



Kansakoulusta Joenvarren Seurahuoneeksi

- Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina

Sassi-Valente, Laura

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kansakoulusta Joenvarren Seurahuoneeksi
- Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina

Sassi-Valente Laura
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Sassi-Valente Laura

Kansakoulusta Joenvarren Seurahuoneeksi - Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina

Vuosi 2013 Sivumäärä 95

Tämän opinnäytetyön pääongelma on kuvata, minkälainen on liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään, mikä esimerkkiyrityksen toimialan tämänhetkinen näkymä on, miten kilpailuympäristöä tarkastellaan, mitä kilpailustrategioita käytetään ja miten kilpailijoita voidaan analysoida. Lisäksi tarkastellaan liiketoiminnan suunnittelun sekä liiketoimintakonseptin osia, palvelukonseptia, tarpeiden määrittelyä, markkinoiden segmentointia ja uuden tuotteen/palvelun suunnittelua ja kehittämistä.

Empiirinen aineisto koottiin teemahaastatteluilla ja tutustumalla kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Yhden osakkaan kanssa teemahaastatteluja oli useampia ja muiden osakkaiden teemahaastattelut toteutettiin vierailun aikana kohdeyrityksessä. Kilpailuympäristön ja kilpailijoiden analysoimisessa hyödynnettiin Internet-sivuilta löytyvää materiaalia.

Kohdeyrityksen liikeidea tarkentui asteittain ja on nykyisellään ”elämyksellisiä tapahtumia ja ohjelmallisia palveluja suunnittelemalla tilaisuuksien sisältö ja ohjelma, tarjoamalla laadukasta ruokaa ja ystävällistä palvelua”. Kohdeyrityksen lähialueen kilpailijoilla on samankaltaisia palveluja ja kilpailustrategiana kohdeyritys käyttää erilaistamista mm. laadun, tilojen koon ja yrityksen hyvän maineen avulla. Asiakkaat ovat segmentoitu paikallisiin tai lähialueen yrityksiin, yhdistyksiin, seuroihin sekä yksityishenkilöihin. Tarjottavat palvelut ovat kokouspaketit, erilaiset sesongin juhla-, kesä- ja virkistyspäivät, perhejuhlat sekä teemalounaat. Kohdeyrityksen palvelujentuottamisen edellytykset on kuvattu palvelukonseptin, palvelujärjestelmän ja palveluprosessien avulla. Palveluprosesseja on käsitelty muodostamalla kaksi yleistä prosessikuvausta. Ensimmäisessä kuvauksessa tarkastellaan, mitä asioita asiakkaan tiedostamisesta yrityksen olemassa olosta aina jälkihoitoon saakka kuuluu. Toisessa kuvauksessa tarkastellaan palvelutapahtumaa tilojen, prosessien, esineiden ja ihmisten kautta.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan kohdeyrityksessä hyödyntää hyvänä pohjana kehittämistyölle ja muut aloittelevat yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyötä lisäämällä ymmärrystä liiketoiminnasta.

Asiasanat: kilpailustrategia, liiketoimintakonsepti, palvelu, palvelujärjestelmä, palvelukonsepti, palveluprosessi

Sassi-Valente Laura

From an old village school to the company Joenvarren Seurahuone - developing a business concept as a process

Year	2013	Pages	95
------	------	-------	----

The main research problem of this thesis is to describe the process of developing a business concept. The theoretical section provides a current view of the sector in which case company operates, examining the competitive environment strategies used and methods of analysing competitors. This section also discusses the parts of the business plan and business concepts, service concepts, the specification of needs, segmentation of markets and the development and planning of a new product/service.

The empirical research data was collected through theme interviews and by becoming acquainted with the business plan of the case company. With one shareholder there were several theme interviews and other theme interviews were arranged during the visit to the case company. Online data was utilized in the analysis of the competitive environment and competitors.

The business idea of the case company took shape gradually. It is now formulated as “designing the contents and program of memorable events with high-quality food and friendly customer service”. The competitors of the neighboring area have similar services so the case company uses as a competitive strategy which is differentiate itself through such factors as quality, the size of the premises and a good company reputation compared to others.

The customers are segmented as companies, unions and private persons in the local or neighboring area. The services to be offered are meeting, different seasonal occasions such as parties, summer and recreational days, family occasions and theme lunches. The preconditions for the service production of the case company have been described with the help of a service concept, service system and service processes. The service processes have been determined by forming two general process descriptions. The first description examines important areas in the process from the customer's understanding of the existence of the company until the after-treatment for customer. In the second description the service event is examined through the perspectives of premises, processes, objects and people.

The results of this thesis can be used as a good foundation for development work at the case company. Other companies can utilize this thesis for increasing their understanding of the business.

Keywords: business concept, competition strategy, service, service concept, service process, service system

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	10
2	Toimialan kuvaus, kilpailuympäristö ja kilpailija-analyysi	11
2.1	Toimialan kuvaus	11
2.2	Kilpailuympäristö.....	14
2.3	Strategiat kilpailuvoimia vastaan	17
2.4	Kilpailija-analyysi	18
2.4.1	Tulevat päämäärät	18
2.4.2	Nykyinen strategia	19
2.4.3	Olettamukset.....	19
2.4.4	Valmiudet.....	19
3	Liiketoiminnan suunnittelu, liiketoimintakonsepti ja sen kehittäminen	20
3.1	Liiketoiminnan suunnittelu	20
3.1.1	Liikeidea	21
3.1.2	Näkökulmia liiketoimintaan	22
3.2	Liiketoimintakonsepti ja sen osat	24
3.3	Palvelukonsepti.....	25
3.4	Tarpeiden määrittely	26
4	Uuden tuotteen/palvelun suunnittelu.....	28
4.1	Markkinoiden segmentointi	28
4.2	Tuotteen/palvelun suunnittelu ja kehittäminen	29
4.3	Tuotteen/palvelun suunnittelu prosessina	32
4.3.1	Kolme konseptia: palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä	33
4.3.2	Palvelumuotoilu	36
4.4	Yhteenveto	38
5	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	40
5.1	Empiirisen aineiston hankinta.....	40
5.2	Empiirisen aineiston analysointi	41
6	Empiiriset tulokset: Toimintaympäristö ja kilpailijat	41
6.1	Toimintaympäristö	41
6.2	Kilpailuympäristö.....	42
6.3	Kilpailija-analyysi	43
6.3.1	Sininen Helmi	43
6.3.2	Runnin kylpylä	45

	6.3.3 Tikanranta	46
	6.3.4 Kiuruveden seurakunta	47
7	Empiiriset tulokset: Joenvarren Seurahuoneen liiketoimintakonsepti	48
	7.1 Vaihe 1: Joenvarren Seurahuoneen historia	48
	7.2 Vaihe 2: Liikeidea ja liiketoimintakonsepti	50
	7.2.1 Kilpailustrategia	51
	7.2.2 Asiakslähtöisyys	52
	7.2.3 Yrityksen johtaminen ja resurssit	53
	7.2.4 Kenelle ja mitä: Asiakkaat ja palvelut	57
	7.3 Vaihe 3: Joenvarren Seurahuoneen palveluprosessit asiakasryhmittäin ja palveluiden kehittäminen	59
	7.3.1 Pikkujoulut	70
	7.3.2 Kesä- ja virkistyspäivät	71
	7.3.3 Syntymäpäiväjuhlat	71
	7.3.4 Häät	72
	7.3.5 Muistotilaisuus	72
	7.3.6 Isäin- ja äitienpäivälounaat	73
	7.3.7 Palveluiden kehittäminen	74
8	Yhteenveto	74
9	Pohdinta	76
	Lähteet	81
	Kuvat	88
	Kuviot	89
	Taulukot	90
	Liitteet	91

1 Johdanto

Rapakkojoen Varuskunta Oy aputoiminimeltään Joenvarren Seurahuone perustettiin vuonna 2010. Yritys toimii Kiuruvedellä Rapakkojoen entisessä kyläkoulussa. Yritys tarjoaa elämyksellisiä tapahtumia ja ohjelmallisia palveluja suunnittelemalla tilaisuuksien sisällön ja ohjelman. Joenvarren Seurahuoneella on mahdollisuus järjestää juhlia, kokouksia ym. tilaisuuksia, joihin omat pitokokit valmistavat ruoan. (Anttila, Harmoinen & Harmoinen 2012, 2, 8-9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yrityksen alkuvaiheita ja liiketoimintakonseptin kehittämistä prosessina selvittäen, kuinka esimerkkiyrityksessä nämä toteutettiin. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan mm. toimialan tilannetta, kilpailijoita, liiketoimintasuunnitelmaa, liiketoimintakonseptia ja palvelun suunnittelua. Näistä em. aihealueista yritystoiminnan aloittamisen vaiheet koostuvat. Empiirisessä osiossa kuvataan, kuinka teoreettisen osuuden aihealueet on toteutettu Joenvarren Seurahuoneella.

1.1 Taustaa

Idea opinnäytetyöhön tuli ohjaajalta. Aihe on mielenkiintoinen siksi, että opinnäytetyössä on mahdollisuus kuvata tärkeitä huomioitavia seikkoja uuden liikeidean syntyemisestä yritystoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Opinnäytetyöstä on hyötyä muille pienille ja/tai keskisuurille matkailu- ja ravitsemisalan yrityksille, jotka ovat käynnistämässä toimintaansa ja haluavat täydentää ymmärrystään liiketoiminnasta.

Yritystoiminnan käynnistäminen ja sen kannattavaksi liiketoiminnaksi kehittäminen on mielenkiintoista ja motivoivaa, mutta samalla vaativaa. On löydettävä kannattava liikeidea, tarjottava oikeita asioita oikein kohdennetulle segmentille ja johdettava yritystä kannattavasti. Informaatiota yritystoimintaan liittyen on saatavilla paljon ja jokaisesta aihealueesta saisi oman opinnäytetyön. Tämänkin opinnäytetyön jokaisesta aihealueesta saisi vielä oman opinnäytetyön. Suunnitteleminen ja asioiden kuvaaminen auttaa hahmottamaan yrityksen toimintaa paremmin sekä helpottaa asiasta viestimistä, mutta yritystoiminnassa tulee muistaa, etteivät asiat aina kuitenkaan mene täysin suunnitellusti.

Osakkaiden haastatteluiden (Vierailu 2013) lomassa tuli paljon hyviä ajatuksia liiketoiminnasta ja vinkkejä yrittämiseen. Tässä muutamia lainattuja ja hieman muokattuja huomioita:

- Asiakkaiden ja ympäristön tunteminen on tärkeää, jotta tietää, mitä asiakkaat arvostavat. Esimerkiksi Kiuruveden kaltaisessa ympäristössä luomu ei ole kovinkaan erityinen asia, sillä periaatteessa kaikki on luomua, mutta lähiruoan hyödyntäminen on jo kilpailuetu.

- Yritystoiminta kannattaa aloittaa siitä, mikä on luontaista itselle ja alueelle (Joenvarren Seurahuoneen osalta esimerkiksi paikalliset menevät naimisiin, juhliivat syntymäpäiviä ja kuolevat) ja siitä voi laajentaa toimintaa, kun on ensin tietty status saavutettu.
- Yrittämisessä, kuten elämässä yleensäkin, pitää pystyä sietämään epävarmuutta, varsinkin tänä päivänä se on aina läsnä, ja epävarmuuden kanssa on pärjättävä.
- Tilanteita tulee ja niihin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Suuntaviivat, eli mihin suuntaan mennään ja näkemys tavoitteesta tulee olla, mutta se, miten siihen mennään, saattaa muuttua päivittäin.
- Monet asiat loppujen lopuksi jollakin tavalla tulevat sattuman kautta ja tekemisen kautta. Jos lähtee mukaan, niin pitää uskaltaa sieltä ponnistaa.

1.2 Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön pääongelma on kuvata, minkälainen on liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina, kun hyödynnetään entistä kyläkansakoulua ja luodaan Joenvarren Seurahuone.

Opinnäytetyön teoriaosassa alaongelmia ovat:

Mitä on kilpailuympäristö? (Alaluku 2.2)

Miten analysoidaan kilpailijoita? (Alaluku 2.4)

Mitä sisältyy liiketoimintasuunnitelmaan? (Luku 3)

Miten määritellään liiketoimintakonsepti? (Alaluku 3.2)

Miten markkinoita segmentoidaan? (Alaluku 4.1)

Miten uusia palveluita/tuotteita suunnitellaan? (Luku 4)

Minkälaisia malleja on palvelun/tuotteen suunnitteluun? (Alaluku 4.3)

Mitä tarkoitetaan palvelukonseptilla? (Alaluku 3.3)

Miten asiakkaiden tarpeita määritellään? (Alaluvut 3.4 ja 4.2)

Opinnäytetyön empiirisessä osassa alaongelmia ovat:

Miten Joenvarren Seurahuone sai alkunsa? (Alaluku 7.1)

Ketkä ovat Joenvarren Seurahuoneen kilpailijoita? (Alaluku 6.3)

Minkälainen on Joenvarren Seurahuoneen liikeidea ja liiketoimintakonsepti? (Alaluku 7.2)

Miten Joenvarren Seurahuoneen palvelu etenee yleisellä tasolla kuvattuna? (Alaluku 7.3)

Ketkä ovat Joenvarren Seurahuoneen asiakkaita tämänhetkisille palveluille ja mitä asiakkaiden tarpeita palveluilla pyritään tyydyttämään? (Alaluvut 7.3.1-7.3.6)

1.3 Keskeiset käsitteet

Kilpailustrategian määrittelyn olennaisin periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Yrityksen kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Kilpailustrategiaan sisältyy olettamus, että yritys asemoituu tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan niin, että yritys eroaa kilpailijoista. (Porter 1993, 13, 23-24, 72.)

Liiketoimintakonsepti on Karhun (2008, 29) mukaan ”tapa tehdä liiketoimintaa jotakin ansaintamallia soveltaen ja tuottaen asiakkaalle jotakin lisäarvoa käyttämällä toimintajärjestelmää, jossa vallitsee joukko riippuvuussuhteita tuote- ja palvelukonseptin sekä tuotanto- ja jakelukonseptin välillä.”

Palvelu on Grönroosin (2003, 26-27, 81) mukaan palveluiden tuottamien hyötyjen ostamista. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää niin, että saavat itselleen arvoa. Palveluilla on kolme peruspiirrettä: prosessimaisuus, samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen ja asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin.

Kolme kuvailtavaa konseptia yrityksessä ovat palvelukonsepti, palvelujärjestelmä ja palveluprosessi. Palvelukonsepti on kuvaus siitä, mitä palvelun tarjoaja tarjoaa asiakkailleen ja on täten yhteydessä tarpeisiin, joita palvelun on tarkoitus täyttää/kohdata. Palvelujärjestelmä kuvailee resursseja sekä organisatorista rakennetta, jota tarvitaan tuottaakseen itse palvelun. Palveluprosessi on kuvaus siitä, kuinka palvelu on tai tulee suoritetuksi/toteutetuksi. (Gustafsson ym. 1999, 345.)

1.4 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Taulukossa 1 esitellään muutamia www.theseus.fi -tietokannasta löytyviä saman aihealueen opinnäytetöitä.

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön nimi	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Viita, Milla 2009	Kurssikeskuspalveluiden kehittäminen ja profilointi - osa seurakuntatulevaisuutta	Palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, tuotteistaminen, profilointi, palvelutuote, skenaariotyöskentely, strategia, kurssikeskuspalvelut	Tapaustutkimus (dokumenttianalyysi, sisäisten asiakkaiden asiakaskysely, osallistuva havainnointi työyhteisössä)
Grönholm, Taru 2012	Marketing concepts in practice Case: Company X	markkinointikonsepti, markkinointimix, konseptiuudistus	Laadullinen tapaus-tutkimus (teoreettisesti kuvattujen mallien pohjalta epämuodollisin haastatteluin)
Tavia, Virve 2011	Juhlapalvelun liiketoimintasuunnitelma	juhlapalvelu, kilpailija-analyysi, liiketoimintasuunnitelma	Teemahaastattelu
Kurkela, Joonas 2009	KILPAILIJA-ANALYYSI Kilpailija-analyysi Lahden keskustan suosituimmista baareista ja yökerhoista.	Kilpailija-analyysi, baari, yökerho, liikeidea, asiakassegmentti	Laadullinen tutkimus (haastattelu)
Elovaara, Mirka 2009	Palvelukonseptisuunnitelma Case: TKK Saha Kokous- ja juhlatila	Palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen, asiakaslähtöisyys, palveluprosessi, palvelupaketti, kokoustila, juhlatila, tapahtuma	Benchmarkkaus, havainnointi, tilastot, palaverimuistiot yms. dokumentit, tekijän esiyymmärrys

Taulukko 1: Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Viita (2009) keskittyi opinnäytetyössään asiakaslähtöisyyteen kilpailutekijänä, jolloin vahva palvelukonsepti, asiakkaan prosessien ja arvonmuodostamisen ymmärtäminen sekä selkeä tuote- ja palvelutarjonta ovat merkittäviä liiketoimintaosaamisia tulevaisuudessa. Grönholm (2012) käsitteli markkinointi- ja liiketoimintakonsepteja. Tutkimus osoitti, että markkinointikonsepteja ja markkinointimixiä voidaan käyttää konseptiuudistuksen suunnittelussa. Tavia (2011) tuotti liiketoimintasuunnitelman uudelle juhlapalvelulle ja kuvaili liiketoimintasuunnitelman osia. Kurkela (2009) hyödynsi Porterin (1993) näkemystä kilpailija-analyysistä ja Elovaara (2009) suunnitteli uuden palvelukonseptin.

Tässä opinnäytetyössä on yhdistetty näitten kaikkien aikaisemmin aiheeseen liittyvin opinnäytetyön aiheita. Tämä opinnäytetyö eroaa aikaisemmista tutkimuksista siten, että aihealueista on pyritty kokoamaan yksi opinnäytetyö, jota voidaan hyödyntää, kun yritystoiminta aloitetaan ”tyhjästä”. Esimerkkiyrityksen avulla kuvataan näitä vaiheita, miten ne ko. yrityksessä ovat toteutuneet ja samojen asioiden kuvailemisella ja suunnittelulla muutkin yritykset voivat aloittaa toimintaansa.

2 Toimialan kuvaus, kilpailuympäristö ja kilpailija-analyysi

Toimialan kuvaukseen on muodostettu taulukko Tilastokeskuksen (2008) julkaisemasta toimialaluokituksista ja toimialan nykytilanteen ja tulevaisuuden kuvaukseen on hyödynnetty Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemia toimialaraportteja matkailusta ja matkailun ohjelmapalveluista. Lähteenä käytetyt toimialaraportit kuvaavat lähinnä niitä toimialoja, joihin esimerkkiyritys voidaan sijoittaa toiminnoiltaan. Kilpailuympäristön ja kilpailija-analyysin määrittelyssä on käytetty Porterin (1993) näkemystä.

2.1 Toimialan kuvaus

Taulukossa 2 esitellään Tilastokeskuksen (2008) toimialaluokitus ja mitä toimintoja pääluokkiin sisältyy.

Majoitus- ja ravitsemistointa -Majoitus -Ravitsemistointa	Majoitus 551 Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet 552 Lomakylät, retkeilymajat yms. majoitus 553 Leirintäalueet, asunto-vaunu- ja matkailuvaunualueet 559 Muu majoitus	Ravitsemistointa Ravintolat ja vastaava ravitsemistointa 5610 Ravintolat ja vastaava ravitsemistointa 56101 Ravintolat 56102 Kahvila-ravintolat 56103 Ruokakioskit 562 Ateriapalvelut ja muut ravitsemispalvelut 5621 Pitopalvelu 56210 Pitopalvelu 5629 Henkilöstö- ja laitospalvelut 56290 Henkilöstö- ja laitospalvelut 563 Baarit ja kahvilat 5630 Baarit ja kahvilat 56301 Olut- ja drinkkibaarit 56302 Kahvilat ja kahvibaarit
Tähän kuuluu lyhytaikaisen majoituksen tarjoaminen matkailijoille ja muille vierailijoille sekä välittömästi nautittavaksi tarkoitettujen valmiiden aterioiden ja juomien tarjonta sekä ateriapalvelut. Tuotettavien oheispalvelujen määrä ja laatu voivat vaihdella paljon.	Tähän kuuluu lyhytaikaisen majoituksen tarjoaminen matkailijoille ja muille vierailijoille sekä myös pitempiaikaiseen käyttöön tarkoitettujen majoitustilojen tarjoaminen komennustyöntekijöille ym. sekä oppilaskodeissa, opiskelijasuntoloissa, sisäoppilaitoksissa. Jotkut majoitusliikkeet tarjoavat ainoastaan majoitusta, kun taas toiset tarjoavat yhdistettyjä majoitus-, ravitsemis- ja/tai virkistyspalveluja.	Tähän kuuluu välittömästi nautittaviksi tarkoitettujen aterioiden ja juomien tarjoilu ravintoloissa, itsepalvelu- ja noutoravintoloissa, pikaruokan myyntipisteissä ja muissa sen kaltaisissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja.

Taulukko 2: Toimialaluokitus (Mukailien Tilastokeskus 2008a-c)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemien toimialaraporttien mukaan matkailun toimiala on laaja kokonaisuus, jossa keskeisiä ovat majoitus- ja ravitsemistointa sekä henkilöliikenne. Matkatoimistot sekä aktiviteetteja ja tapahtumia tarjoavat yritykset ja yhteisöt ovat alalla merkittäviä. Kotimaiset asiakkaat ovat taantumienkin aikana panostaneet kotiin, perheeseen ja vapaa-aikaan. Urheilu-, hui- ja virkistystoiminnassa liikevaihdon kehitys on ollut vahvinta. Venäläisten asiakkaiden vahvistuva kysyntä jälleen Suomen vapaa-ajan markkinoille on oleellinen piirre sekä brittimarkkinat ovat heränneet uuteen nousuun. (Harju-Autti 2012, 3, 8.)

