,40
162	40470	Kylmälevy rst	21x16x4,5cm	1250R	1	33,85	33,85
163	17753	Kaadin kannellinen rst	35cl	10323	1	7,33	7,33
164	17756	Maitokannu rst	60cl	10329	1	8,24	8,24
VS11		Välisumma			0		366,38
TX	TX	Kahvi 2 astia, tarvike & esillepano					
165	42942	Espressokuppi	8,5 cl	190 Simplicity 1101	36	2,48	89,28
166	42964	Aluslautanen	11,75 cm	165 Simplicity 1101	36	1,82	65,52
167	19665	Kahvikuppi	22cl	BANC22 Banquet	36	3,94	141,84
168	19667	Aluslautanen	H13cm	BASA13 Banquet	36	1,58	56,88
169	42228	Groglasi Gibraltar	35,5 cl	15235	36	1,34	48,24
170	42590	Cafe au lait -kuppi	H14cm 55cl	M592-1/612444	18	6,95	125,10
171	41740	Kahvilusikka	138mm	4914 Universal	60	1,21	72,60
172	54987	Jäätelö/lattelusikka	196mm	Captain Merx , PT20ISGI	36	0,96	34,56
173	17752	Maitokannu rst	35cl	10328	3	5,68	17,04
174	42219	Sokeriannostelija lasi/rst	H6cm K15cm	65210	10	3,62	36,20
175	17751	Sokerikko	H13,5cm K15cm	33	2	9,98	19,96
176	19698	Sokeripihhti	12,5 cm	10500	2	3,20	6,40
177	40470	Kylmälevy rst	21x16x4,5cm	1250R	1	33,85	33,85
178	17753	Kaadin kannellinen rst	35cl	10323	1	7,33	7,33
179	17756	Maitokannu rst	60cl	10329	1	8,24	8,24
180	17752	Maitokannu rst	35cl	10328	3	5,68	17,04
VS12		Välisumma			0		780,08
TX	TX	Kahvi 3, Astia, tarvike & esillepano					
181	42942	Espressokuppi	8,5 cl	190 Simplicity 1101	36	2,48	89,28
182	42964	Aluslautanen	11,75 cm	165 Simplicity 1101	36	1,82	65,52
183	19665	Kahvikuppi	22cl	BANC22 Banquet	36	3,94	141,84
184	19667	Aluslautanen	H13cm	BASA13 Banquet	36	1,58	56,88
185	42228	Groglasi Gibraltar	35,5 cl	15235	36	1,34	48,24
186	42590	Cafe au lait -kuppi	H14cm 55cl	M592-1/612444	18	6,95	125,10
187	41740	Kahvilusikka	138mm	4914 Universal	60	1,21	72,60
188	54987	Jäätelö/lattelusikka	196mm	PT20ISGI	36	0,96	34,56
189	17752	Maitokannu rst	35cl	10328	3	5,68	17,04
190	42961	Muki	26 cl	403 Simplicity 1101	36	2,99	107,64
191	42958	Aluslautanen	H15cm	218 Simplicity 1101	36	1,82	65,52
VS13		Välisumma			0		824,22

42956		42228		42942	
42958		42590		42964	
41740		41740		19665	
42219		54987		19667	
17751		17752		42228	
19696		42219		42590	
40470		17751		41740	
17753		19696		54987	
17756		40470		17752	
42942		17753		42961	
42964		17756			
19665		17752			
19667					

Tarkemmat tuotetiedot:
tuotemyynti@dieta.fi

Yhteensä

Veroton	Vero	Vero-kanta	Yhteensä
160 813,28	38 595,19	24	189 408,47