Luvut osoittavat taloustilanteen taantumavuosinakin, että kuluttajat panostavat itseensä. Toistuviin taantuma- ja noususuhdannejaksoihin aletaan suhtautumaan normaalina. Vapaa-ajan matkailussa näihin muutoksiin ei reagoida enää niin voimakkaasti, mutta työmatkailussa taantumat vaikuttavat selkeämmin. (Harju-Autti 2012, 14.)

Menestymisen kannalta keskeinen kilpailutekijä on kohteiden saavutettavuus ja laadukkaat palvelut. Lisäksi kuluttajat ovat yhä ympäristötietoisempia ja turvallisuus on eräs matkakohteen valinnan keskeisiä asioita, sillä kansainvälisen matkailun ulkoiset uhkatekijät kuten sodat, terrorismi ja ympäristötuhot ovat lisääntyneet. Yhtenä arvostettuna osana ohjelmapalveluita ovat lähiruoka ja paikalliset perinneruoat, joten ruokakulttuurin ja ruokaperinteen hyödyntäminen on tärkeä osa matkailuelämystä. Jatkojalostamalla ruokia (esimerkiksi riistalihan ja kalan uusista tuotteista) voi saada uusia markkinoita paikallisesti. (Harju-Autti 2012, 11, 21.)

Monet suomalaiset vientiyritykset sekä kansainväliset yhtiöt ja järjestäjät ovat ohjelmapalveluyrityksille hyvä tilaajaryhmä, sillä ohjelmapalvelutuotteen tarjoaman elämyksen on tarkoitus edistää myyntiä ja suhdetoimintaa. Tällöin palveluille on vaatimuksena korkea laatu ja jopa joskus samaistuminen isäntäyrityksen yrityskuvaan. Pienten ohjelmapalveluyritysten markkinoille pääsy on usein kiinni alueen kärkiyritysten ja markkinointiorganisaation kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Isoimmilla resursseilla toteutetulla markkinoinnilla saadaan enemmän näkyvyyttä. Suurin kysyntä luontomatkailemisen puolella on valmiisiin ohjelmiin perustuviin omatoimimatkoihin. (Harju-Autti 2012, 36.)

Luontoaktiiviteetteihin perustuvat ohjelmapalvelut, jonka kehittelyyn Suomen luonto tarjoaa lähes rajattomat mahdollisuudet, sopivat hyvin kannustematkailemisen ja yritysten PR-työn kohteena oleville asiakasryhmille. Yrityksillä, jotka menestyvät, on viimeistelty ja monipuolinen tuotteisto sekä oheispalvelut majoitusta ja ateriapalveluita myöten. Palvelun on oltava luotettavaa, täsmällistä ja ammattitaitoista. Perusedellytyksenä toiminnalle ovat vakaat yhteistyökanavat ja matkanjärjestäjäsuhteet. Yksinkertaiset, ympäristöä säästävät sekä asiakkaan osallistumisen ja kokemuksellisuuden mahdollistavat palvelut ovat usein menestystuotteita. Tuotteiden ympärivuotisuus ja paikkaan sitoutumattomuus olosuhteiden, esimerkiksi sään muuttuessa, vaikuttavat menestykseen. Tuotteen sovellettavuus erilaisille ryhmille on tärkeää tulevaisuudessa. (Harju-Autti 2012, 45.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen yritysten toimia ohjaavana tekijänä on tulevaisuuden kannalta oleellinen muutostarve yrityksissä. Tuotantolähtöisen toimintatavan sijaan tulee siirtyä asiakaslähtöiseen toimintaan. (Harju-Autti 2011, 39.)

Matkailukysyntä kasvaa ja monimuotoistuu, yksilöityy sekä muuttuu aktiiviteetti- tai teemapainotteiseksi. Alalle syntyy massaräätälöityjen tuotteiden ja palveluiden markkinat. Yritys-

ten tulee vaistota uudet matkailutottumukset ja -arvostukset herkemmin. Kuluttaja on herkkä erilaisille trendeille ja median vaikutuksille, joten ennakointiin ja tulevaisuuden kulutustottumuksiin tulee kiinnittää enemmän huomiota. Kulttuurien tunteminen tulee tärkeämmäksi ja aitoudelle annetaan suurempi arvo. Asiakas haluaa tulla huomioituksi henkilökohtaisella tasolla. Erityisesti britit ja venäläiset matkustavat perheittäin. Perhematkailu on noussut vahvasti ulkomaalaisryhmissä. Palveluiden kehittämisessä pitää siis huomioida myös eri-ikäiset lapset. (Harju-Autti 2011, 24, 41.)

Muun muassa väestön ikääntyminen, liikunnallisen seniorimatkailun lisääntyminen sekä tulevat eläkeläiset aktiivisina kuluttajina ovat tulevaisuuden trendejä. Osana yritysasiakkaiden ja niiden työntekijöiden erilaisten kokousten ja kongressien oheisohjelmina, hyvinvointimatkailu kasvaa tulevaisuudessa. Ohjelmopalveluyritysten perusongelmana on samankaltaisten tuotteiden kopiointi, jolloin tuotekehitys, palveluihin kuuluvat uudet sisällöt, sekä omaperäisyys tuotetarjonnassa on jäänyt vähäisemmiksi. Asiakkaan säilyminen kanta-asiakkaana edellyttää yritysten tuoteideoiden, tekemisen ja tarinoiden aika ajoin uusiutumista, (Harju-Autti 2012, 46-47, 49.)

2.2 Kilpailuympäristö

Porterin (1993, 13, 23-24, 72) mukaan jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia. Kilpailustrategian määrittelyn olennaisin periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Yrityksen kilpailustrategian päämääränä on löytää sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Kilpailustrategiaan sisältyy oletamus, että yritys asemoituu tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan niin, että yritys eroaa kilpailijoista. Strategian määrittelyn keskeisin asia on tarkan kilpailija-analyysin tekeminen.

Passilan (2009, 30-31) mukaan pienen yrityksen strategisen johtamisen tavoite on rakentaa kilpailuetu, joka edellyttää toimenpidejoukon luomista, jolla erottaudutaan kilpailijoista. Kun omat vahvuudet on löydetty, niistä tulee kehittää ydinosaamista. Näitä voivat olla esimerkiksi laatu, hinta, asiakaspalvelu, johtaminen, nopeus yms. On muistettava, että kilpailijat pyrkivät myös kehittymään näillä alueilla. Jatkuva tuotekehitys tuottaa etumatkaa kopioijiin.

Viisi kilpailuvoimaa ovat markkinoille tulo, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien ja toimittajien vaikutusvalta ja alan yritysten välinen kilpailu. Nämä määräävät yhdessä alan kilpailun intensiivisyyden ja kannattavuuden. Heti kun toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät ja niiden perustekijät on kartoitettu, yritys voi yksilöidä vahvoja ja heikkoja puoliaan verrattuna koko alaan. (Porter 1993, 26, 51.)

Markkinoille tulo (uusien tulokkaiden uhka)

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alalle pääsyn esteistä ja alalla jo toimivien yritysten reaktioista uusia tulokkaita kohtaan. Taloudellinen koon esteenä pakottaa tulokkaat joko kasvattamaan tuotantoa tai tulemaan mukaan pienellä kapasiteetilla ja hyväksymään epäedullisen kustannustason. Taloudellisen koon haitan voi huomata yrityksen muissakin toiminna kuten markkinoinnissa, palvelussa, ostotoiminnassa, huollossa yms. Yritysesimerkkinä Xerox on huoltopalveluiden osalta todennut taloudelliseen koon esteeksi. Tuotedifferointi on vaikuttavin alalle pääsyn este, sillä vakiintuneiden yritysten tuotedifferointi on johtanut jo tunnettavuuteen ja asiakasuskollisuuteen, joita uuden yrityksen ei ole helppo heti saavuttaa. (Porter 1993, 27-28.)

Pääomavaatimukset vaikuttavat alalle pääsyn esteenä silloin, kun yritystoiminnassa on tarve tehdä merkittäviä taloudellisia investointeja kuten esimerkiksi vuokraustoiminnassa. Esteenä voivat toimia myös ostajalle aiheutuvat vaihtokustannukset, joita tulee, kun vaihdetaan toimittajaa. Kustannuksia voivat olla uudelleenkoulutus, lisälaitteiden hankinta, testauskulut sekä asiakassuhteen psyykkiset kulut. (Porter 1993, 30.)

Pääsy jakelukanaviin voi johtaa epäedullisiin hinnanalennuksiin tai pahimmillaan oman jakelukanavan luomiseen. Jakelijat on suostuteltava oman tuotteen hyväksymiseen saamalla tuotteelle tilaa kaupassa. Alalla jo olevat yritykset ovat myös voineet luoda suhteita jakelijoihin, jotka vaikuttavat merkittävästi. Muita esteitä, jotka ovat taloudellisesta koosta riippumattomia kustannusongelmia, voivat olla esimerkiksi jonkun yrityksen yksinoikeus tuotteen valmistukseen, raaka-aineita saadaan edullisesti saatujen sopimusten avulla, kilpailijalla voi olla hyvä sijainti ja oppimiskäyrä eli kokemus alasta, joka voi jossain tapauksissa estää alalle tuloa. (Porter 1993, 31-32.)

Korvaavien tuotteiden uhka

Mitä houkuttelevampi on korvaavien tuotteiden hintasuhde, sitä lujempi on katto alan voittojen suhteen. Esimerkiksi vartiointialalla elektroniset hälytysjärjestelmät ovat erittäin vahvasti varteenotettava substituutti. (Porter 1993, 44-45.)

Ostajien vaikutusvalta

Porterin (1993, 46-47) mukaan ostajat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla laatua tai enemmän palveluja. Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen, mikäli seuraavat olosuhteet ovat voimassa.

- Ostaja ostaa myyjän myynnistä suuren volyymin, etenkin silloin suuren volyymin ostajat ovat tärkeitä, kun alalla on korkeat kiinteät kustannukset.

- Tuotteet muodostavat merkittävän osan ostajan kustannuksista, jolloin edullinen hinta on merkittävä tekijä. Mikäli tuote edustaa pientä osaa ostajan kuluista, ollaan silloin vähemmän hintatietoisia.
- Tuotteet ovat standardituotteita, joten ostajat ovat varmoja, että löytävät aina vaihtoehtoisia toimittajia.
- Toimialan tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai laadun kannalta. Mikäli tuote vaikuttaa suuresti ostajan tuotteiden laatuun, ostajat ovat vähemmän hintatietoisia.
- Ostaja saa täydellistä tietoa kysynnästä sekä markkinahinnoista, joka taas antaa suuremman tinkimismahdollisuuden.
- Ostajan voitot ovat alhaisia, jolloin ostokustannusten alentaminen on ostajalle suuri yllyke.

Toimittajien vaikutusvalta

Toimittajat voivat vaikuttaa alan yrittäjiin nostamalla hintoja tai vähentämällä tarjottavien tuotteiden tai palvelujen laatutasoa. Olosuhteet, joissa toimittajat ovat vaikutusvaltaisia, ovat käänteisiä ostajien vastaaville olosuhteille. Alihankkijaryhmällä on valtaa, jos:

- Alihankkijaryhmässä on mukana vain muutamia yrityksiä ja alana alihankkijat ovat keskittyneempiä kuin se, mille se myy. Hajautuneisiin ostajiin voidaan paremmin vaikuttaa hinnoilla ja muilla ehdoilla.
- Ryhmän ei ole pakko kilpailla substituuttituotteiden kanssa myydäkseen alalla. Suuren ja vaikutusvaltaisten toimittajien voima voidaan testata, jos ne kilpailevat substituuttituotteiden kanssa. Esimerkiksi vaihtoehtoisten makeutusaineiden valmistajat kilpailevat monista sovellutuksista, vaikka yksittäiset yritykset ovat suuria suhteessa yksittäisiin ostajiin.
- Ala ei ole toimittajaryhmän tärkein asiakas, sillä vain tärkeitä asiakkaita suojellaan erilaisin paremmin eduin.
- Toimittajan tuote on tärkeä osa tuotantoa ja valtaa nostaa se, mikäli tuotetta ei voida varastoida.
- Toimittajaryhmän tuotteet ovat differoituja tai saanet aikaan vaihtokustannuksia. (Porter 1993, 49-50.)

Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken

Kilpailijat eroavat toisistaan strategioissa, alkuperältään, yksilöllisyydessä ja niillä on erilaisia päämääriä ja kilpailustrategioita. Kilpailukeinoina voidaan käyttää esimerkiksi hintakilpailua, mainostaistelua, uusien tuotteiden tuomista markkinoille ja parannettua asiakaspalvelua. (Porter 1993, 38-40.)

2.3 Strategiat kilpailuvoimia vastaan

Viiden kilpailuun vaikuttavan voiman kanssa toimittaessa on käytettävissä kolme menestyksellistä strategiaa: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Joskus yritys voi noudattaa useampaa kuin yhtä lähestymistapaa menestyksellisesti. (Porter 1993, 57-58.)

Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus edellyttää, että kaikessa toiminnassa pyritään minimoimaan kustannuksia. Kustannustaso antaa yritykselle puolustuskeinon kilpailijoita vastaan sekä ostajia vastaan, jotka käyttävät vaikutusvaltaansa hintojen painamiseksi alas. Tavarantoimittajia vastaan kustannusjohtajuus antaa suurimman joustavuuden hankintamenojen nousun suhteen. Alhainen kustannustaso suojelee yritystä kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan. Kustannusjohtajuutta strategiana käytettäessä yrityksellä on oltavat hyvät taidot tekniikan, ostotoiminnan, tuotannon ja fyysisen jakelun alueilla, eli alueilla, jotka tarvitsevat vähemmän markkinointiosaamista. (Porter 1993, 58-59 ; Kotler 1990, 55.)

Parhaimmilla hinnoilla houkuteltaessa saadaan asiakkaita, jotka pitävät tärkeimpänä ostokriteerinään hintaa. Tämä strategia toimii, kun kilpailijoilla on keskenään hyvin samanlaisia ja samantasoisia tuotteita. Yleensä nämä tuotteet ovat silloin standardisoituja kaikilla. Tuotantokustannusten on oltava kilpailijoita edullisempi. (Passila 2009, 42.)

Erilaistaminen

Liiketoiminnassa keskitytään sellaisen ylivoimaisuuden saavuttamiseen, joka tuottaa asiakkaille hyötyä. Yritys voi pyrkiä olemaan vahva esimerkiksi palvelun tai laadun alueella. (Kotler 1990, 55.)

Tuotteet suunnitellaan sellaisiksi, joita asiakkaat haluavat ja tuotteet ovat sellaisia, joita kilpailijat eivät osaa tai halua tarjota. Tässä strategiassa asiakkaatkin on valittava huolella ja asiakasryhmien on tuettava yrityksen strategiaa. Tuotteen ominaisuuksien lisäksi asiakaspalvelun sekä koko tuotteen arvoketjun on oltava strategiaa tukeva. Vaikeinta tässä strategiassa on saada asiakas vakuuttuneeksi erikoisominaisuuksista. (Passila 2009, 42-43.)

Erilaistamaan pystyy itse tuotteella, sen ominaisuuksilla, toimivuudella, säännöstenmukaisuudella, kestävyydellä, luotettavuudella, korjattavuudella, tyyllillä ja suunnittelulla. Palvelun avulla erilaistaa voi toimituksella, asennuksella, asiakkaiden opastuksella, neuvonnalla ja korjauksella. Henkilökunnan avulla erilaistaa voi pätevyydellä, kohteliaisuudella, uskottavuudella, luotettavuudella, vastuuntuntoisuudella sekä viestintäkyvyillä. Imagon avulla erilaistaminen onnistuu symboleilla, viestinnällä, ilmapiirillä ja tapahtumilla. (Kotler 2005, 28.)

Keskittyminen

Liiketoiminta keskittyy yhteen tai useampaan kapeaan markkinasegmenttiin ja yritys oppii tuntemaan näiden segmenttien tarpeet (Kotler 1990, 55). Tässä strategiassa on tärkeää ymmärtää, että markkinat muodostuvat erilaisista asiakassegmenteistä, joilla tarpeet vaihtelevat. Yritys valitsee yhden tai useamman toisistaan poikkeavista segmenteistä ja kohdistaa tuotteen niille sopiviksi. (Passila 2009, 43-44.)

2.4 Kilpailija-analyysi

Analyysin tarkoituksena on laatia profiili kunkin kilpailijan mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja kunkin kilpailijan todennäköisistä reaktiosta muiden yritysten mahdollisesti aloittamiin strategia toimintoihin. Käytännössä tarkastellen analyysia ei aina yrityksissä tehdä tarpeeksi selvästi ja tyhjentävästi. Usein virheellisesti oletetaan, ettei kilpailijoita voida systemaattisesti analysoida. Syvälliseen analyysiin tarvitaan paljon tietoa, josta suurin osa löytyy vain kovan työn avulla. (Porter 1993, 72.)

Kilpailija-analyysia varten on olemassa neljä erilaista diagnosoinnin osa-aluetta: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet. Näitä samoja periaatteita voidaan myös käyttää oman toiminnan analyysiin. Nämä perusteet antavat yritykselle lähtökohdan, josta käsin voi tutkia omaa asemaa ympäristön suhteen. (Porter 1993, 73-74.)

2.4.1 Tulevat päämäärät

Tieto olemassa olevista päämääristä, auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa, sekä miten todennäköisesti kilpailija muuttaa strategiaansa reaktioissaan ulkopuolisiin tapahtumiin kuten esimerkiksi suhdanteisiin. Yritys, joka asettaa suuren arvon vakaalle myynnin kasvulle, reagoi eritavalla toisen yrityksen markkinaosuuden äkilliseen kasvuun kuin yritys, jonka tärkein intressi on ylläpitää investointien tuoton kasvua. Vaikka usein ajatellaan vain taloudellisia päämääriä, täydelliseen analyysiin tulee sisällyttää myös laadullisia tekijöitä, kuten esimerkiksi markkinajohtajuus tai sosiaalinen päteminen. (Porter 1993, 75-76.)

Porter (1993, 76-78, 88-8) esittää useita diagnosointikysymyksiä, jonka avulla kilpailijan päämääriä voidaan selvittää. Tähän opinnäytetyöhön nostetaan pari kysymystä, joita voidaan soveltaa empiirisessä osiossa nettisivuja tutkimalla. Diagnosointikysymykset voivat selvittää alla olevassa luettelossa olevia asioita:

- Onko yrityksellä taloudellisia tai ei taloudellisia arvoja tai uskomuksia, jotka ovat organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä ja jotka vaikuttavat päämääriin? Esimerkiksi vahva näkemys laadusta, tuotesuunniteluun panostaminen, tai alan yllättäjänä.

- Kilpailijan organisaation rakenne sekä vastuun ja päätöksenteon jakautuminen.
- Minkälaisia johtajat ovat taustoiltaan ja onko yrityksellä selvää kaavaa, miten lisähenkilöstöä palkataan. Johtajien henkilöhistoria, menestystarinat sekä epäonnistumiset tarjoavat tärkeää tietoa. Liiketaloudellisen taustan omaava voi korostaa erilaisia strategisia suuntauksia kuin markkinointi- tai tuotantotaustan omaavat johtajat. Taipumuksena on yleensä ottaa menneisyydestä toimineita malleja uudelleenkäyttöön, joten missä yrityksissä ja minkälainen strategia edellisissä yrityksissä on ollut käytössä voi vaikuttaa, miten kilpailijalla toimitaan.

2.4.2 Nykyinen strategia

Kilpailijan voimassa oleva strategia todetaan. Strategia voi olla eksplisiittinen tai implisiittinen. Eksplisiittinen tarkoittaa strategian kehittymistä suunnitteluprosessin tuloksena ja implisiittinen strategia on syntynyt eri toiminnallisten yksiköiden aktiviteettien kautta. Strateginen suunnittelu eksplisiittisellä prosessilla on huomattavia etuja, jotta yksiköiden menettelyt olisivat koordinoituja ja kohdistuisivat yhteisiin päämääriin. (Porter 1993, 90, 13.)

2.4.3 Olettamukset

Jokainen yritys toimii omaan tilanteeseensa liittyvien olettamusten kautta ja nämä ohjaavat yrityksen käyttäytymistä ja reaktioita eri tapahtumiin. Kaksi pääkategoriaa olettamuksille ovat olettamukset itsestä ja olettamukset alasta sekä siinä mukana olevista muista yrityksistä. (Porter 1993, 84.)

Seuraavilla kysymyksillä voi pohtia kilpailijan olettamuksia:

- Mitä kilpailija uskoo omasta suhteellisesta asemastaan hintojen, tuotteiden laadun ja muiden avainasemassa olevien seikkojen suhteen, kun otetaan huomioon julkisuudessa esitetyt lausunnot ja yrityksen käyttämät myyntiargumentit.
- Onko kilpailijalla jokin historiallinen tai tunteenomainen suhtautuminen tiettyihin tuotteisiin tai valmistuspaikkoihin tms.
- Onko olemassa kulttuuriin liittyviä, paikallisia tai kansallisia eroja, jotka vaikuttavat tapaan, jolla yritys antaa merkityksiä tapahtumille. (Porter 1993, 85-86.)

2.4.4 Valmiudet

Tässä osa-alueessa selvitetään kilpailijan heikot ja vahvat kohdat. Laajasti ottaen näitä voidaan määrittää tarkastelemalla kilpailijan asemaa suhteessa viiteen kilpailutekijään. Kapealaisessa näkökulmassa tulisi tarkastella ainakin kilpailijan tuotteita, jakelukanavia, markkinointia ja myyntiä, toimintoja, tutkimus- ja insinööritaitoa, rahoituksellista vahvuutta, orga-

nisaatiota ja yleistä johtamistaitoa. Kilpailijan ydinvalmiuksien tulee myös miettiä, eli missä yritys on paras ja missä huonoin. (Porter 1993, 90-92.)

Kotlerin (1990, 216) mukaan yrityksen on jatkuvasti vertailtava tuotteitaan, hintojaan ja mainontaansa kilpailijoihin, jotta se määrittäisi kilpailuetunsa ja -haittansa.

3 Liiketoiminnan suunnittelu, liiketoimintakonsepti ja sen kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään liiketoiminnan suunnittelua, liikeideaa, liiketoiminta- ja palvelukonseptia, liiketoiminnan näkökulmia sekä asiakkaiden tarpeiden huomioimista.

Karhun (2008, 3) mukaan ”liiketoiminnan suunnittelu ja toimintamallien eli liiketoimintakonseptien luominen ja kehittäminen on olennainen osa liikkeenjohdon työtä.” Hyvät suunnitelmat ovat askel menestyksen suuntaan, mutta vasta suunnitelmien toimeenpanon ja toteuttamisen kautta menestyksestä tulee todellista. Liiketoimintaa suunniteltaessa on huomioitava jokaisen liiketoimintasuunnitelman olevan dokumenttina ainutlaatuinen, mutta suunnitelmaa on päivitettävä toimintaympäristön muuttuessa. Liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää vähintään vuosittain. (Karhu 2008, 3, 6-7.)

3.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään hallittuun tasaiseen kehitykseen, jolla säilytetään kilpailuasemat. Liiketoimintasuunnitelmaan ei ole olemassa mitään standardikaavaa, mutta suunnitelman perussisältö on käytännössä pitkälti vakioitunut. Eri mallien laatijat ovat vain arvottaneet ja painottaneet eri asioita eri tavalla. (Lipiäinen 2000, 15; Karhu 2008, 14.)

Liiketoimintasuunnitelmalla vastataan Lipiäisen (2000, 20) mukaan kysymyksiin:

- Missä kulttuurissa yritys toimii (taustat, arvomaailma)
- Miksi se on perustettu (missio eli toiminta-ajatus)
- Mitkä ovat sen tavoitteet (SWOT, 3-5 vuoden visiotavoitteet, yhden vuoden business-tavoitteet)
- Miten se aikoo tavoitteensa saavuttaa (strategiat, millä yksityiskohtaisilla toimenpiteillä, eli toimintasuunnitelmat yksikkökohtaisesti)
- Millä tuloksilla liiketoiminta toteutuu (seurantamenetelmät/mittarit, pilotin tulokset, pilotin aikaiset korjaukset)

Yritys-Suomi (2013) määrittelee Internet-sivuillaan liiketoimintasuunnitelman keskeiseksi sisällöksi:

- Liikeidean (Mitä myyt? Kenelle myyt? Miten myyt?)

- Yrittäjän vahvuudet (Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot)
- Tuotteet ja palvelut (Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, kate rakenne jne.)
- Asiakkaat ja markkinat (Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot)
- Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden)
- Käytännön järjestelyt (Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkura hoitus, mainonta ja markkinointi, Internet-sivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.)
- Rahoituslaskelmat (Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäisiksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot)
- Kannattavuuslaskelmat (Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhenykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi)

3.1.1 Liikeidea

Liikeidea on koko liiketoiminnan perusta ja siinä on kyse siitä, miten yritys toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa. Kun toiminta-ajatus taas on kuvaus siitä, miksi yritys on olemassa. Liikeidea siis kertoo markkinoille tarjotusta ratkaisusta täyttää asiakkaan tarve. Liikeidea voi pohjautua sattumaan, pitkälliseen harkintaan ja idean etsintään, innovaatioon, aikaisempaan työkokemukseen tai puhtaaseen vahinkoon. Uudet tuotteet eivät aina synny asiakkaiden tarpeista lähtien, vaan työpöydän ääressä, joka voi johtaa tilanteeseen, ettei tuote heti löydä asiakkaita. (Karhu 2008, 16; Yritys-Suomi 2013; Vuokko 1997, 64.)

Liikeidean ydinkysymyksiä ovat:

- Mitä tavaroita/palveluja yritys myy?
- Ketkä ovat näiden tuotteiden/palveluiden potentiaalisia ostajia?
- Kuinka asiakkaat tavoitetaan? (Yritys-Suomi 2013.)

Karhu (2008, 16) lisää edellä mainittujen kysymysten (mitä, kenelle, miten) lisäksi neljännen kysymyksen: millainen mielikuva yrityksestä luodaan?

Yrityksen kilpailukyky voidaan varmistaa tarkentamalla vastauksia edellä mainittujen kysymysten ympärille. Näitä tarkentavia kysymyksiä ovat:

- Miksi yrityksen tuotteet tai palvelut ovat sellaisia, että niitä ostetaan kilpailevien tuotteiden sijaan?

- Kuinka potentiaaliset asiakkaat saavat tiedon tuotteista?
- Millaista hintaa asiakkaat olisivat valmiita maksamaan ja voidaanko ne tuottaa sellaisin kustannuksin, että toiminta on kannattavaa? (Yritys-Suomi 2013.)

Markkinointisuunnitelma linkittyy liikeidean määrittelyyn, sillä liikeidea tulee esiin markkinointisuunnitelmassa. ”Markkinointi on tapa toteuttaa liiketoimintaa”. (Karhu 2008, 12, 17.)

3.1.2 Näkökulmia liiketoimintaan

ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

Vuokon (1997, 12) mukaan asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa mallina tarkoitetaan, että asiakaslähtöisyys on yksi markkinointiajattelun tavoista tai kehitysvaiheista. Ajattelumallit jaetaan perinteisesti neljään vaiheeseen: tuotanto-, tuote-, myynti- ja asiakaslähtöiseen ajatteluun.

Grönroos (2003, 30, 58-59) puhuu palvelunäkökulmasta, joka tarkoittaa, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Tuote tai palvelu ei sinänsä riitä takaamaan menestystä, vaan kaikki asiakassuhteen osatekijöitä kehitetään asiakasnäkökulmasta. Näitä voivat olla esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, neuvonta, tieto yms. Asiakas on harvoin tyytymätön ydinpalveluun sinänsä, vaan ydintä ympäröiviin osiin.

Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa otetaan selvää asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Menestyminen syntyy siitä, kuinka hyvin yritys pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Tutkimuksia voidaan kohdentaa esimerkiksi selvittämällä, mitä asiakas haluaa tai saattaisi haluta ostaa. Toivomuksia voidaan selvittää tuotteissa vaikka toivotun koon, värin, muotoilun tms. osalta ja nämä huomioidaan tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa. Voidakseen ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet on tunnettava tarpeet. On luotava ja käytettävä keinoja, joilla saadaan tieto kohdemarkkinoiden tarpeista, halusta ja ostokriteereistä. (Vuokko 1997, 13.)

Asiakaslähtöisyys on kilpailuetu, joka voi olla juuri se ratkaiseva tekijä, joka tekee yrityksestä kilpailijoitaan paremman. Asiakaslähtöisyys lähtee asiakkaan tarpeista ja saman tarpeen voi tyydyttää usealla tavalla. Kun asiakas ostaa silmälasiketeloa, hän haluaa sellaista, joka suojaa hänen silmälasejaan. (Vuokko 1997, 64, 74.)

Komppula ja Boxberg (2002, 66) kirjoittavat asiakaskeskeisyydestä, joka on yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa, jossa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Yrityksen toimintajatkamisessa, eli syystä yrityksen olemassaoloon, on jo huomioitu asiakkaan tarpeet. Perusedellytyksiä asiakaskeskeisyyteen ovat:

1. Tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla, jolloin asiakkaan tarpeet, motiivit ja ostokäyttäytyminen tunnetaan yrityksessä.
2. Koko organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden tarpeista ja sopeuttaa toimintatapojaan niiden mukaisesti, kuitenkin ottaen huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät.
3. Organisaatio sitoutuu pitkäjänteiseen kustannustietoiseen toimintaan.
4. Yritys tuntee asemansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin.

Palveluyrityksessä asiakaskeskeisyys ilmenee palvelukulttuurina, jossa edellytetään koko henkilöstön olevan kiinnostunut hyvästä palvelusta sekä haluavan työskennellä asiakkaan parhaaksi. Käytännön toiminnassa asiakaskeskeisyys edellyttää segmentointia samankaltaisten asiakastarpeiden edustaviin asiakasryhmiin, joille voidaan suunnitella sopivia tuotteita. Asiakkaalle tuote syntyy ja ilmenee subjektiivisena kokemuksena, joten tuotetta ei itsessään edes voida tuottaa, vaan yritys luo tuotteen syntymiseen vaadittavat välttämättömät edellytykset. Asiakkaan tavoitteena on hyöty tai arvo, joka on subjektiivinen kokemus. Kokemuksen hinta syntyy prosessina, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoon. (Komppula & Boxberg 2002, 21, 66.)

TUOTANTOLÄHTÖINEN JA TUOTELÄHTÖINEN AJATTELU

Tuotantolähtöinen ajattelu on varhaisin markkinointiajattelu. Tehokkaan tuotanto- ja jakelujärjestelmän katsottiin riittävän organisaation menestykseen. Riitti, että osasi valmistaa jotakin tuotetta ja sai tarpeeksi monen kauppiaan ottamaan ne valikoimiinsa. Tämä ajattelu toimii edelleen sellaisissa tilanteissa, joissa tuotteista on puutetta ja kysyntää on olemassa ilman aktiivista markkinointiponnistuksia. Kehitys on useimmiten johtanut siihen, että on syntynyt kilpailua ja tuotelähtöinen ajattelu toi ratkaisun tähän ongelmaan. Se voittaa kilpailun, jolla on laadukkaimmat tuotteet. Ajattelutapa perustuu siihen, että ostajilla on samanlainen ostokriteeri ja asiakkaan itse oletetaan tunnistavan laadukkaamman tuotteen muusta tarjonnasta. (Vuokko 1997, 12-13.)

MYYNTILÄHTÖINEN AJATTELU

Tuotteet eivät kuitenkaan myy itse itseään, joten myyntilähtöinen ajattelu sai alkunsa. Markkinointiviestinnän rooli painottui eli tehokas myyntitekniikka, voimakas mainonta ja menekinedistämiskeinojen roolit korostuivat. Pyritään myymään, mitä valmistetaan ja korostetaan tuotteen hyviä ominaisuuksia. Tuotanto-, tuote- ja myyntilähtöisissä ajattelumalleista on organisaatio- tai tarjontalähtöinen näkökulma. Menestyminen oli siinä, kuinka asiakkaat saadaan haluamaan sitä, mitä tarjotaan. (Vuokko 1997, 12-13.)

RESURSSILÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

Resurssilähtöisen liiketoiminnan näkökulmassa yrityksen katsotaan olevan kokooma resursseja, jotka antavat jokaiselle yritykselle sen ainutlaatuisuuden. Resursseihin sisältyvät johtamistaidot. Yrityksen resurssit voidaan jakaa aineellisiksi ja aineettomiksi varoiksi, jotka ovat sidotut puolipysyvästi yritykseen. Yrityksen tulee tunnistaa sen strategisesti tärkeät resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä olevia ja ei korvattavissa olevia. Näiden perusteella voidaan rakentaa strategisesti pysyvä kilpailuetu yritykselle. Resursseiksi voidaan katsoa raaka-aineet, tuotantolaitteet ja henkilöstö. Yrityksen tulee kehittää niitä resursseja, jotka auttavat menestymisessä ja jätettävä vähemmälle huomiolle muut resurssit. Toimintaympäristön muuttuessa aikaisemmin tärkeät resurssit voivat muuttaa merkitystään, kuten globalisaation myötä tuotevirtojen liikkumisen kannalta yrityksen sijainti ei enää ole merkittävä kilpailuetu. (Siddhartha & Haimanti 2011, 2-4; Lähtinen 2010, 173.)

3.2 Liiketoimintakonsepti ja sen osat

Karhu (2008, 29) määrittelee liiketoimintakonseptin seuraavanlaisesti:

”Liiketoimintakonseptilla tarkoitetaan tapaa tehdä liiketoimintaa jotakin ansaintamalla soveltaen ja tuottaen asiakkaalle jotakin lisäarvoa käyttämällä toimintajärjestelmää, jossa vallitsee joukko riippuvuussuhteita tuote- ja palvelukonseptin sekä tuotanto- ja jakelukonseptin välillä.”

Huttunen (2012) määrittelee ansaintamallin seuraavasti: ”Ansaintamalli on melkein sama asia kuin liiketoimintamalli, mutta itse pitäisin sitä ns. alaotsikkona liiketoimintamallia esitettäessä. Kun liiketoimintamalli kertoo, miten tuote myydään, ansaintamalli puolestaan esittää analyttisiä summia siitä, kun liiketoimintamallia noudatetaan, mitä jää viivan alle. Ansaintamalli keskittyy kysymykseen kuinka paljon?”

Liiketoimintakonseptiin sisältyvät siis:

- *Yrityksen strategia*, jonka peruspilareita ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus (misio), erilaistumisperusta sekä segmentoituminen markkinoilla.
- *Kilpailuetujen hyödyntäminen*, jonka taustekijöitä ovat aineelliset ja aineettomat voimavarat, ja erityisesti ydinprosessien toimivuuden kannalta keskeiset osaamis- ja pätevyysalueet.
- *Toiminta suhteessa asiakkaisiin*, jonka tärkeitä elementtejä ovat asiakkaiden saavuttamiseksi tehdyt ratkaisut, tiedonkulku, vuorovaikutussuhteen laatu ja hinnoittelupolitiikka.
- *Toiminta suhteessa yhteistyökumppaneihin*, jonka tärkeitä komponentteja toiminnassa suhteessa yhteistyökumppaneihin ovat kumppanuuksien sisältö, asemat arvoket-

juissa ja mahdollisten yritysten yhteenliittymien sisällölliset ratkaisut. (Karhu 2008, 29.)

Asiakkaita houkuttelevien liiketoimintakonseptien luominen ei onnistu pelkästään sovittamalla perinteisiin toimintatapoihin jotakin uuteen tietoon perustuvia elementtejä, vaan kehittämissä on koko ajan otettava huomioon asiakkaiden valmiudet uudenlaisten toimintatapojen omaksumiseen ja ostokäyttäytymisen muuttamiseen. Liiketoimintakonseptin jokin ominaisuus on hyöty asiakkaalle, joka on jokin toiminnallinen tai käytännöllinen etu. (Karhu 2008, 30.)

3.3 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti voidaan määritellä useilla tavoilla. Seuraavassa on esitetty erilaisia määritelmiä palvelukonsepteille.

- Palvelukonseptin voidaan ajatella olevan uudelle palvelulle se silta välillä kysymyksiin, mitä ja miten. Konsepti on yksityiskohtainen kuvaus asiakkaiden tarpeista ja miten ne aiotaan tyydyttää, sekä mitä asiakkaan vuoksi tulee tehdä ja miten tämä saavutetaan. Jakamalla palvelu kategorioihin mitä ja miten on mahdollista tunnistaa eri palvelun elementtejä vertailtavaksi asiakkaan tarpeisiin. Jakamisen jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan palvelun elementit. (Simos & Bouwman 2006, 1049.)
- Palvelukonsepti on kuvaus siitä, mitä palvelun tarjoaja tarjoaa asiakkailleen ja on täten yhteydessä tarpeisiin, joita palvelun on tarkoitus täyttää/kohdata (Gustafsson ym. 1999, 345).
- Tekesin (2010, 6) julkaisussa määritetään palvelukonseptin olevan ”Palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi. Palvelukonseptin tarkkuustaso voidaan päättää käyttötarpeen mukaan.”
- Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Näitä kuvaamalla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. Palvelukonseptissa on tärkeää kuvata, miten yritykselle tuotetaan lisäarvoa ja miten käyttäjien tarpeisiin vastataan. Konseptointi kannattaa kytkeä innovaatioprosessiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Konsepti ei vielä määrittele palvelua, mutta esittää keskeiset ominaisuudet ja kuvaa käyttäjien tarpeet. Konseptin visualisoinnin avulla keskustelu palvelusta ja sen arviointi on laajemmalle joukolla mahdollista. (Miettinen 2011, 107-109.)

- Tuotteen ytimen muodostaa idea siitä, minkälaista arvoa asiakas odottaa kokevansa ja miten luodaan edellytykset kokemuksen syntymiselle. Ydintuote voidaan ymmärtää palvelukonseptiksi, jolla tarkoitetaan niitä hyötyjä ja arvoa, joka palvelun avulla tarjotaan asiakkaille. Palvelukonsepti perustuu asiakkaan tarpeisiin, jotka pohjautuvat primäärisiin ja sekundaarisiin motiiveihin. Primääriset tarpeet ovat esim. matkan tarkoitus eli syy, joka johtaa matkustamiseen ja sekundääriset motiivit, miten ja minne matkustetaan. Esimerkiksi matkan ollessa työhön liittyvä on kohde annettu ja odotukset kohdistuvat matkan suorittamisen nopeuttamiseen ja joustavuuteen, rentouttavaan sekä rauhalliseen yöpymiseen ja työskentelymahdollisuuksiin. Palvelukonseptia voitaisiin tällöin kuvata esimerkiksi näin: joustavasti saavutettavissa oleva rauhallinen ja rentouttava yöpyminen. Palvelukonsepti on palveluidea eli kuvaus arvosta, jonka toteuttamiseksi yritys luo edellytyksiä erilaisten toimintojen avulla. (Komppula & Boxberg 2002, 16, 24.)

Määritelmiä palvelukonseptille on useita ja niitä tarkastellaan eri laajuuksilla, mutta yhteistä näyttäisi olevan kaikille edellä mainituille määritelmille se, että se on kuvaus palvelusta asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta. Erityisesti siinä huomioidaan nimenomaan asiakkaan tarpeet. Samat kysymykset kuin liikeidean määrittelyssä toimivat palvelukonseptin suunnittelussa. Nämä kysymykset ovat siis mitä, miten, miksi.

3.4 Tarpeiden määrittely

Maslowin (1943) tarvehierarkia antaa edelleen tietoa laajaan alueeseen liike-elämän ongelmassa aina asiakkuudenhallinnasta motivaatioon, sillä perusteiltaan ajatusrakenteet ovat yhä varsin yleispätevät. Maslowin mallista on kehitetty useita sovelluksia eri tarkoituksiin ja mm. monet johtamisen teoreetikot ovat valinneet Maslowin teorian kaikkien muiden teoreetikoiden joukosta. (Dye, Mills & Weatherbee 2005, 1376; Rope 2005, 80.)

Tarpeilla on tietty tärkeysjärjestys. Kun perustarpeet ovat tyydytetty, voidaan siirtyä seuraavan tason tarpeisiin. Mikäli perustarpeita ei ole tyydytetty, ei voida siirtyä tyydyttämään seuraavia tarpeita. Äärimmäisen nälkäinen henkilö kiinnittää huomionsa ravinnon saamiseen itsensä toteuttamisen tarpeiden sijaan. Tosin nykyisen käsityksen mukaan alemman tason tarpeita ei tarvitse tyydyttää täysin ennen kiinnostusta seuraaviin tarpeisiin, vaikkakin täydellinen puutostila tarpeissa korostaa hierarkian merkittävyyttä. Erittäin nälkiintynyt henkilö siis keskittyy ruoan hankintaan, mutta tilapäinen näläntunne ei hävitä kiinnostusta muihin tarpeisiin. Tarpeet luokitellaan viiteen luokkaan:

1. Perustarpeet (Basic physiological needs).
2. Turvallisuuden tarpeet (Safety from external danger).
3. Yhteenkuuluvuuden tarpeet (Love, affection and social activity).

4. Arvostetuksi tulemisen tarpeet (Esteem and self-respect).
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet (Self-realization and accomplishment). (Dye ym. 2005, 1377; Rope 2005, 80-81.)

Tärkeää on oivaltaa tuotteen ja tarpeen välinen yhteys sekä niiden ero. Tuote ei koskaan ole tarve vaan väline, jolla ihminen kokee toteuttavansa tarvetta. Kun tuote on väline tärkeänä pidettävän tarveperustan toteuttamiseen, voidaan samaan käyttötärpeeseen tarjota monia eri tuotteita, kuten kulkemiseen voidaan tarjota autoa tai polkupyörää. Vastaavasti samaa tuotetta voidaan myydä moneen eri tarpeeseen. Tarpeet voidaan jaotella käyttö- ja välinetarpeisiin. Käyttötarve on ostamisen edellytys ja valinta tapahtuu välinetarpeiden pohjalta. Välinetarpeet ovat henkilökohtaisia motiiviperusteita, joita voivat olla statuksen hankkiminen, tarve olla tärkeä, jännityksen kaipuu, tarve olla suosittu yms. (Rope 2005, 82-83.)

Tikkanen (2007, 721, 727-731) on hyödyntänyt Maslowin tarvehierarkiaa tarkastellessaan ruokamatkailua Suomessa.

- Ruokamatkailu perustuen fysiologisiin tarpeisiin liittyy itse ruokaan ja on täten päämotivaatio ruokamatkailuun. Esimerkkinä voidaan pitää matkustamista ostamaan ruokaa. Ostosmatkoja tehtiin koska valikoima kaupoissa oli vähäistä ja tai tuotteet olivat merkittävästi edullisempia, kuten Viron ennen EU:hun liittymistään edullista alkoholia haettiin sieltä tai ostettiin risteilyltä tax-free ostoksina. Motivaatioina oli siis saataavuus kaupoista, halvempi hinta muualla tai risteilyllä tarjottavat erinomaiset ateriat. Suomeen taas tullaan edullisimmille ostosmatkoille etenkin Venäjältä. Muista maista Suomeen matkustamisen suosituksi syyksi on noussut erilaisten marjojen poimiminen.
- Ruokamatkailu perustuen turvallisuuden tarpeisiin on tietämys ruoan turvallisuudesta ja hygieenisyydestä osallistamalla ruoan turvallisuutta käsitteleviin konferensseihin. Sisältö muodostuu pääosin kotimaisesta ja kansainvälisestä ruoasta, kuten myös terveys- ja turvallisuuden konferensseista, joiden osanottajat ovat yliopiston tutkijoita, vähittäismyyjiä yms.
- Ruokamatkailu perustuen sosiaalisiin tarpeisiin on sosiaalisen kanssakäymisen yhdistäminen ruokatapahtumiin tai viinitilamatkailuun, jossa ruoka on yksi osa matkailupalvelutuotetta. Ruoka on keskiössä erilaisissa festivaaleissa ja erityissä tapahtumissa ja ruoka on osa kokemusta, jonka sosiaaliset motiivit kuten yhteishengen luominen tai sosiaalinen kanssakäyminen vaikuttavat tapahtumaan osallistumiseen. Tämänkaltaisesta tapahtumasta voidaan pitää esimerkkinä Kuopion kansainvälisiä viinifestivaaleja tai vierailua jollakin viinitilalla.
- Ruokamatkailu perustuen kunnioituksen tarpeisiin, tarpeet tulevat tyydytetyksi kulinaarisella ruokamatkailulla. Kulinaarisen ruokaturismin edistämiseksi maaseutujen á la carte projekteja on käynnistetty useissa paikoissa kuten Kainuussa, Lapissa, Pohjois-Karjalassa yms. ja niiden tavoitteena on lisätä tietoisuutta alueellisista ruokape-

rinteistä ja raaka-aineista yhdistäen ne moderneihin pitopalveluihin. Turistit voivat tulla tutustumaan erilaisiin ruokiin osana matkailua.

- Ruokamatkailu perustuen itsensä toteuttamisen tarpeisiin, on sellaiseen konferenssiin osallistuminen, joka nostaa kävijän tietämystä ja kompetensseja ruokaan liittyen ja näin siis kohottaa itsensä kunnioittamista. Esimerkkinä ovat erilaiset messut, jotka järjestetään liikematkatarkoituksessa ja niissä käsitellään mm. ruoan markkinointia, ruokien kehitystä, ruokien säännöksiä yms. luennoitsijoiden avulla. Ruokaexpertit kuten kokit, ravintoloiden päälliköt ym. ovat näitä liikematkaturisteja, jotka matkustavat löytääkseen uusia kulinaarisia ideoita ja uusia ruokatuotteita.

4 Uuden tuotteen/palvelun suunnittelu

Luvussa neljä tarkastellaan, mitä markkinoiden segmentointi tarkoittaa ja miten tuotteita/palveluita suunnitellaan sekä kehitetään.

4.1 Markkinoiden segmentointi

Tavoitteena segmentoinnille on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat ja tuloksen mahdollistavat segmentit. Kohdistamalla tarjontaa yritys saavuttaa yleensä paremman tuloksen, kuin pyrkiessään palvelemaan koko potentiaalista asiakasjoukkoa. Yrityksen tulee tehdä tiukka asiakaskohderyhmän valinta, määrittely ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvaus. Em. toiminta eli segmentointi on perusta markkinoillisten ratkaisujen toteutukselle. (Rope 2005, 153-154.)

Perustaksi yrityksen tulee ottaa kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet ja tämän kautta odotukset ja toiveet, joihin pyritään sopeuttamaan tarjonta ja markkinointitoimenpiteet. Yrityksen palvelukokonaisuus, kapasiteetti ja muut resurssit on vastattava asiakassegmentin odotuksia. Vaikka segmentointi käsitteenä on yksinkertainen asia, on käytännön toteuttamisessa monta pulmaa. Nykyisessä segmentointiajattelussa ei segmentointi ole vain mainostoimenpiteitä varten valittu kohderyhmä, vaan perusta, jonka pohjalta tuotetarjontaa työstetään. Segmentin valinta itsessään on vaikeaa, sillä se tarkoittaa luopumista muista mahdollisista asiakkaista. Segmentti on yrityksen valinta halutuista asiakkaista, kun taas asiakas, joka on yrityksestä ostanut, ei välttämättä kuulu segmenttiin. Tiukan segmentoinnin pelätään rajavan asiakaspotentiaalia, mutta todellisuudessa ”kaikkien perässä juostessa ei saada ketään kiinni” yhtä tehokkaasti kuin valitsemalla ”saaliinsa”. (Rope 2005, 154-156; Harju-Autti 2012, 30.)

Ropen (2005, 159-160) mukaan kolme segmentoinnin edellytystä tulee täyttyä, jotta segmentoinnin toteutus olisi tehokas ja tulokset hyvät:

1. Olennaisuus, joka tarkoittaa, että segmentin on oltava kyllin suuri ja kannattava, jotta siihen kannattaa harkita erillistä markkinointia. Jos kokonaismarkkinat ovat pienet, niitä tuskin kannattaa segmentoida, vaikka toisaaltaan jopa yksi asiakas voi olla oma segmenttinsä. Kannattavuuden mittari on se, että segmentin aiheuttamat kustannukset saadaan runsaampina takaisin.
2. Mitattavuus tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien määriteltävyyttä ja luokiteltavuutta. Kuluttajamarkkinoilla saattaa olla hankalaa selvittää tarkkaan asenne- ja arvoperusteisesti segmentoitu luokka. Keskeistä on pystyä määrittämään, kuka asiakkaista kuuluu mihinkin segmenttiin.
3. Saavutettavuus tarkoittaa markkinoinnin kohdistettavuutta ja segmenttien erottamista toisistaan. Saavutettavuuskriteerillä pyritään pitämään segmentit erillään ja kohdistamaan juuri sitä varten räätälöity markkinointi. Nykyisten tietojärjestelmien avulla segmenttien tavoittaminen ei ole enää ongelma, jonka vuoksi segmentointia ei voisi toteuttaa.

Sukupolvimarkkinointi tuo uusia tuulia segmenttien valintaan ja markkinointiviestinnän kohdentamiseen. Tulevaisuudessa puhutaan enemmänkin sukupolvista ja heidän ajatusmaailmasta. Ikäryhmä ja sukupolvet eivät kuitenkaan ole aivan sama asia. Sukupolvet eivät iän karttuessa muuta juurikaan kulutustottumuksiaan, joka siis tarkoittaa, että tämän päivän nelikymppiset eivät kuusikymppisenä toimi niin kuin kuusikymppiset tänä päivänä. (Harju-Autti 2012, 30.)

4.2 Tuotteen/palvelun suunnittelu ja kehittäminen

Ilman jatkuvaa uusien tuotteiden tai palveluiden tarjontaa yritysten tarjoomat ovat pian aikansa eläneitä. Tämä vaikuttaa itsestään selvyydeltä, mutta tutkimusten mukaan yritysten uusien tuotteiden kehittämisen hallinta on vailinnaista. Paras keino pysyä edellä kilpailussa on kehittää oikeita palveluita oikealla tavalla. (Hollins & Shinkins 2006, 51-52.)

Philip Kotler (2005, 183) kiteyttää tuotteen tai palvelun olemusta seuraavasti: ”tuotteen on oltava muutakin kuin konkreettinen laite. Sen on oltava käsite, joka ratkaisee jonkun ongelman.” Tekesin (2010, 6) julkaisussa palvelu kuvataan seuraavasti: ”toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastataksien asiakkaan tarpeeseen.”

Grönroos (2003, 26-27, 81) tarkastelee palvelua kuvailemalla näin: Asiakkaat ostavat tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää niin, että saavat itselleen arvoa. Palveluilla on kolme peruspiirrettä, prosessimaisuus, samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen ja asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin.

Komppula ja Boxberg (2002, 25) esittävät arvon muodostuvan jopa monen yrityksen tai usean kohteen toimintojen tuloksena. Tuote voi siis olla esimerkiksi matka, jonka ytimen muodostaa lomakokemus. Mutta matka voi koostua useasta moduulista kuten lennosta, majoituksesta, laskettelusta, retkistä ympäristöön, yöelämähuveista ja rentoutumisesta kylpylässä. Jokaiseen moduuliin kohdistetut oletukset voivat olla erilaiset ja kokonaisuuden sisällä asiakas voi odottaa erilaista arvoa.

Palveluiden kehittämisen tavoitteena on houkutella ja pitää asiakkaat tyytyväisinä, mutta ennen kaikkea pitää tuottaa asiakkaat. Jotta ymmärretään asiakkaan tarpeita, on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan kehittämistoimintaan. Aina asiakkailta kysyminen ei tuota tulosta ja tällöin havainnointi oikeissa tilanteissa on hyvä keino nähdä, miten asiakkaat käyttäytyvät tilanteissa, joihin yritys ne pakottaa. Yrityksellä on oltava systemaattinen tapa kerätä ja käyttää asiakkaiden palautetta kehitettäessä olemassa olevaa palvelua tai keksiessä uutta palvelua. (Gustafsson, Ekdahl, & Edvardsson 1999, 344.)

Arantola ja Simonen (2009, 5) toteavat julkaisun esipuheessa ”Asiakkaan liiketoiminnan sekä arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittämissä yrityksissä toimialasta riippumatta”. Hämäläinen, Nyman, Björk ja Lammi (2009, 15, 68) toteavat merkitysten ymmärtämisen olevan haasteellista, eli käyttäjän arvojen muodostuminen yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Heidän mukaansa yrityksen integroidessa asiakkaat mukaan kehittämiseen sillä on mahdollisuus tuottaa juuri sellaisia palveluja, joita asiakkaat haluavat.

Asiakas voidaan ottaa mukaan kehittämisen kaikkiin vaiheisiin aina ideoinnista palvelukonseptin arvioimiseen ja testauksesta tuloksien analysointiin asti. Täsmähaastatteluisissa vapaa keskustelu ja vuorovaikutus saavat ihmiset pohtimaan kysymyksiä syvällisemmin ja katsomaan asioita myös toisten ihmisten näkökulmasta. Henkilökohtaisissa haastatteluisissa tai kirjallisissa kyselyissä osallistujat yleensä vain vastaavat kysymyksiin, eivätkä anna ideoidensa elää vapaasti. (Hämäläinen ym. 2009, 15, 48.)

Palvelun tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja arvioi syntyvää arvoa. Yrityksen kannattaa mm. pohtia seuraavia kysymyksiä: Mikä on palvelumme rooli asiakkaan toiminnasta, mikä on asiakkaan kokema arvo ja mistä arvo syntyy sekä minkä asian palvelumme ratkaisee. (Arantola & Simonen 2009, 10-11.)

Suunnittelun kannalta palveluita on tarkasteltava dynaamisina prosesseina, joihin liittyy useita toimijoita sekä monipuolinen ympäristö ihmisineen tuotteineen ja tiloineen. Kun käyttäjien

tarpeet ja odotukset ovat suunnitteluprosessin lähtökohtana, varmistetaan tuotteen tai palvelun käytettävyys. Yhteissuunnittelu mahdollistaa sen, että asiakas rakentaa yhdessä yrityksen kanssa palvelukokemuksen, joka sopii hänen tarpeisiinsa. (Miettinen 2011, 23, 25, 78.)

Potentiaalisten epäonnistumisten tunnistaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mahdollistaa yrityksen kehittämistyön keskittämään niihin uusiin tuotekehityksiin, jotka ovat todennäköisiä onnistumisia. Yksi pääsyistä uusien tuotteiden epäonnistumiseen on, ettei tarpeeksi aikaisessa vaiheessa prosessia kaikkia vaatimuksia ole harkittu. Vaatimuksia ovat esimerkiksi, kykeneekö yritys todella tuottamaan uutta palvelua, kykeneekö yritys markkinoimaan sen ja onko yrityksellä myös varaa kehittää sitä ja saada uusi palvelu toimivaksi. (Hollins & Shinkins 2006, 52-53.)

On olemassa paljon erilaisia näkemyksiä, mitä pitäisi tai ei pitäisi sisällyttää palvelun suunnittelun hallinointiin. Jos suunnitteluprosessi on tunnistettu kokonaan ja ajoissa, koko prosessin hallinointi voi olla tehokkaasti organisoitu ja kontrolloitu alusta loppuun. (Hollins & Shinkins 2006, 54.)

Laamanen ja Tuominen (2005, 75) tukevat ajatusta suunnitteluprosessin tunnistamisesta ja hyödyistä kirjoittamalla, että menestyvissä organisaatioissa tuotteita kehitetään järjestelmällisessä ja hyvin dokumentoidussa tuotekehitysprosessissa. He lisäävät vielä, että menestyvässä yrityksessä on kehitetty toisistaan poikkeavat prosessit uuden tuotteen ja nykyisten tuotteiden parantamiseen.

Hyvin hallittu suunnitteluprosessi takaa markkinat kohtaavien uusien palveluiden olevan kilpailukykyisiä, turvallisia, asiakkaan tarpeet tyydyttäviä sekä tuottavia. Jatkuva suunnittelu takaa parannetut palvelut, joka taas parantaa yrityksen selviämisen mahdollisuuksia markkinoiden muuttuessa. Uuden kehittämisen lähestymistapa on kuin kuorisi eri kerroksia sipulista. Aluksi kerrokset ovat enemmän strategisia sekä joukko parametrien sarjoja. Parametrit ovat siis yleisiä määritettäviä rajoja, joita jokaisen uuden kehitystyön tulee noudattaa. Mitä pidemmälle kerroksia on kuorittu, sitä lähemmäksi päästään itse yksittäisen palvelun kehittämistä. (Hollins & Shinkins 2006, 57-58.)

Suunnittelun prosessi yleensä katsotaan alkavan idealla tai triggerillä. Triggereitä voivat esimerkiksi olla vaatimus asiakkaalta, markkinoiden tarve, yritys haluaa paremman tuotteen kuin kilpailijalla, trendit ym. Tämän jälkeen suunnitteluprosessi etenee toteamalla, mitä työtä pitää tehdä. Vaiheiden tunnistaminen, auttaa arvioimaan kustannuksia sekä aikaa, jota kukin vaihe vie. On tärkeää, että jokainen vaihe prosessissa tulee raportoiduksi ennen minäkään palvelun kehittämisen aloittamista. Uutta tuotetta/palvelua ei voi kehittää kuvailemalla

vain muutamalla sanalla niitä kaikkia laajoja rajoja, joita tulisi ottaa huomioon kehittämisessä. (Hollins & Shinkins 2006, 57, 59.)

Tietyt vaiheet tulevat aina jokaiseen suunnitteluprosessiin, kuten esimerkiksi: Markkinoiden tarkasteleminen, määrittelyjen kirjoittaminen, muutamien vaihtoehtoisten konseptien miettiminen, miten idea toteutetaan, yksityiskohtien tarkentaminen ja uuden tuotteen/palvelun toteuttaminen. Mutta edellä mainittujen lisäksi suunnittelussa tulee olla lisäksi vielä monia vaiheita, eikä ole olemassa yhtä oikeaa prosessia, joka sopisi kaikille palveluille. Vaikka koko suunnitteluprosessi olisi määritetty hyvin, kuitenkin käytännössä tehdyt toimet ovat luonteeltaan iteratiivisia (toistuvia), joka tarkoittaa, että on pakko mennä taaksepäin eri vaiheissa, kun ymmärrys kasvaa ja tietoa tulee lisää. (Hollins & Shinkins 2006, 57-58.)

4.3 Tuotteen/palvelun suunnittelu prosessina

Siihen, kuinka palvelut ovat tai miten niitä pitäisi kehittää, on olemassa monia malleja, jotka erilaisin keinoin ja eri näkökulmasta sitä kuvailevat. Gottridssonin (2012, 23) mukaan mallit voidaan ryhmitellä kolmeen kategoriaan:

- *Ensimmäinen kategoria* on niin sanotut osittaiset mallit (so-called partial models). Nämä keskittyvät kuvailemaan tiettyä aspektia palveluiden kehittämisen prosessista, kuten esimerkiksi, kuinka ideoita luodaan tai miten asiakkaat otetaan mukaan palveluiden kehittämiseen.
- *Toista kategoriaa* kutsutaan käänös-malleiksi (translational models), jotka ammentavat kokemuksia tuotekehityksen alueelta ja perustuvat Booz-Allen-Hamilton BAH-malliin.
- *Kolmas kategoria* on kokonaisvaltaiset/laajat mallit (comprehensive models), jotka keskittyvät antamaan kokonaisvaltaisen näkemyksen palveluiden kehittämisen prosessista. Tärkeää on huomata, että olemassa olevat mallit käyttävät strukturoitua lähestymistä kuvaillakseen, kuinka yritysten palvelut kehitetään. Monet mallit myös ovat keskittyneet toimijoihin ja resursseihin yrityksissä ilman, että menevät syvemmälle siinä, mitä ja kuinka asiat oikeasti tapahtuvat, kun palveluita kehitetään.

Gottfridsson (2012, 23-24) esittää myös toisenlaisen näkökulman, jossa palveluiden kehittämisen prosessia voidaan kuvailla luovana prosessina tai informaatiojärjestelmänä, joka käsittelee ja kehittää organisaation tietämystä/tuntemusta. Tässä näkökulmassa painopiste on tiedon ja tuntemuksen keräämisessä/kokoamisessa ja sen siirtämisessä. Palveluiden kehittämisen prosessi on siis oppimisprosessi tai vaihtoprosessi, jonka tehtävänä on ongelmien ratkaisu, kysymysten esittäminen sekä tarvittavan kompetenssin saavuttaminen toimitettaessa uusia tai parannettuja asiakastarjoomia. Menestyvän innovatiivisen palveluyrityksen tulee nähdä itsen-

sä osana innovaatioverkostoa, jossa ollaan vuorovaikutuksessa erilaisten näyttelijöiden kanssa heidän ympäristössään, vaihtaakseen resursseja ja saavuttaakseen tietämystä ja ideoita. Palveluiden kehittämisen prosessi on siis interaktiivinen, jonka lopputuloksessa kaikki osapuolet ovat mukana.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaillaan eri lähestymistapoja palvelun kehittämiseksi.

4.3.1 Kolme konseptia: palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä

Komppulan ja Boxbergin (2002, 24) mukaan asiakaslähtöisen tuotteen välttämättömät edellytykset eli palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä yhdessä muodostavat mahdollisuuden laajennetulle tuotteelle, joka muodostuu asiakkaan aineettomien odotusten täytymisestä. Kuvioon 1 on kuvattu nämä välttämättömät edellytykset.



Kuvio 1: Palvelun asiakaslähtöisen tuottamisen välttämättömät edellytykset (Komppula & Boxberg 2002, 24)

Uuden tuotteen kehittäminen etenee prosessina, jonka ensimmäinen vaihe on uusien ideoiden etsiminen ja prosessi päättyy tuotteen kaupallistamiseen. Kehityksen tulisi perustua tutkittuun tietoon, eikä yrityksen omiin tuntemuksiin. Suunnitteluvaiheessa korostetaan kehityksen merkitystä yrityksen kokonaisstrategiassa ja toteutusvaiheessa alkaa varsinainen palvelun kehittäminen ja testaus. Palveluita kehittäessä tulee huomioida, että koko palvelujärjestelmää tulisi kehittää. Palvelujärjestelmässä asiakas kokee palvelun, joka siis on koko yritys (maine ja imago, sekä niiden luomat odotukset) ja yksittäiset palvelut yhteensä. Käytännön kokemus

on osoittanut, että jonkinlainen mallintaminen kehittämisessä on tarpeellista. (Komppula & Boxberg 2002, 97-98.)

Palvelukonsepti on idea siitä, millaista arvoa asiakas odottaa kokevansa ja miten nämä edellytykset yrityksessä luodaan. Kehittämisessä on keskeistä ymmärtää se, että tuotteen kohdennetaan aina tietylle kohderyhmälle tiettyyn tarkoitukseen. Palvelukonseptin kehittämisen esimerkkinä on voi olla seuraavanlainen arvomääritys kohderyhmälle: Asiakkaat ovat yritykset ja yhteisöt, jotka lähtevät matkalle henkilökunnan virkistäytymis- ja työmotivaation parantamiseksi. Muut motiivit matkalle ovat yhdessäolo, liikuntahalun herättäminen. Arvomääritys on tällöin uuden ympäristön sekä positiivisen yhdessäolon ja yhteenkuulumisen tunne. Arvon lisäksi on pohdittava kohderyhmän osallistumishalua ja -kykyä, joihin vaikuttaa kohderyhmän resurssit kuten aika, raha, fyysiset ja henkiset resurssit. Nämä vaikuttavat siihen, kuinka aktiivisesti asiakas osallistuu tuotteen tuottamiseen. Luonnon katseleminen voi olla hyvin passiivista, kun taas taiteen tuottaminen aktiivista. Kun arvo, tarpeet ja asiakkaan resurssit on määritelty, pohditaan yrityksen resursseja tuotteen tuottamiseen. Tämän jälkeen hahmotellaan toimintoja, joista saadaan ydinidea sisältö. Esimerkiksi tuotteen, jonka palvelukonseptina on eksklusiivinen seikkailukokemus, joka palkitsee rajojen ylittämisen tunteella ja tämän jälkeen hemmottelee, voidaan toteuttaa useilla erilaisilla tuotevaihtoehdoilla. Esimerkiksi vuorikiipeilyä, koskenlaskua tai pimeällä yksin selviytymistä, jonka jälkeen on musiikkielämystä tai hierontaa. Vaihtoehtoisesti päätuote voi olla hyskysafari, jota täydennetään erilaisilla ruokatoteutuksilla tai eritasoisilla majoitusvaihtoehdoilla. (Komppula & Boxberg 2002, 22, 100-102.)

Palveluprosessi sisältää tuotteen kuvauksen. Asiakkaalle tuote kuvataan esitteessä tai tarjouksessa, joka sisältää vain asiakkaalle näkyviin prosesseihin liittyvät osat. Yrityksen sisällä tuotekuvaus tarkoittaa toimintoketjujen kuvauksen, joiden avulla tuotetaan edellytykset asiakkaan odottaman arvon syntymiselle. Kuvauksessa kartoitetaan kaikki ne toiminnot ja prosessit, joita asiakas suorittaa ja käy läpi. Näitä voivat olla esimerkiksi saapuminen yritykseen, ruokailu tai minibaarin käyttö. Kaaviossa kuvataan myös ne tapahtumat, joissa asiakas on yhteydessä palveluhenkilöstöön kuten esimerkiksi hotelliin saapuminen edellyttää hotellivirkailijan tapaamista. Yrityksellä on niin sanottuja taustatoimia, joita palvelun tuottaminen edellyttää, mutta joita asiakas ei näe. Näitä ovat esimerkiksi kokoustilojen valmistelu ennen asiakkaan saapumista tai aamiaisen valmistelu. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Yrityksen sisällä pyritään mahdollisimman tarkasti kuvaamaan toimintoketju (yhdistelmä toiminnoista/moduuleista: majoitus, ruokailu, kuljetus, ohjelma), joiden avulla tuotetaan edellytyksen arvon syntymiselle. Moduulin suunnittelun lähtökohtana on palvelukonsepti ja kaikkien osien on linkityttävä luontevasti yhteen. Asiakkaan kokonaisodotus tulee huomioida osien suunnittelussa vastaaviksi. Kuten esimerkiksi, mikäli matkan tarkoitus on hauskanpito, ei ma-

joitukselta välttämättä odoteta kovin paljota. Moduuleista tulee rakentaa tuotanto- ja kulu- tuskaavio, joka kuvaa kaikki ne kohdat, joissa asiakas on tekemisissä ja kaikki asiakaspalve- luun ja taustatoimiin liittyvät toiminnot. (Komppula & Boxberg 2002, 103-104.)

Tuote tulee myös testata, sillä aina voi jäädä jotain huomioimatta, esimerkiksi ulkomaiset asiakkaat saapuvat jouluaattona ja pakkasta on paljon, mitä kaikkea voi silloin sattuaan. Testaamista voi tehdä erilaisilla kohderyhmillä, kuten omalla henkilökunnalla ja markkinoilla. Taloudellista analyysia ei tule myöskään unohtaa, kuinka kannattava tuote on, voiko sitä muokata helposti toiselle kohderyhmälle ym. sekä kehittämistyön hinta tulee aina muistaa kustannuksia laskiessa. Testauksen ja kannattavuuden toteamisen jälkeen tuote tulee markki- noida ja jälkiarvioida. (Komppula & Boxberg 2002, 108, 110-111.)

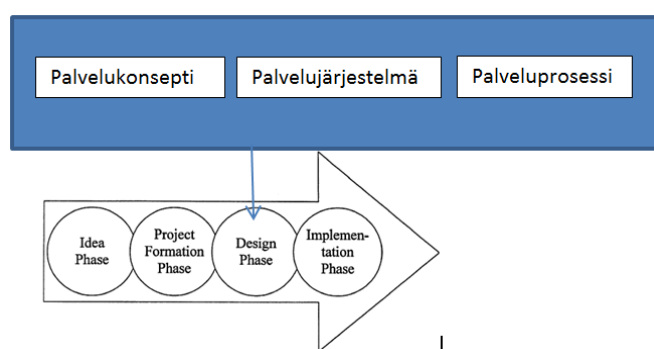
Palvelujärjestelmä

Tämä pitää sisällään kaikki ulkoiset ja sisäiset resurssit, joita asiakkaan arvon tuottaminen yritykseltä vaatii. Näitä ovat toimintaympäristö eli paikka, jossa osallistuminen ja toiminta toteutuu, välineistö, henkilöstö ja näiden resurssien organisointi ja kontrollointi. Käytännössä palvelujärjestelmään kuuluvat paikka, palvelu ja vieraanvaraisuus, jotka syntyvät palveluhenkilöstön toiminnasta sekä paikkaan liittyen paikallisen väestön ja muiden asiakkaiden vaiku- tuksesta. Asiakkaan valinnanvapaus ja osallistuminen ovat riippuvaisia palveluprosessista, asi- akkaista itsestään ja toimintaympäristöstä. Palvelujärjestelmän kehittäminen on tuotekehiti- tämisen perusta. Yrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen tapahtuu operatiivisella ja strate- gisella tasolla. Toimintaa ohjaa visio ja toiminta-ajatus, joita toteutetaan konkreettisilla toi- menpiteillä jokapäiväisessä toiminnassa. Palvelujärjestelmän kehittämisessä on kyse yrityksen johtamisesta. (Komppula & Boxberg 2002, 23-24, 115.)

Gustafsson, Ekdahl ja Edvardsson (1999, 345) mainitsevat artikkelissaan mallista palvelun ke- hittämiselle, joka sisältää kuvailtavaksi tarkoitetut kolme konseptia sekä nelivaiheisen proses- sin. Nämä kolme konseptia siis sovitetaan isompaan kokonaisuuteen yhdistämällä ne palvelun kehittämisen prosessin vaiheisiin. Tämä malli tuo Komppulan ja Boxbergin (2002) malliin vielä lisäksi yrityksen sisäisen näkökulman ja suunnitelmallisuuden palvelun kehittämisen vaiheista.

Kolme kuvailtavaa konseptia ovat palvelukonsepti, palvelujärjestelmä ja palveluprosessi. Pal- velukonsepti on kuvaus siitä, mitä palvelun tarjoaja tarjoaa asiakkailleen ja on täten yhtey- dessä tarpeisiin, joita palvelun on tarkoitus täyttää/kohdata. Palvelujärjestelmä kuvailee re- sursseja sekä organisatorista rakennetta, jota tarvitaan tuottaakseen itse palvelun. Palvelu- prosessi on kuvaus siitä, kuinka palvelu on tai tulee suoritetuksi/toteutetuksi. (Gustafsson ym. 1999, 345.)

Palvelun kehittämisen prosessi jaetaan neljään osittain päällekkäisiin/limittäisiin vaiheisiin: idea-vaihe, projektin muodostus-vaihe, suunnittelu-vaihe ja toteutus-vaihe. Idea-vaiheen aikana palveluidea tunnustetaan ja sitä arvioidaan vertaillen yrityksen kannattavuustavoitteisiin. Idea-vaihe päättyy päätökseen, joka usein perustuu alustavaan markkinatutkimukseen ja asiakasanalyysiin siitä, onko idea yrityksen näkökulmasta hyvä viedä idea eteenpäin. Kun päätös jatkamisesta on tehty, alkaa seuraava vaihe. Projektin muodostamisen vaiheen tavoitteena on luoda tiimi, jossa tietämys ja pätevyys on sopivaa tietyn palvelun kehittämiseen. Kun tiimi on muodostettu, siirrytään suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa aikaisemmin mainitut kuvailtavat kolme konseptia yhdistetään lopulta muotoon, joka toimii perustana itse palvelulle. Palvelun kehittämisen prosessi päättyy toteutus-vaiheeseen, jonka aikana palvelu lanseerataan sisäisesti ulkoisesti. Sisäisen lanseerauksen keinoja ovat esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen. (Gustafsson ym. 1999, 345-346.)



Kuvio 2: Palvelun kehittämisen malli (Mukailtu Gustafsson ym. 1999, 345)

4.3.2 Palvelumuotoilu

Edellisen alaluvun palvelun kehittämisen malleista löytyy paljon samankaltaisuuksia palvelumuotoilun kanssa. Palvelumuotoilu tosin pyrkii tuottamaan samalla uutta tietoa asiakkaiden tarpeista ja arvonmuodostuksessa palvelumuotoiluprosessin aikana. Palvelumuotoilun painopiste on asiakasyhteistyössä, yhdessä kehittämisessä ja havainnoinnissa, kun taas edellisen alaluvun malleissa kyse on enemmän kokonaisuuden suunnittelusta, jossa asiakkaan tarpeet on jo pyritty selvittämään ennen kehittämistyötä.

Tuulaniemi (2011, 25, 27) määrittelee kirjassaan palvelumuotoilua seuraavanlaisesti ”Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset, että palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Varsinainen palvelu sisältää myös paljon muotoiltavia elementtejä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittä-

tää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima.”

Palvelumuotoilu uudistaa yritysten palveluinnovointia ja kohdistuu innovaatioprosessin alkuvaiheisiin käyttäjien ja käyttökontekstin ymmärtämiseen, ideoiden synnyttämiseen konseptointiin ja niiden arvioimisiin. Palvelumuotoilussa käyttäjätutkimus toteutetaan laadullisin tutkimusmenetelmin. (Hämäläinen ym. 2009, 6, 18.)

Palvelumuotoilun keskeisenä toimintapapana on mallintaa asiakkaan kokema palvelupolku, joka koostuu palvelutuokioista. Palvelupolussa asiakkaat voivat tehdä asioita usealla eri tavalla esimerkiksi matkan voi varata Internetistä tai lipputoimistosta. Palvelutuokioista, joista asiakas ei pidä tai ne eivät tuota asiakkaille arvoa, tulisi päästä eroon. Palvelutuokion aikana käyttäjä näkee, kokee ja aistii palvelun kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteet voivat olla tiloja (kanavat), prosesseja (toimintamallit), ihmisiä tai esineitä. Pisteitä voidaan parannella tai luoda palvelumuotoilun keinoin. Pelkästään olemassa olevan palvelupolun mallintaminen tuottaa sinällään yritykselle uutta näkökulmaa. Palvelupolun avulla voidaan katsoa pienempiä kokonaisuuksia ja auttaa erottamaan prosessin eri osat. Vastuunjaot ovat tällöin selkeämmin määritettävissä yrityksen sisällä. Palvelupolkua voidaan kehittää jatkamalla sitä alusta tai lopusta sekä lisäämällä uusia palvelutuokioita eri palvelupolun vaiheisiin. (Hämäläinen ym. 2009, 16-17, 58, 60-61; Miettinen 2011, 50-51.)

Tilat ovat ympäristöjä ja paikkoja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Ne voivat olla fyysisiä kuten lentokone, digitaalisia kuten Internet tai aineettomia kuten puhelinpalvelu. Yksittäisessä palvelutuokiossa tila kontaktipisteenä voi itse asiassa olla myös joukko kontaktipisteitä mm. tuoksut, valaistus ja äänet. (Miettinen 2011, 51-52.)

Esineet ovat tavaroita tai laitteita, joita asiakas käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessa kuten matkalippu. Esineet voivat olla myös palvelun tuotantoon tarvittavia esineitä, joita henkilökunta käyttää, mutta ne näkyvät asiakkaalle kuten tarjoilukärry. Palvelua ei useinkaan voi testata etukäteen, joten johtopäätöksiä palvelun laadusta tehdään esineiden kautta. (Miettinen 2011, 52.)

Prosessit määrittävät palvelun tuotannon yksittäisissä palvelutuokioissa. Kaikki prosessit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Esimerkiksi kuinka lähtöselvitys on ohjeistettu suorittamaan kokonaisuudessaan niin, että lopulta ympyröidään matkalipusta portin numero. (Miettinen 2011, 52.)

Ihmiset ovat niitä, joilla on keskeinen rooli palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilulla voidaan ohjata asiakkaita ja asiakaspalvelijoita. Keskeistä on suunnitella roolit osaksi palvelun tuotan-

toa. On mietittävä, missä laajuudessa asiakaspalvelija vastaa palvelun tuotannosta ja kuinka paljon asiakas itse vastaa palvelun tuotannossa esimerkiksi itsepalvelulla. Asiakaspalvelijoille voidaan tuottaa erilaisia ohjeita, jotta palvelutilanteita voidaan ohjata haluttuun suuntaan ja he osaavat toimia paremmin asiakaspalvelutilanteissa. Esimerkiksi onko lähestymistapa asiakasta kohtaan humoristinen vai pidättäytyvä voidaan määrittää halutessa. (Miettinen 2011, 52-53.)

Hämäläinen ym. (2009, 25-26) tiivistivät artikkelissaan palvelumuotoilun prosessin neljään vaiheeseen:

- **Understanding.** Tässä vaiheessa pyritään tarkastelemaan nykytilaa ja tulevaisuutta mm. kartoittamalla trendejä, muodostamalla yrityksen näkemys toimintaympäristön muutoksesta viiden vuoden tähtäimellä yms.

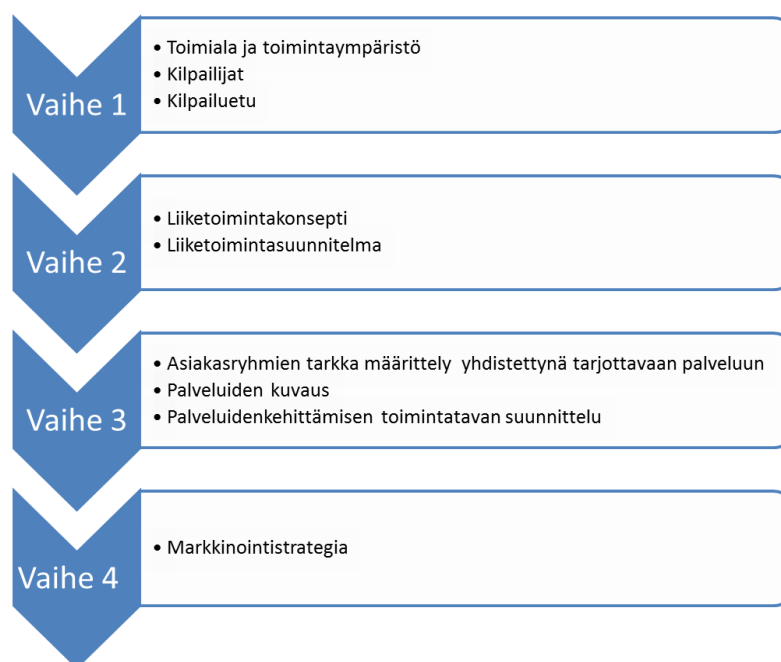
Ensimmäistä vaihetta kutsuttaessa understanding-vaiheeksi asiakasymmärryksen lisääminen kuuluu näkemykseni mukaan tähän vaiheeseen. Hämäläinen ym. (2009, 10) kannattavat käyttäjätiedon keräämistä etnografisin menetelmin. Toteutuksena ovat tällöin erityyppiset haastattelut ja käyttäjien havainnointi käyttötilanteessa.

- **Generating.** Ensimmäisen vaiheen pohjalta käynnistetään generating-vaihe, jossa ideoidaan kriitikittömästi erilaisia palveluideoita.
- **Filtering.** Kolmannessa vaiheessa seulotaan kiinnostavimmat ja kehityskelpoisimmat palveluideat jatkojalostukseen.
- **Realising.** Viimeisessä vaiheessa valitaan palveluideat, jotka tuotetaan briefin muotoon.

4.4 Yhteenveto

Uuden palveluyrityksen perustaminen on prosessi, johon kuulu erilaisia asioita. Kilpailijat tulee tunnistaa ja analysoida heitä mahdollisimman tarkasti. Oma liiketoimintaa tulee systemaattisesti suunnitella ja kehittää ja määrittää yritykselle sopiva liiketoimintakonsepti. Yrityksen palveluja tulee suunnitella ja kehittää ja palvelut tulee konseptoida määritellyille segmenteille. Asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen toimintatapa ovat kilpailuvaltteja, jotka tällä hetkellä tuovat suurta etua.

Kuviossa 3 on kuvattu teoreettisen osuuden pohjalta muodostettu näkemys yrityksen liiketoimintakonseptin kehittämisestä prosessina. Tätä koko prosessia ja sen osia tulee säännöllisin ajoin päivittää. Joitakin osuuksia ei tarvitse päivittää niin usein kuin toisia.



Kuvio 3: Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina

Uutta yritystoimintaa harkittaessa kannattaa lähteä liikkeelle tutkimalla toimialan näkymiä, toimintaympäristöä, jossa yritys tulee toimimaan sekä kilpailijoita ja strategiaa, jolla saavutetaan kilpailuetua. Näitä tutkimalla saa kuvan alasta, jossa yritys toimii.

Toisessa vaiheessa tärkeää on tarkentaa yrityksen koko liiketoimintakonseptia ja miten sitä tulevaisuudessa tullaan kehittämään. Yrityksen on tärkeää laatia liiketoimintasuunnitelma, jossa tulee määritellyksi yrityksen tavoitteet ja ideologia koko toiminnalle. Asioiden määrittely ja kirjaaminen helpottaa usein ideologian noudattamista ja helpottaa jalkauttamista yrityksessä työskenteleville henkilöille tai yhteistyökumppaneille.

Kolmannessa vaiheessa keskitytään tarkemmin asiakkaiden segmentointiin ko. olevalle palvelulle. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja palveluiden yhdessä kehittäminen helpottuu määrittelyjen myötä, lisäksi oikeanlainen segmentointi ja oikeiden palveluiden tarjoaminen tuo kannattavuutta liiketoiminnalle. Vaiheessa kolme on tärkeää kuvata palvelun mahdollisimman tarkasti ja määritellä palvelukonsepti. Palveluiden systemaattisen kehittämisen toimintatavan luominen helpottaa palveluiden uudistamista tulevaisuudessa. Palveluiden kehittäminen on kokonaisuus, jossa huomioidaan yrityksen näkökulma sekä asiakkaiden näkökulma. Kuviossa 4 on kuvattu ehdotus malliksi yksittäisen palvelukonseptin kehittämiseksi, jonka rakenne on muodostettu tämän opinnäytetyön teoreettisen osuuden perusteella.



Kuvio 4: Palvelun kehittämisen malli

Viimeisenä vaiheena liiketoimintakonseptin kehittämässä on tietoisuuden lisääminen eli markkinointistrategian luominen. Tässä opinnäytetyössä ei perehdytä tähän aihealueeseen.

5 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tässä luvussa määritellään kirjallisuuden avulla kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelu, joita tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tiedon hankinnan menetelmänä. Lisäksi tarkennetaan miten empiirinen aineisto on tähän opinnäytetyöhön hankittu ja analysoitu.

5.1 Empiirisen aineiston hankinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta, sillä ymmärryksellä, mitä heillä on. Tutkija ei voi siis irtisanoutua arvolähtökohdista, sillä ne muovaavat sitä miten pyrimme ymmärtämään ilmiöitä ja tuloksiksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina ja tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja, eikä todistaa hypoteeseja. Metodeina suositaan esimerkiksi teemahaastatteluja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulma tulevat esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 16-161, 164, 266.)

Tutkimusprosessissa tutkija lähtee liikkeelle havainnoinnista esim. litteroidusta haastatteluisista ja tulkitsee tätä materiaalia nostamalla merkittäväksi katsomia teemoja ja muotoilee ne kategorioiksi sekä täsmentää ne selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja tarkka järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2010, 208, 266.)

Empiirinen aineisto on hankittu tähän opinnäytetyöhön teemahaastattelemalla useampaan kertaan Joenvarren Seurahuoneen osakas Päivi Harmoista sekä vierailemalla Joenvarren Seurahuoneella maaliskuussa 2013. Vierailun aikana haastateltiin kahta muuta osakasta Unto Harmoista sekä Paula Anttilaa. Vierailun aikana pyrittiin myös herättämään keskustelua ja selvittämään ajatuksia yhdessä kahden päätoimisen pitokokin kesken, pitämällä esityksen asiakaslähtöisyydestä ja palvelusta. Kysymykset lähetettiin osakkaille ennen vierailua (liite 1). Päivi Harmoiselle esitetyt kysymykset ovat liitteenä 2. Vaikka kysymyksiä on esitetty valmiiksi, on pyritty haastattelussa antamaan mahdollisuuksia haastattelun suuntautua tai tarkentua haastattelijan tärkeäksi kokemaan aiheeseen ja antaen ajatusten ”kulkea vapaasti”. Haastattelussa on pyritty kuitenkin pysymään opinnäytetyön aihealueessa, jotta saataisiin vastauksia tutkimusongelmiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja näistä nostettiin teemoiksi samankaltaiset asiat tuloksiksi opinnäytetyöhön.

5.2 Empiirisen aineiston analysointi

Tutkimus on laadullinen, joten aineiston analysointi toteutettiin opinnäytetyöntekijän kirjainten tulosten perusteella, luokittelemalla vastaukset opinnäytetyön empiirisen osion rakennetta noudattaen ja samankaltaisuuksia haastateltavien vastauksissa yhdistäen. Merkittävien väärinymmärrysten välttämiseksi osakas Päivi Harmoinen on tarkastanut empiiristä osiota ja täydentänyt tarpeen vaatiessa. Tutkimuksen ollessa laadullinen voi tutkijan oma tulkinta vaikuttaa tuloksiin, vaikka tuloksia on pyritty tarkastelemaan puolueettomasti. Tutkijalla ei ole henkilökohtaista kokemus ko. alalta, joka saattaa lisätä väärinymmärrystä, mutta toisaaltaan kokemattomuus alalta mahdollistaa tarkastelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta.

6 Empiiriset tulokset: Toimintaympäristö ja kilpailijat

Tässä luvussa tarkastellaan toimintaympäristöä ja Joenvarren Seurahuoneen kilpailijoita hyödyntäen Internet-sivuja.

6.1 Toimintaympäristö

Kiuruvesi sijaitsee Pohjois-Savon luoteisosassa. Naapurikuntia ovat Iisalmi, Pielavesi, Pyhäjärvi, Pyhäntä ja Vieremä. Kiuruveden kunta on perustettu vuonna 1873 ja vuonna 1993 Kiuruvesi muuttui kaupungiksi. Kiuruvesi on ollut perinteisesti maatalousaluetta ja 1960-luvulta lähtien elinkeinorakenne on monipuolistunut teollisuuden ja palveluelinkeinojen kasvaessa. (Kiuruveden kaupunki 2012a; Kiuruveden kaupunki 2012b.)

Asukkaita Kiuruvedellä on 9063. Yritystoimipaikkojen lukumäärä vuonna 2011 oli 839. Työpaikkojen osuus 31.2.2010 oli alkutuotannossa 25,7 %, jalostuksessa 16,2 %, palveluissa 56,3 % ja muissa toimialoissa/toimialaltaan tuntemattomissa 1,7 %. (Tilastokeskus 2013.)

Taulukossa 3 näkyy eri toimialojen yritysten lukumäärä Kiuruvedellä. Maatalouden, metsätalouden ja kalatalouden toimiala näkyy selkeästi olevan suurin elinkeino paikkakunnalla.

Toimialat Kiuruvedellä 2010	Yritysten lukumäärä
A Maatalous, metsätalous ja kalatalous	428
B Kaivostoiminta ja louhinta	13
C Teollisuus	51
D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	3
E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	2
F Rakentaminen	70
G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	79
H Kuljetus ja varastointi	52
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	16
J Informaatio ja viestintä	3
K Rahoitus- ja vakuutustoiminta	8
L Kiinteistöalan toiminta	23
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	20
N Hallinto- ja tukipalvelustoiminta	12
O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	.
P Koulutus	4
Q Terveys- ja sosiaalipalvelut	23
R Taiteet, viihde ja virkistys	7
S Muu palvelustoiminta	26
X Toimiala tuntematon	..

Taulukko 3: Toimialojen osuus Kiuruveden elinkeinoista (Toimialaluokitus 2008)

6.2 Kilpailuympäristö

Kilpailuympäristön määrittämiseen on käytetty teoriaosuudessa määriteltyjä tekijöitä pohtien hyödyntämällä Internetistä löytyvää tietoa kilpailijoista.

Markkinoille tulo (uusien tulokkaiden uhka)

Taloudellinen koko sekä pääomavaatimukset eivät ole esteenä uusille tulokkaille. Pääosin markkinat koostuvat pienistä erikoistuneista yrityksistä. Jakelukanaviin pääseminen voi olla hankalaa, sillä alueella jo toimivat yritykset ovat verkostoituneet hyvin. Joissakin yrityksissä jakelukanavana esimerkiksi ruoalle toimii usein yrityksen oma tuotanto. Toisaaltaan lähiruoantuottajille on varmasti kannattavampaa, mitä enemmän eri yritykset ostavat tuotteita. Alalla jo toimivilla yrityksillä voi olla hyvin pitkät perinteet ja vahvat suhteet yhteistyökumppaneihin kokemuksen kautta. Tutuus on etuna.

Korvaavien tuotteiden uhka

Alueella toimii paljon yrityksiä, jotka tarjoavat hyvin samankaltaisia palveluita. Korvaavina tuotteina tulee muistaa myös esimerkiksi kokouspalveluiden osalta yritysten omat tilat.

Ostajien vaikutusvalta

Ostajilla on mahdollisuus hankkia tietoa Internetistä hyvin paljon ja löytävät vaihtoehtoisia toimittajia.

Tuottajien vaikutusvalta

Ruokapalveluiden osalta Joenvarren Seurahuone on riippuvainen tuottajista ja yrityksensä merkityksestä tuottajille.

Kilpailun intensiteetti toimivien kilpailijoiden kesken

Kilpailevat yritykset korostavat ympäristöä ja laadukasta ruokaa. Hintakilpailua voidaan katsoa olevan jonkin verran silloin, kun asiakkaina ovat paikalliset. (Vierailu 2013.)

6.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysia varten valitut yritykset sijaitsevat Joenvarren Seurahuoneen lähiympäristössä Kiuruvedellä. Kilpailijoiden toiminta on joko kokonaan tai osittain samantyyppistä kuin Joenvarren Seurahuoneella. Kaikista kilpailijoista eniten samantyyppistä toimintaa on Sinisellä Helmellä. Analyysi on toteutettu tutkimalla Internetistä löytyvää materiaalia ja hyödyntämällä teoriaosuudessa käsiteltyjä Porterin (1993) ajatuksia.

6.3.1 Sininen Helmi

Analyysi on toteutettu tutkimalla yrityksen Internet-sivuja, jotka löytyvät osoitteesta:

www.sininenhelmi.fi.



Kuva 1: Sininen Helmi (Sininen Helmi 2013a)

Sininen Helmi sijaitsee Kiuruvedellä, Kiurujärven rannalla.

Päämäärät

Taloudellisena päämääränä on vahva asema kansainvälistymisessä, Britit, Ruotsi, Venäjä ja Saksa ovat kohderyhmänä. Erilaisiin tuotteisiin on panostettu, etenkin ulkomaalaisille, kuten esimerkiksi hoitopalvelumatkailuun ja sieniretkiin. Laadullisia päämääriä ovat tasokkuus (korkea), yksilöllisyys sekä lähiruoka. Etuna kansainvälistymiseen on se, että isännällä kokemusta turistimatkoista. Yrittäjäpariskunnan lisäksi Sininen Helmi työllistää 5-6 työntekijää. (Sininen Helmi 2013a; Korpi-Vartiainen 2010a.)

Nykyinen strategia

Kilpailuvalttina ovat lähiruoka, rauhallisuus, tunnelmallisuus, henkilökohtainen hyvä palvelu sekä miljöö. Yritys henkilöityy vahvasti omistajiin, asiakkaille tunteena ”omistajat kuin sukulaisia”. Asiakkaita ovat yritykset ja yksityiset henkilöt. Terveysaunoja, paikallisuutta, lisääntymättömyyttä, luomua ja kiireettömyyttä mainostetaan. ”Paikalla tehty ruoka paikallisista tuotteista” on myyntivalttina etenkin ulkomaalaisille. Todennäköisesti yritys noudattaa eksplisiittistä strategiaa, sillä toiminta ja markkinointi näyttää hyvin suunnitelmalliselta. (Sininen Helmi 2013b; Sininen Helmi 2013c; Korpi-Vartiainen 2010a.)

Olettamukset

Itsestä: laadukas, kotoisuus ja lähiruoka. Alasta: hoitopalveluidenkysyntä nousee. (Korpi-Vartiainen 2010a)

Valmiudet

Tuotteet: majoitus (20-25hlö), Ravintola (100 hlö), hoitola, kuljetuspalvelut(12 hlö) ja ohjelmapalvelut (minimi 15 - 30 hlö), kokouspalvelut (tupa 30-50 hlö, sali 10-15 hlö). Yritys omaa hyvät mahdollisuudet kansainvälisyyteen sillä yritys on luonut laajat yhteistyöverkostot partnereiden kanssa, verkostoitumalla matkailuntekijöiden kanssa ja ovat noteeranneet markkinoinin tärkeyden. (Sininen Helmi 2013d; Sininen Helmi 2013e; Sininen Helmi 2013b; Sininen Helmi 2013f; Sininen Helmi 2013g; Korpi-Vartiainen 2010a.)

6.3.2 Runnin kylpylä

Analyysi kilpailijasta on toteutettu tutkimalla yrityksen Internet-sivuja, jotka löytyvät osoitteesta: www.runni.fi



Kuva 2: Runnin kylpylän Kartanohotelli (Runnin kylpylä 2013a)

Runnin kylpylä sijaitsee Iisalmen kupeessa, Runnin kylässä.

Päämäärät

Taloudellisenä tavoitteena ovat kylpyläpalvelut, jotka juontavat juurensa jo pitkältä historialta kylpyläelämästä vuodelta 1904. Osakeyhtiö omistaa Runnin kylpylän ja organisaatio on suhteellisen iso (esim. erilliset myyntipalvelut) ja työntekijöitä on 20-49 hlö. Toimitusjohtaja on kotoisin Kuopiosta. (Runnin kylpylä 2013b; Koskinen 2012; Directa 2013a.)

Nykyinen strategia

Nojataan Runnin historiaan, savolaiseen kulttuuriperintöön, terveyteen, luonnonläheisyyteen ja kulttuurihistoriaan. Yhteistyötä kehitetään kyläläisten ja yhdistyksien kanssa, sekä savolaisten kuntien ja yhteisöjen ja yritysten kanssa. Ihmevettä pulppuava lähde vuodelta 1750 on myyntivalttina, jonka äärellä on leppoisaa lomailua, hemmottelevia hoitoja, herkullista ruokaa. Kylpylän virkistävät vedet yhdessä viihteen ja hyvän seuran merkeissä korostuu ideologiassa. (Runnin kylpylä 2013b; Koskinen 2012.)

Olettamukset

Itsestä: terveys, kylpyläperinteen jatkaminen. Muista: Savossa vielä piilevää matkailupotentiaalia (Koskinen 2012.)

Valmiudet

Tuotteet: Hotelli, kylpyläpaketit, (kylpylähotelli 105 hlö, kartanohotelli 50 hlö) Juhlatilaisuudet ja kokoukset (Wesipehtoori 150 hlö + Lasikuisti 30 hlö, Mamselli + 2 x kabinetit yht. 265 hlö, työhyvinvointi, hoidot, ravintola, viihde ja ohjelmalvelut. (Runnin kylpylä 2013 b-f.)

6.3.3 Tikanranta

Analyysi kilpailijasta on toteutettu tutkimalla yrityksen Internet-sivuja, jotka löytyvät osoitteesta: www.tikanranta.com



Kuva 3: Tikanranta (Tikanranta 2013a)

Tikanranta sijaitsee Kiuruvedellä, Myllyniemessä.

Päämäärät

Taloudellisena päämääränä on sivuelinkeino Uudistikan tilan pitämisen lisäksi. Panostettu ensisijaisesti maukkaaseen ruokaan ja maaseutumatkailuun erityisesti kesällä. Toimintaa ylläpidetään isännän, emännän ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Korostetaan maalaismaisemaa ja sen tuomia mahdollisuuksia. (Tikanranta 2013a-b, d; Korpi-Vartiainen 2010b.)

Nykyinen strategia

Savolaisia maitomatkoja ja maalaisherkkuja sekä aitoja luontokokemuksia yrityksille, perhejuhlien viettäjäille tai ryhmille. Lähiruoan hyödyntämistä palveluissa korostetaan. (osa raaka-aineista jopa omalta tilalta). Iskulauseena yrityksen omilta Internet-sivuilta ”talo elää tavaltaan vieraat kulkee ajallaan”, joka kuvaa toimintaa. Verkostoitumisen tärkeys on tiedostettu markkinoinnin saralla. (Tikanranta 2013a,d; Korpi-Vartiainen 2010b.)

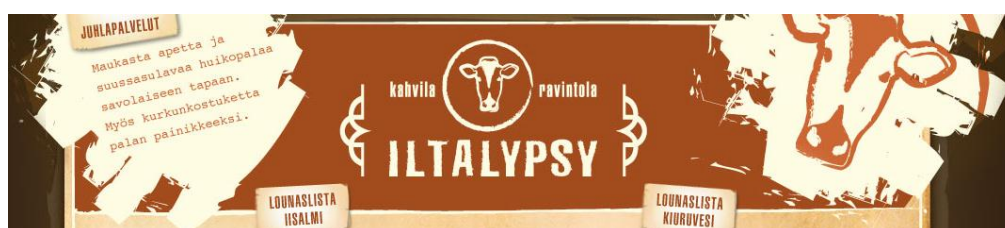
Olettamukset

Itsestä: Maukasta ruokaa ja lupsakkaa vieraanvaraisuutta. Alasta: lähituottajat verkostoituvat ja toimittavat ruokaa yhteisesti. (Tikanranta 2013a, c; Korpi-Vartiainen 2010b.)

Valmiudet

Palvelut: juhlapalvelut tuparavintolassa (50 hlö), erä- ja edustustilaisuudet tai eräelämykset luonnonhelmassa, ohjelmapalvelut, kokouspalvelut (kokoukset ja kurssit max. 30 hlö). (Tikanranta 2013c).

Tikanrannan omistajat omistavat kahvila-ravintola Iltalypsyn Kiuruvedellä ja Iisalmessa ja hyödyntävät näitä yrityksiä yhdessä Tikanrannan kanssa menestyksellisesti. Iltalypsy korostaa maukasta lähiruokaa ja tarjoaa pitopalvelua asiakkaan omissa tiloissa tai Tikanrannan tiloissa. Internet-sivut Iltalypsyllä ja Tikanrannalla ovat linkitetty toisiinsa. (Iltalypsy 2013; Tikanranta 2013e.)



Kuva 4: Iltalypsy (Iltalypsy 2013)

Iltalypsy sijaitsee Kiuruvedellä kulttuuritalolla ja Iisalmessa.

6.3.4 Kiuruveden seurakunta

Analyysi kilpailijasta on toteutettu tutkimalla yrityksen Internet-sivuja, jotka löytyvät osoitteesta <http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/toimitilat>



Kuva 5: Seurakuntatalo (Kiuruveden seurakunta 2013b) (vasemmalla)

Kuva 6: Leirikeskus (Kiuruveden seurakunta 2013c) (oikealla)

Kiuruveden seurakunta sijaitsee Kiuruvedellä keskustassa.

Päämäärät

Ei tavoittele varsinaisesti voittoa.

Nykyinen strategia

Omaan toimintaan tilat, joita voidaan vuokrata myös ulkopuolisille.

Valmiudet

Juhla- ja kokouspalvelut, toimitilavuokra ja pitopalvelu seurakunnan tiloissa. Myös leirikeskusten hyödyntämismahdollisuus eri tilaisuuksiin. Seurakuntatalolla useita tiloja, joita voi vuokrata. (iso sali, monitoimisali 60hlö, takkahuone 20hlö). Leirikeskus (70 hlö sali, majoitus 16-30hlö +mökkit 30 hlö), (Kiurveden seurakunta 2013a-e.)

7 Empiiriset tulokset: Joenvarren Seurahuoneen liiketoimintakonsepti

Tämä luku sisältää kuvauksen Joenvarren Seurahuoneen historiasta, liiketoiminnan suunnittelusta, liiketoimintakonseptista ja sen kehittämisestä sekä kilpailueduista. Näitä tietoja opinnäytetyöhön on saatu liiketoimintasuunnitelmasta, Internet-lähteistä sekä haastattelemalla osakkaita.

7.1 Vaihe 1: Joenvarren Seurahuoneen historia

Rapakkojoen Varuskunta Oy, aputoiminimeltään Joenvarren Seurahuone perustettiin vuonna 2010. Osakkaina ovat sisarukset Unto Harmoinen, Paula Anttila ja Päivi Harmoinen. Yrityksen toimialana on matkailu-/ohjelmapalvelut. Yritys sijaitsee Pohjois-Savossa Kiuruvedellä. Kuvassa 7 on Joenvarren Seurahuone. (Anttila, Harmoinen & Harmoinen 2012, 2.)



Kuva 7: Joenvarren Seurahuone (Joenvarren Seurahuone 2012a)

Joenvarren Seurahuone toimii entisessä Rapakkojoen kansakoulussa. Kiuruveden kaupunginvaltuusto päätti vuoden 2009 tammikuussa lakkauttaa Rapakkojoen koulun. Strategian mukaisesti kaupunki luopui kaikista tarpeettomista kiinteistöistä. (JH 2010.)

Sivistämishistorian lisäksi kansakoulu on toiminut aikoinaan aktiivisen kyläyhteisön kokoontumispaikkana. Abraham Pietikäinen on rakentanut koulun ja rakennus on otettu käyttöön vuonna 1908. Vuonna 1923 otettiin käyttöön päärakennukseen kuuluva, mutta siis myöhemmin valmistunut alaluokka. Rakennuksesta on pidetty hyvää huolta ja viimeksi rakennus on saneerattu vuonna 1998. (Joenvarren Seurahuone 2012b.)

Rapakkojoen koulun kiinteistöä tarjottiin ensin kylällä toimiville rekisteröidylle kyläyhteisöille nimellistä vuokraa vastaan niin, että vuokraaja vastaisi kiinteistön ylläpito- ja korjauskuluista. Myymisen tiedotus- ja kartoitustilaisuuteen tilaisuuteen saapui kolme kyläläistä, joiden mukaan Rapakkojoella ei ole sellaista rekisteröityä yhdistystä, joka olisi valmis vuokraamaan koulukiinteistön nimiinsä. (JH 2010.)

Tekninen palvelukeskus valmisteli kiinteistön myynnin ja määräaikaan mennessä ostotarjouksia tuli kaksi kappaletta. Koska tarjoukset olivat sisällöltään ja hinnaltaan samanarvoisia, asian ratkaisemiseksi suoritettiin arvonta, jonka voitti perustettava yhtiö Rapakkojoen Varuskunta. (JH 2010; Harmoinen P. 2012.)

Rapakkojoen koulu tuli myyntiin ja omistajien mukaan melkein sattumalta alkoi Joenvarren Seurahuoneen yritystoiminta. Syitä kyläkoulun ostamiseen osakkailla oli erilaisia mm. tunnesyyt tai viehätys paikkaan sekä kiinnostus yrittäjyyteen. Osakkaat kävivät tutustumassa paikkaan ennen myyntiin tuloa 2010 ja pohtivat mahdollisia liikeideoita. Eräänä ideana oli tarjota armeijahenkisiä majoitustiloja ja henkeen sopivia koulutuksia sekä seikkailuhenkisiä ohjelmallisia tapahtumia, esim. värikuulasotapelejä. Osakkaat pitivät ideaa liian rajoittavana, eikä se myöskään imagomielessä tuntunut sopivalle tuohon ympäristöön. Hyvin pian päädyttiin liikeideaan, joka lähtee Rapakkojoen kansakoulun historiasta, arvokkaan paikan vaalimisesta, rakennuksessa eläneistä henkilöistä ja nostalgian yhdistämisestä hyvään ruokaan, tarjoamalla ”makuja ja muistoja”. Tähän kiteytyvät myös yrityksen arvot: menneiden sukupolvien työn arvostaminen, henkevyys, yhteisöllisyys ja aitous. Nämä arvot tulevat esille perhejuhlissa, tilaisuuksien ja ohjelmien sisältöinä, lähialueella tuotettuina raaka-aineina, ruoan valmistus käsityönä, tilojen sisustuksessa. Tästä juontaa juurensa osakeyhtiön nimikin, Rapakkojoen Varuskunta Oy. Yhdessä konsultin kanssa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa Joenvarren Seurahuoneen liikeidea muokkaantui nykyiseen muotoonsa, vaikkakin käytäntö ja käytettävissä olevat resurssit ovat myös muokanneet liiketoimintaa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta edelleen. Joenvarren Seurahuoneen määritetyt arvot asettavat rajat toiminnalle ja sille mitä palveluita tarjotaan. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b,d,f.)

Vuonna 2011 tilat remontoitiin pitopaikaksi erilaisille ohjelmallisille tilaisuuksille ja vuoden 2012 aikana yläkertaan on remontoitiin majoitustilat 10 henkilölle. Paula Anttila on vaikutta-

nut suuresti sisustuksen suunnittelussa vanhaa henkeä ja laadukkuutta kunnioittaen. (Joenvarren Seurahuone 2012b; Harmoinen P. 2013b.)

7.2 Vaihe 2: Liikeidea ja liiketoimintakonsepti

Mitä: Elämyksellisiä tapahtumia ja ohjelmallisia palveluja suunnitteleamalla tilaisuuksien sisältö ja ohjelma, tarjoamalla laadukasta ruokaa ja ystävällistä palvelua. (Anttila ym. 2012, 8; Vierailu 2013.)’

Joenvarren Seurahuoneen ydinpalvelu karkeasti pelkistettynä ovat tilat, jossa järjestetään tilaisuuksia pitopalveluineen ja ohjelmopalveluineen. Pelkkä tilojen vuokraus ei sisälly liikeideaan, vaan pitopalvelu tilojen yhteydessä, on oleellinen osa liikeideaa. Painotus on tällä hetkellä ensisijaisesti juhla järjestelyissä, joita räätälöidään asiakkaan toiveen mukaan, sisältäen tilat, ruoan ja ohjelman tarvittaessa (esim. musiikkia, luentoja, näytelmiä, ulkorasteja). Ohjelmallisia palveluja pyritään tarjoamaan enemmän eri yhteistyökumppanien kanssa, esim. paikallinen teatteri, musiikkiyhdistys ja lähikylä koulujen oppilaat. Ohjelmopalveluita ei vielä ole siis korostettu, vaikka ohjelmalliset palvelut toteutuvat esimerkiksi virkistyspäivien osalta, kuusijuhlatuotteena tai luontoretkinä. Ohjelmallisiin palveluihin tullaan panostamaan varmasti enemmän tulevaisuudessa. Palvelukonsepteja Joenvarren Seurahuoneella on useita erilaisia. (Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d.)

Kenelle: Lähialueen yläsavolaisille kuluttajille, yhteisöille ja yrityksille (Anttila ym. 2012, 4).

Miten: Joenvarren Seurahuoneen tiloissa tai yhteistyökumppaneiden tiloissa. Ohjelmopalveluita tuotetaan joko itse tai paikallisten yritysten kanssa. Ruokapalvelut tuotetaan itse kahden päätoimisen pitokokin kanssa. (Anttila ym. 2012, 4.)

Joenvarren Seurahuoneelle on tehty liiketoimintasuunnitelma, jota päivitetty toistaiseksi harvemmin. Rakenteena liiketoimintasuunnitelmalla toimii seuraavat pääotsikot: yrityksen taustatiedot, kuvaus miten on päädytty yritystoimintaan, yrityksen toimintaympäristö, liikeidea ja strategia, markkinointi, investoinnit, ja tuotteet. (Anttila ym. 2012, 1; Harmoinen P. 2013b.)

Markkinointia ja myyntityötä tulisi lisätä, koska yrityksen palveluille on kysyntää ja palautteen mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Myyntiresurssien puute onkin tällä hetkellä pullonkaula, ulkopuolista myyntihenkilöstöä ei ole, eikä osakkaiden oma aika riitä. Palveluja markkinoidaan Joenvarren Seurahuoneen internetsivujen kautta, hakukoneoptimoinnilla, Facebookin ja sähköpostin välityksellä aiemmin ostaneille asiakkaille. Sesonkien (Joulu, Äitienpäivä, Isänpäivä jne.) aikaan laitetaan mainoksia paikallislehtiin ja viedään ulkomainoksia esim. Kiuruveden keskustan kauppojen ilmoitustauluille. Paikallislehteen tarjo-

taan uutisia. Joenvarren Seurahuoneen esitteitä ja yhteisesitteitä Ylä-Savon Matkailuntekijät-järjestöön kuuluvien yritysten kanssa on ollut tarjolla mm. Matkailumessuilla Helsingissä sekä Venäjällä. Ensimmäiset venäjänkieliset ja englanninkieliset yhteisesitteet valmistuivat keväällä 2013. Joenvarren Seurahuone on myös Kiuruveden Yrittäjien jäsen, ja mukana yhteismarkkinointihankkeessa (Kiurupark), jonka tavoitteena on edistää paikallisten yritysten markkinointiyhteistyötä isojen tapahtumien yhteydessä. Esimerkkeinä ovat Kiuruveden Iskelmäviikko, Viljo Viljeljän Messut ja Valion Maitojuoksu. Muitakin Kiurupark-hankkeen vuosikellossa määriteltyjä tapahtumia järjestetään yhdessä. Markkinointi on pääasiassa Päivi Harmoinen vastuulla. Joenvarren Seurahuoneella on suunniteltu asianmukaisesti tietynlainen ulkoasu ja väriyitys kaikille mainoksille. Erillistä mainostoimistoa ei käytetä, sillä markkinoinnin tarve on sen verran vähäistä ja osakkaalla on riittävästi tarpeisiin sopivaa kokemusta erilaisten ilmoitusten laatimisesta. Ilmoitusten jakeleminen tapahtuu osakkaiden toimesta tai erikseen tapauskohtaisesti palkatun henkilön toimesta. Ylä-Savon Matkailuntekijöiden (YSMA) kautta olisi mahdollisuus hyödyntää vielä enemmän alueen yhteismarkkinointia ja osallistua mm. heidän tarjoamaansa koulutukseen. (Harmoinen P. 2013d; Harmoinen P.2013f.)

Tärkein kanava markkinoinnille ovat tilaisuudet Joenvarren Seurahuoneella, ja niistä saadut positiiviset kokemukset, joka leviää ”puskaradiona” eri tahoille Kiuruvedellä. Puskardiomarkkinointi ei ole yhtä nopeaa kuin esimerkiksi sähköposti, mutta juuri kokemusten kautta samalla yrityksen maine vakiintuu. Äitienpäivän ja Isänpäivän lounailla moni vieras tutustuu paikkaan, ja saattaa harkita hääjuhlan tai syntymäpäivien järjestämistä Joenvarren Seurahuoneella. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013d.)

7.2.1 Kilpailustrategia

Kilpailustrategiana Joenvarren Seurahuone käyttää *erilaistamista*.

Tuotteiden erilaistaminen sinänsä on hankalaa, sillä palveluja ei voida patentoida. Palvelu täytyy muuten hoitaa sellaisella tavalla, että vaikka palvelukonsepti kopioitaisiin, ei jotain osia siitä voida kuitenkaan toteuttaa samalla tavalla ja yhtä hyvin. (Vierailu 2013.)

Kilpailijoista pyritään erottautumaan tarjoamalla vetovoimainen miljöö, laadukasta lähiruokaa ja ystävällistä palvelua. Etenkin laadukkaan paikalla tehdyn lähiruoan merkitystä korostetaan. Laadukkuus myös tilojen osalta on yksi erottautumistekijä. Tiloja on kuvattu sanoilla ”nostattaa juhlan tuntua”. Yritystoiminnan tärkeänä tekijänä pidetään luotettavuutta ja hyvää mainetta, jotka syntyvät kokemuksista yrityksen palveluista, tilaisuuksien järjestelyjen sujuvuudesta ja omistajien luomasta luottamuksesta ja tuttuudesta. Itse yritykseen liittyvä kilpailuetu on paikan koko. Kiuruveden alueella ei ole vastaavia yhtenäisiä tiloja, joihin voidaan sijoittaa yli 100 henkilöä. Yrityksen etuna ovat anniskeluoikeuksien puuttuminen eli asiakkaat voivat tuoda omat juomat ja säästävät siten kokonaiskustannuksissa, joka on tärkeää

etenkin suurissa perhejuhlissa sekä pikkujouluissa. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d.)

Ruokalajien osalta on pienimuotoisesti suunniteltu erikoisia nimeämisiä, kuten Joenvarren vihersalaatti tai Saimin omenaleivos, mutta tässä halutaan pysyä kohtuudessa, ettei kaikkea nimetä erikoisesti. Tätä voisi vielä kuitenkin lisätä jonkin verran ja olisi erittäin hyvä, jos kehitettäisiin jonkinlainen salainen resepti vetonaulaksi. (Harmoinen P. 2013b.)

Yrityksessä pidetään hyvin tärkeänä hyvää sidosryhmäyhteistyötä sekä sitä, että yhteistyötä alueen kilpailijoiden kanssa tulisi vielä edelleen lujittaa. Kilpailijoita tulisi tarkastella myös enemmän mahdollisuuksina ja yhteistyökumppaneina, kuin ainoastaan kilpailijoina, joita pyrkisi saamaan alalta pois. Joenvarren Seurahuone tekee tiivistä yhteistyötä mm. Maatila Harmoisen kanssa, joka tuottaa Joenvarren Seurahuoneelle kilpailuetua etenkin erilaisten tilojen tarjoamisessa palveluiden yhteydessä. (Vierailu 2013.)

Osakkaiden mukaan hinnoittelu kilpailukeinona ei ole Joenvarren Seurahuoneen strategiana, jota tavoitellaan, vaikkakin hinta saattaa joissain tapauksissa merkitä päätöstä tehdessä. Joenvarren Seurahuoneen palveluilla hinnan ei siis olisi tärkein valintakriteeri, vaan asiakkaan kokemaa kokonaisvaltaista hyötyä saamastaan palvelun laadusta. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013d.)

7.2.2 Asiakslähtöisyys

Joenvarren Seurahuoneella on tiedostettu asiakaslähtöisen liiketoiminnan tärkeys kannattavuuden kannalta. Asiakkaan näkökulman selvittäminen ja hyöty/tarve, jota palvelu tyydyttää, on selvitetty ja kehitetty saadun palautteen perusteella. Enimmäkseen palautetta saadaan spontaanisti, kun asiakas itse sen ilmaisee joko tilaisuuden suunnitteluvaiheessa, palvelun aikana tai palvelukokemuksen jälkeen. Palvelukokemuksen jälkeen kysellään vielä sähköpostitse tai puhelimitse palautetta palvelukokemuksesta, vaikkakin yleensä asiakkaat itse jo kertovat ennen tiedustelua palvelukokemuksesta. Tiedustelussa kysytään yleensä, miten palvelu toteutui ja miltä palvelu tuntui. Isompien tilaisuuksien osalta kysytään kolme kysymystä tiloista, ruoasta ja palvelusta. Palveluita ei ole tietoisesti kehitetty asiakkaan kanssa niin, että heidät kutsuttaisiin johonkin tilaisuuteen kehittämään palvelua. Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään palveluiden kehittämistä jonkin verran. (Vierailu 2013, Harmoinen P. 2013b.)

Kaikki työntekijät toimivat asiakaslähtöisesti ja ottavat asiakkaan näkökulmaa huomioon ammattitaitonsa ja kokemuksensa perusteella sekä osaavat sopeuttaa toimintaansa kullekin asiakkaalle parhaimmalla tavalla, kuitenkin huomioiden yrityksen kannattavuuden toteutumisen. Pitokokit ovat niitä henkilöitä, jotka parhaiten pääsevät näkevätkin asiakkaan näkökulman käy-

tännössä. Osakkaat näkevät asiakasnäkökulmaa ollessaan mukana työntekijöinä isoimmissa tilaisuuksissa ja tarjousvaiheessa, kun asiakkaan kanssa yhdessä suunnitellaan tilaisuuden kulua. Yrityksellä on käytössä palautteenantomahdollisuus Internetissä, jota ei juurikaan käytetä, vaan palautetta kysytään asiakkailta tilaisuuden jälkeen. Palautteen saamisen tapoja voisi miettiä tarkemmin yrityksen kannalta, miten ja missä, sillä perinteinen palautteenantolomake jälkikäteen on todettu olevan toimimaton asiakkaan näkökulmasta, sillä nykyään monesta paikasta saadaan lomake, joka tulisi täyttää ja näihin asiakkaat eivät yleensä reagoi. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013d.)

Kehittämiskohteeksi koetaan se, miten palveluita voisi järkevästi räätälöidä, ja antaa mahdollisuuksia asiakkaan vaikuttaa tarjottavan palvelun osiin kunkin asiakkaan tarkoitusten mukaisesti, mutta kuitenkin säilyttäen tarjottavan palvelun kannattavuuden. Yrityksessä koetaan tarpeelliseksi miettiä tarkemmin, kuinka palveluista voitaisiin tehdä ns. moduuleja, joita asiakas voisi yhdistää toivomallaan tavalla. Joenvarren Seurahuoneella on laadittu muutamia menuvaihtoehtoja, joita usein muutellaan. Räätälöintiä toteutetaan pitkälti asiakkaiden toiveista ja joustetaan monessa asiassa. Räätälöinti perustuu vielä pitkälti kustannuspohjaiseen hinnoitteluun, mutta asiakkaalle ”näkyvä osa” eli itse palvelu ja mahdollisuus pitkälle toteutettuun räätälöintiin, jota Joenvarren Seurahuoneelta saa, pitäisi vielä osata järkevästi hinnoitella kokonaisuudelle. Miten arvon myyminen kaikesta muusta palvelusta onnistuu asiakkaalle. Joenvarren Seurahuoneella on tehty sisäisiä linjauksia, kuinka monta henkilöä tulee olla palvelulle tilaajana, jotta se on kannattavaa järjestää. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b.)

Asiakashallintaa toteutetaan tällä hetkellä Excel-taulukolla pilvipalvelimella ja siitä löytyy mm. asiakkaiden yhteystiedot. Taulukon hyödyntäminen ei ole kovin aktiivista. Tiedossa on sopiva asiakashallinnan järjestelmä, joka kuitenkin edellyttäisi että koko henkilökunta aktiivisesti käyttää työkalua, jotta siitä saadaan hyötyä. (Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d.)

7.2.3 Yrityksen johtaminen ja resurssit

Tällä hetkellä jokaiselle osakkaalle liiketoiminta on sivutoimista ja heillä jokaisella on toinen päätoiminen työ. Tämä asettaa haasteita liiketoiminnan pyörittämiselle niin aikataulujen kuin mahdollisuuksiin olla mukana päivittäisessä toiminnassa. Jokaisella omistajalla on oma vastualueensa toiminnassa ja omistajat ovat tehneet tällä hetkellä kaikki yrityksen toimet hyvin pitkälle itse. Osakkaiden mielestä itse olemalla mahdollisimman pitkälti mukana yrityksen toiminnoissa näkee helpommin, miten toimintaa voitaisiin kehittää paremmiksi tai pohtia onko ulkoistaminen parempi vaihtoehto joillekin toiminnoille. (Vierailu 2013.)

HENKILÖ RESURSSIT

Yrityksen johtaminen

Osakkaat pitävät noin pari kuukauden välein yhteisen palaverin. Palaverit koetaan tärkeiksi, jotta yhteiset linjaukset pitävät. Yhteistyötä kuitenkin helpottaa se, että yrittäjät omaavat suhteellisen samankaltaisen taustan ja käsityksen asioista. Suuret linjaukset ovat sinänsä helppoja, niistä osakkailla on useimmiten yhteinen näkemys, mutta joissakin pienemmissä asioissa näkemykset voivat poiketa. Näiden yhtenäistäminen helpottuisi todennäköisesti, jos yritystoiminta olisi kaikille/jollekin osakkaalle päätoimista. Päivittäisasioiden hoitoon käytetään yleensä sähköpostia ja puhelinta. Henkilöstön kanssa pidetään koulutuspäiviä ja yhteisiä illanviettoja. Sidosryhmien kanssa pitäisi myös enemmän pitää yhteisiä tilaisuuksia ja tähän pyritään tulevaisuudessa myös panostamaan. Yrityksen maine hyvänä työnantajana koetaan tärkeäksi yrityksen johtamisen näkökulmasta. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b.)

Visio ja missio

Joenvarren Seurahuoneelle on määritetty visio ja missio. Visioksi on määritelty ”Maaseudun kulttuurihistoriallisesti merkittävässä rakennuksessa tarjotaan elämyksellisiä kokemuksia ja mieltä kohottavia ohjelmallisia tapahtumia hyvän lähiruoan ja palvelun merkeissä rakennuksen henkeä kunnioittaen, siten että asiakkaat kokevat häivähdyksen nostalgiaa.”

Logon yhteydessä käytetään iskulausetta ”makuja ja muistoja”, joka tiivistää vision idean. Nostalgia tarkoittaa menneen ikävöintiä, kaihoa ja haikeutta ja siihen liittyy usein menneen aikakauden ihannointia. Sananmukainen merkitys sanalle nostalgia on koti-ikävä, kotimaan kaipuu, joten vierailu entisessä koulussa voi herättää nostalgisia muistoja. Missioksi Joenvarren Seurahuoneella on määritelty ”Idyllisessä kulttuurimaisemassa on hyväkuntoinen, veto-voimainen kiinteistö, jossa harjoitetaan liiketoimintaa tarjoamalla käsityönä valmistettua lähiruokaa ja ohjelmallisia tapahtumia lähialueen yrityksille ja yksityisille henkilöille, sekä myöhemmin ulkomaisille asiakkaille, verkostoitumalla lähialueen muiden yritysten kanssa.” (Harmoinen P. 2013c.)

Henkilöstö ja vastuut

Vastuuta tulee jakaa mahdollisimman paljon niille henkilöille, jotka ovat ko. toiminnassa mukana/osallisina ja jotka vastuuta haluavat ottaa. Tämä edellyttää yhtenäisten toimintatapojen perehdyttämistä kaikille yrityksessä toimiville henkilöille. Ennen tehtävien jakamista, tulee palveluprosessi kuvata, jotta kaikki tietävät, mitä kukin tekee. Lisäksi on muistettava, että vastuunjakaminen on myös kustannuskysymys. Vastuunjakaminen on toiminut kuitenkin hyvin Joenvarren Seurahuoneella. Yrityksen toiminnan aloitusvaiheessa työpanokset jaettiin osakkaiden kesken kunkin osakkaan osaamisen ja vahvuuksien mukaan. Erityisosaamista vaativat suoritukset kuten esimerkiksi remonttiin liittyvät työt ostetaan osto-palveluna. Vastuun jakaminen osakkaiden kesken on tärkeää, koska jokaisen osakkaan päätoiminen työ vie ison

osan ajasta. Toimeksiannon tullessa on aikataulullisesti haasteellista jakaa osa-alueita osakkaiden kesken ja tämä yleensä tapahtuu joka toimeksiannolle erikseen, juuri aikataulujen takia. (Vierailu 2013; Anttila ym. 2012, 7; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d.)

Osakkaat:

Paula	Päivi	Unto
-Laskutus ja kirjanpito -Palkat -Hinnoittelu (menut) -Menut -Hallituksen puheenjohtaja -”Keittiöesimies” Aikaisemmin ollut mukana enemmän ruokapalvelujen toiminnoissa, mutta olosuhteiden vuoksi nykyisin vähemmän määrissä.	-Tarjoukset -Asiakasyhteistyö -Markkinointi -Myynti -Tilaisuuksien koordinointi (isommat tilaisuudet) -Hinnoittelu	-Pääasiallinen vastuu kiinteistönhoidossa, esimerkiksi sähkön tuottamisessa ja kuluväylien kunnossapidossa. -Maatila Harmoisen tiloja hyödynnetään Joenvarren Seurahuoneen palveluissa -Tilaisuuksissa mukana -Paikallinen markkinointi ja verkostot

Taulukko 4: Osakkaiden vastuut (Anttila ym. 2012; Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d)

Muu henkilökunta:

2 päätoimista pitokokkia, isot tilaisuudet (tuntilaskutus)	Lähialueelta 3-4 henkilöä, pienemmät tilaisuudet	
-Ruoan valmistus ja tarjoilu tilaisuuksissa - Menujen suunnitteluun osallistuminen, kulutus ja kustannukset - Tilojen koristelu tarvittaessa - Siivous	-Avustavat suuremmissa tilaisuuksissa tarvittaessa (ruoka, siisteys) -Aamupala -hoitavat pienempiä tilaisuuksia	

Taulukko 5: Muun henkilökunnan vastuut (Anttila ym. 2012; Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d)

Toiveena ja tarpeelliseksi koettuna Joenvarren Seurahuoneelle tarvittaisiin henkilö, joka olisi mukana kaikissa tilaisuuksissa ja huolehtisi tilaisuuden kulusta, siisteydestä yms. Tällä hetkellä pitokokit ovat niitä henkilöitä, jotka ovat mukana kaikissa tilaisuuksissa, mutta heidän vastuunsa muusta kuin ruoan tarjoilusta vaihtelee tilaisuuden mukaan. Kesällä Päivi Harmoinen

on useimmiten tilaisuuksissa töissä, ja muut osakkaat ovat mukana esimerkiksi asiakaskohde-ryhmän mukaisesti. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b.)

MUUT RESURSSIT

Tilat

Tasokkaat puitteet avarassa 130 hengen juhlasalissa, 20 henkilön ruokasalissa tai rennompaa oleskelua 25 hengen klubilla. Tiloissa on AV-laitteet. Invaliuska ja inva-WC mahdollistavat potilasjärjestöjen vierailut sekä juhlasali on riittävän avara liikuntarajoitteisten liikkumiseen. Päärakennuksen huoneet on sisustettu vanhaa tyyliä kunnioittaen yksinkertaisen tyylikkäästi, ja on kalustettu laadukkaasti. 10:lle henkilölle tarjotaan yläkertaan remontoituissa huoneissa majoitusta. Yläkerrassa on kaksi kahden hengen huonetta lisävuoteella ja yksi kahden hengen huone. Lisäksi löytyy häähuone, jossa on oma suihku ja WC. Muiden huoneiden osalta suihku ja kaksi WC:tä ovat käytävällä. (Anttila ym. 2012, 4, 9, 12.)

Joenvarren Seurahuoneella on Internet-sivuja ylläpitävät osakkaat, samoin kuin hakukoneoptimointia ja Facebook-sivuja. (Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013f.)

Hankinnat

Koko henkilöstö on tietoinen mistä ruokaan tarvittavat raaka-aineet hankitaan ensisijaisesti ja mikä on korvaava toimittaja, mikäli ensisijaiselta vaihtoehdolta ei ole raaka-aineita saatavilla. Raaka-aineiden hankinnasta ovat pääasiallisesti vastuussa pitokokit. Suurin osa tuotteista hankitaan lähialueen kaupoista ja lähialueen toimittajilta. Leivät leivotaan itse. Suuremmassa tukussa lisäalussa käydään tarvittaessa, mikäli tarvittavia raaka-aineita ei löydy lähialueen tuottajilta. Tukusta hankittavissa tuotteissa noudatetaan myös lähiruoan ”lupausta”. Suuria määriä raaka-aineita ei osteta kerralla, kulutus riippuu pitkälti siitä, kuinka usein järjestettäviä tilaisuuksia on. Varsinaisia sopimuksia tiettyjen tavarantoimittajien kanssa ei ole, lukuun ottamatta kananmunien hankkimista. Raaka-aineiden hankkiminen koetaan työlääksi ja aikaa vieväksi, sillä ne pitää hakea itse. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013f.)

Ruokatarjoilussa panostetaan lähiruokaan ja luomuruokaan sekä Joenvarren Seurahuoneelle suunniteltuihin paikan päällä valmistettuihin omiin menuihin ja perinteiseen savolaiseen pitoruokaan. Siivouspalvelut hoidetaan itse tai ostetaan kumppaneilta suurempiin tilaisuuksiin. (Anttila ym. 2012, 8.)

Yhteistyökumppanit

Tässä kappaleessa luetellut yhteistyökumppanit ovat joko jo olemassa olevien palveluiden yhteistyökumppaneita tai suunniteltujen myöhemmin toteutettavien palveluiden yhteistyökumppaneita. Luontoon liittyviä lisäpalveluja hankitaan Maatila Harmoisen kautta, kuten

myös illanvietossa ja saunomisessa hyödynnetään Maatila Harmoisen Rysseliä ja eräkämpää muiden asiakkaiden tarpeisiin. Ohjelmapaketteja tuotetaan paikallisten toimijoiden kanssa, joita ovat esim. Kiuruveden Musiikkiyhdistys, Kiuruveden Maalaiskaupunginteatteri ja Iskelmäviikko -kesätapahtuma. Maalaiskaupunginteatterin näyttelijät sekä Musiikkiyhdistyksen artistit ovat vierailleet viihdyttämässä asiakastilaisuuksissa. Apunaz Oy Rapakkojoella tarjoaa hyvinvointipalveluja, erilaisia hierontaa ja kasvo- ja jalkahoitoja sekä siivouspalveluja. Paikallisen pesulayrityksen kanssa on sopimus liinojen ja muiden tekstiilien huollosta. Iskelmäviikon asiakkaita on yöpynyt Joenvarren Seurahuoneen tiloissa ja lisäkapasiteettia majoitus-, luento- ja juhlatilojen osalta Joenvarren Seurahuone tarjoaa Maatila Harmoiselle. (Anttila ym. 2012, 5, 8-9, 13, 14, 19.)

7.2.4 Kenelle ja mitä: Asiakkaat ja palvelut

Taulukossa 6 ovat Joenvarren Seurahuoneen tämänhetkiset palvelut ja niiden kohderyhmät yleisellä tasolla kuvattuna.

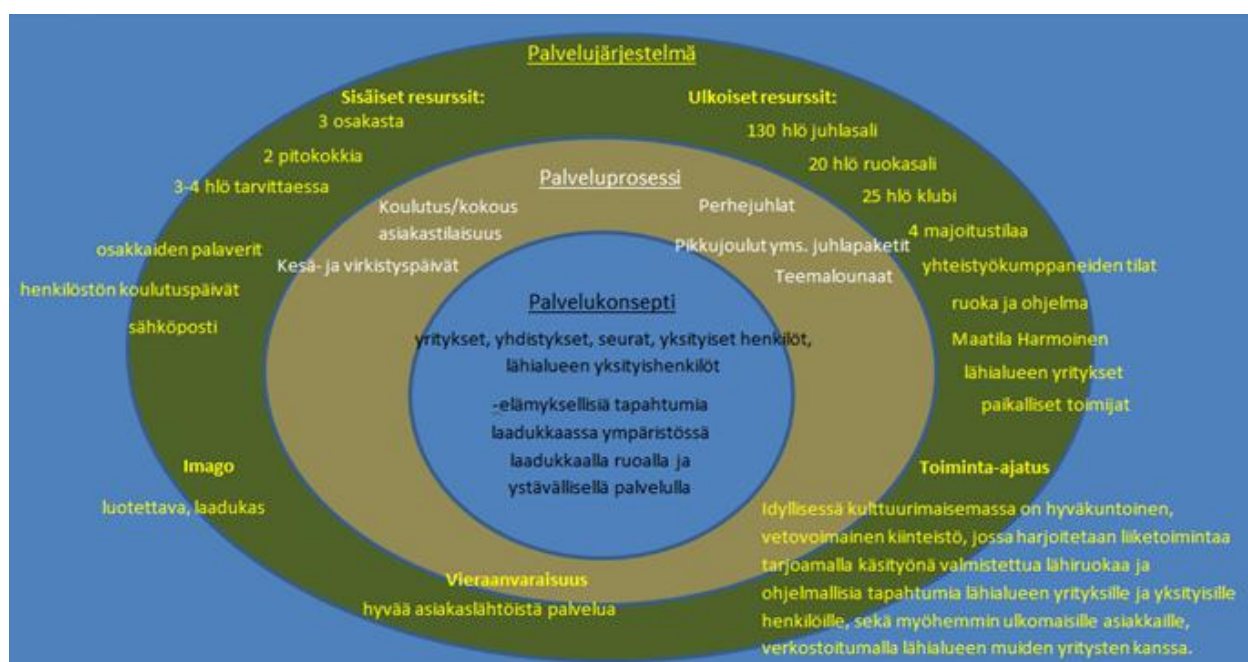
Asiakkaat	Palvelutuote	Prosessi
Yhdistykset, seurat, yritykset	Koulutukset, kokoukset, asiakastilaisuudet	ruoka, saunominen, hyvinvointipalvelut, ohjelma, ruoka, yöpyminen
Yhdistykset, seurat, yritykset	Pikkujoulut yms. sesongin juhlapaketit	ruoka, iltaohjelma
Yhdistykset, seurat, yritykset	Kesä- ja virkistyspäivät (räätälöidään, ohjelma, sauna)	ohjelma, sauna, ruoka, luennon sisältö
Yksityiset henkilöt	Häät yms. perhejuhlat (räätälöidään, yöpyminen, pitopalvelu)	ruokaohjelma, yöpyminen
Lähialueen yksityishenkilöt	Isäin- ja äitienpäivälounaat	Ruoka

Taulukko 6: Joenvarren Seurahuoneen asiakkaat ja palvelut (Mukaihen Anttila ym. 2012, 13-15; Harmoinen P. 2013b)

Metsästysretkiä, kalastusretkiä, melontaretkiä, hiihtoretkiä, ja asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityjä luontoretkiä tullaan tuottamaan yhteistyössä kumppanien kanssa. Ohjelma- ja hyvinvointipalveluita tarjotaan itse (esim. virkistyspäiviä) ja verkostoitumalla paikallisten yritysten kanssa, sisältäen osakkaiden omia luentoja esim. eläinten terveydenhuollon, ja maatalouden aihepiireistä, konsultointia sekä seminaareja. Joenvarren Seurahuoneen puitteet ovat erityisesti yritysten isoille tilaisuuksille, kokouksille, asiakas- ja koulutustilaisuuksille, virkistysmatkoille. Yksityishenkilöiden tilaisuuksia ovat erilaiset juhlat, häät, muistotilaisuudet,

syntymäpäivät, perhe- ja sukujuhlat. Yhdistyksille, harrastuspiireille ja ryhmille voidaan järjestää kokouksia, kokoontumisia ja kursseja. Majoitustilat ovat mahdollisia pienimuotoisten tapahtumien yhteydessä 10 henkilölle ja lisätilaa tarjotaan Maatila Harmoisen Rysseli-nimisessä hirsihuvilassa. Tilojen sijoittelu mahdollistaa kahden eri tilaisuuden järjestämisen samanaikaisesti ruokailut ja muut tarjoilut limittäen. (Anttila ym. 2012 8-9; Vierailu 2013.)

Kuviossa 5 on hyödynnetty Komppulan ja Boxbergin (2002, 24) mallia palvelun asiakaslähtöisen tuottamisen edellytyksistä ja kuvattu Joenvarren Seurahuoneen palvelut tuottamisen yrittäjätyöllä.

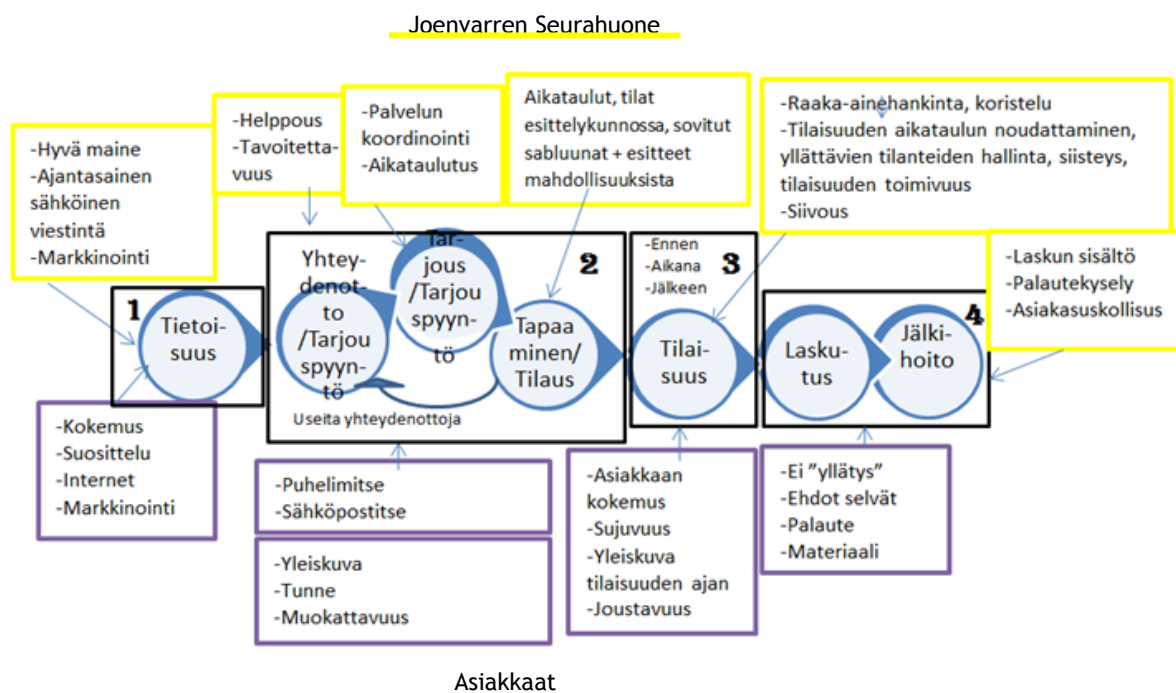


Kuvio 5: Joenvarren Seurahuoneen palveluiden tuottamisen edellytykset (Mukaillen Komppula & Boxberg 2002, 24; Vierailu 2013; Anttila ym. 2012; Harmoinen P. 2013c)

Palvelukonseptin mukaisesti Joenvarren Seurahuone tarjoaa elämyksellisiä tapahtumia, ystävällisellä palvelulla laadukkaan ympäristön sekä ruoan kera yrityksille, yhdistyksille ja yksityisille henkilöille. Prosesseja on erilaisia erilaisille tilaisuuksille ja tämän hetkisiä palveluita ovat teemalounaat, juhlaesongin paketit, perhejuhlat ja yritysten virkistyspäivät yms. koulutustilaisuudet. Henkilöstöä yrityksessä on viidestä yhdeksään. Yrityksen toiminta on sivutoimista, joten johtaminen tapahtuu säännöllisillä palavereilla ja sähköpostitse. Imagoksi yritys haluaa olla luotettava ja laadukas. Ulkoisina resursseina toimivat yrityksen omat tilat ja yhteistyökumppaneiden tilat.

7.3 Vaihe 3: Joenvarren Seurahuoneen palveluprosessit asiakasryhmittäin ja palveluiden kehittäminen

Yleinen palveluprosessi on jaettu neljään vaiheeseen, joihin kuhunkin voi kuulua useampia kokonaisuuksia. Kuviossa on pyritty huomioimaan, miten asiakas kommunikoi yrityksen kanssa tai miten asiakas kokee ko. kohdan sekä mitä asioita Joenvarren Seurahuoneen tulee ottaa huomioon ko. kohdassa. Palveluprosessin kuvaaminen painottuu enemmän Joenvarren Seurahuoneen prosesseihin kuvaamiseen ja asiakasnäkökulmaa voisi tutkia tarkemmin jatkotutkimusaiheena yhdessä asiakkaan kanssa. Kuviossa 6 lilalla merkityt neliöt tarkoittavat asiakasta ja keltaisella merkityt Joenvarren Seurahuonetta.



Kuvio 6: Yleinen palveluprosessi (Mukaillen Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b)

Vaihe 1 tietoisuus

Asiakkaalle tietoisuus Joenvarren Seurahuoneesta syntyy tällä hetkellä suurimmaksi osaksi suosittelijoiden, asiakkaan oman kokemuksen tai paikallisen markkinoinnin kautta. Joenvarren Seurahuoneella on omat Internet-sivut ja hakukoneoptimointia ylläpidetään. Facebookia ja sähköpostia käytetään tietoisuuden lisäämisen keinona lähinnä aiemmin ostaneille asiakkaille. Mainoksia Joenvarren Seurahuoneen palveluista löytyy sesonkiaikoina paikallislehdistä ja Kiuruveden keskustan kauppojen ilmoitustauluilta. Joenvarren Seurahuoneen tunnettavuutta lisätään myös tarjoamalla paikallislehteen uutisia. Joenvarren Seurahuone kuuluu Ylä-Savon Matkailu-järjestöön ja Kiurupark-hankkeeseen, joiden avulla esitteitä saadaan laajempaan levitykseen isoimpien tapahtumien yhteydessä. "Yhteydenottolomakkeena" toimii tällä

hetkellä asiakkaan tekemä ensimmäinen tarjouspyyntö. (Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d.)

Hyvän maineen ylläpidosta tulee huolehtia ja Internetistä löytyvän materiaalin ulkoasuun, ajantasaisuuteen ja asiakkaan näkökulmasta helppoon käytettävyyteen kannattaa panostaa. Useimmiten asiakas haluaa lisää tietoa yrityksestä ja etsii Internetin kautta tietoa tullessaan tietoiseksi yrityksestä. Asiakkaan kannalta on tällöin hyvä löytää kaikki tarvittavan informaatio palveluista, sillä henkilökohtainen tapaaminen useiden eri yritysten kanssa on aikaa vievää. Hyvin suunnitellut yrityksen Internet-sivut usein vaikuttavat suotuisasti yrityksen valintaan. Internetin visuaalisuutta ja käytettävyyttä voisi testata asiakkailla. Internet-sivuilta voisi löytyä tarkemmin tietoa eri palveluiden räätälöinnin mahdollisuuksista. Markkinoinnin suunnitelma tulisi tehdä sopivaksi ajaksi (esimerkiksi vuodeksi) kerrallaan merkitsemällä muistiin milloin ilmestyy jokin mainos, kuka sen tekee, milloin valmistelut tulee aloittaa, miten jakelu hoidetaan ja onko mahdollista käyttää jotain valmiita pohjia.

Vaihe 2 Yhteydenotto/Tarjouspyyntö, Tarjous/Tarjouspyyntö ja Tapaaminen/Tilaus

Tämä vaihe koetaan Joenvarren Seurahuoneella haasteellisimmaksi ja tämän vaiheen kokonaisuuksia voidaan käydä useamman kerran lävitse ennen kuin tilaus tehdään. Kokonaisuuksia voidaan käydä eri järjestyksessä ja eri määrä kuten esimerkiksi tapaaminen tilojen näkemiseksi voi olla heti ennen tarjouspyyntöä tai tapaamisia voi olla vain yksi kahden sijaan jne. Vaihe 2 vaatii useita yhteydenottoja Joenvarren Seurahuoneen ja asiakkaan välillä, sekä Joenvarren Seurahuoneen henkilöstön välillä. (Harmoinen P. 2013b.)

Yhteydenotto/Tarjouspyyntö

Asiakkaat ottavat yhteyttä Päivi Harmoiseen pääosin sähköpostitse. Internet-sivujen ja/tai muiden/omien kokemusten pohjalta asiakkaat muodostavat samalla ensimmäisen tarjouspyynnön ottamalla yhteyttä. Ensimmäiseen tarjouspyyntöön asiakas on jo melko tarkasti määritellyt, mitä haluaisi ja sekä muita palveluun liittyviä kysymyksiä. Useimmiten kysymykset ovat menuun liittyviä muokausehdotuksia tai tietynlaisen esimerkiksi cocktail-menun laatiminen. (Harmoinen P. 2013d; Harmoinen P.2013f.)

Asiakkaan kannalta tärkeää on yhteydenoton helppous ja saavutettavuus, vastauksen nopeus sekä luottamus asioiden hoitumiseen. Joenvarren Seurahuoneen Internet-sivuilta voisi löytyä valmis pohja yhteydenottolomakkeeksi, jossa pystyisi jo hyvin pitkälle määrittelemään toiveet henkilökohtaista tapaamista varten. Yhteydenottolomake helpottaisi myös Joenvarren Seurahuoneen etukäteisvalmisteluja.

Tarjous/Tarjouspyyntö

Päivi Harmoinen pyrkii mahdollisimman pian antamaan ensimmäisen hahmotelman palvelusta ja palvelun hinnoista, jota vielä hiotaan edelleen. Tarjous ja tarjouspyynnön vaihe on työläs ja usein tässä vaiheessa käydään useita sähköpostiviestittelyitä uusien tarjouspyyntöjen ja vastatarjousten muodossa. Palvelun koordinointi ja vastuualueiden ja resurssien selvittäminen alkaa tässä vaiheessa. Tarkennettavaksi tulee lisäksi mitä elementtejä kuuluu palveluun esimerkiksi koristelu, ohjelma, kattaukset, aikatauluhahmotelmat jne. ja millä resursseilla ne saavutetaan. Useimmiten asiakkaalla saattaa olla erikoispyyntöjä, joita täytyy selvittää muilta henkilöiltä ennen vastaamista asiakkaalle. Haasteena on luoda toimiva toimintatapa, jossa asiakas saa tarvittavan tiedon nopeasti. Menujen muokkaus ja hinnan määrittäminen asiakkaalle saattaa olla pitkä prosessi tilaisuuden luonteesta riippuen. Menusta laaditaan ensimmäinen ehdotus hinta-arvioineen ja -rajoineen, jonka pitokokit tarkistavat. Pitokokit ammatitaitonsa perusteella muokkaavat menua heidän näkökulmastaan ja tämän jälkeen menun tarkastaa toinen osakas ja hän tekee vielä mahdollisia muokkauksia. Hinnoittelua helpottaisi yksinkertainen laskentaohjelma, johon on selvitetty raaka-aineiden sekä työn hinta. Tämä edellyttää jonkun henkilön ensin selvittävän raaka-aineiden hinnat ja laskentaohjelma tulisi myös ottaa osaksi työtehtäviä. Joenvarren Seurahuoneelle on konsultin toimesta tehty laskentaohjelma perusannoksille, mutta tätä ei sellaisenaan voi käyttää, vaan tämä vaatisi vielä päivittämistä. Tarjousta varten Joenvarren Seurahuoneella hyödynnetään aikaisempia tarjouksia, joita päivitetään ko. tarjouspyyntöön vastaaviksi. Haasteeksi koetaan yrityksessä myös, se miten suunnitteluun kuluva aika tulee huomioitua palvelun hinnoittelussa sekä henkilöstön palkkakustannuksissa. Asiakkaan näkökulmasta on kuitenkin yleensä parempi, että yksi henkilö vastaa kaikkiin kysymyksiin, vaikka selvittely veisikin aikaa ja tieto olisi ”toisen käden tietoa”. (Harmoinen P. 2013b; Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013f.)

Tapaaminen/Tilaus

Henkilökohtaisia tapaamisia tulee usein 2-3 kertaa, mutta ne pyritään pitämään kahdessa kerrassa. Tapaaminen voi olla ennen tarjouspyyntö-tarjous-vaihetta tai niiden jälkeen. Ensimmäisessä tapaamisessa asiakkaat yleensä haluavat tulla vain tutustumaan paikkaan ja toisessa tapaamisessa keskustellaan palvelusta tarkemmin ja sovitaan yksityiskohdat, vaikka tarjouspyyntö/tarjousvaiheessa nämä asiat voivat olla sovittu jo hyvin pitkälle. Toisessa tapaamisessa ovat mukana myös pitokokit menun varmistamista varten. Kahvitarjoilu, paikan yleisilme, mahdollinen materiaali on valmisteltu Joenvarren Seurahuoneella. Maistiaiset palvelun tarjotavista ei ole käytössä nykyisellään, mutta tätä on mietitty. Tilaus vahvistetaan usein suullisesti, tekstiviestillä, puhelinsoitolla tai sähköpostitse ja tapaamisten jälkeen. Tilaisuuden jälkeen tieto aikatauluista, vastuista yms. laitetaan Joenvarren Seurahuoneen omaan pilvipalveluun, jossa se on kaikkien hyödynnettävissä. Tilojen esittelyä varten olisi hyvä olla jonkinlainen ”check-list”, jonka perusteella jokaisen henkilön on ennen esittelyä mahdollisimman

vaivatonta tarkistaa tilojen esittelykunto sekä esitellä Joenvarren Seurahuoneen tiloja. (Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P.2013f.)

Asiakkaalle on erittäin tärkeää tapaamisessa, minkälainen tunne ja mielikuva kohtaamisesta välittyy. Tärkeässä roolissa on henkilö/henkilöt, jotka tapaavat asiakkaat. Tilojen yleisilme vaikuttaa asiakkaalle välittyvään tuntemukseen. Tapaamista varten tulisi kaikki mahdollinen materiaali, esimerkiksi menut yms. olla valmiina esillä tapaamisen sujuvuutta varten. Mitä paremmin asiakas tuntee olevansa henkilökohtaisesti huomioitu, sitä parempi tunne asiakkaalle tulee. Huomiota kannattaa kiinnittää esimerkiksi tervehtimiseen, asiakkaasta löytyviin tietoihin, ”psykologisen silmän” käytölle siitä, miten asiakasta käsitellään ja mahdollisesti tapaamisen tarjottaviin kuten kahvitarjoiluun tai maistiaisiin palvelun tarjottavista. Joenvarren Seurahuoneen prosessia helpottaa, mikäli tapaamiselle on valmiit toimintatavat sovittu.

Vaihe 3 Tilaisuus

Tilaisuus voidaan jakaa Joenvarren Seurahuoneen kannalta kolmeen vaiheeseen ennen, aikana ja jälkeen toimet, jotka ovat kuvattu jo Joenvarren Seurahuoneella. Kaikki tiedot palvelutapahtumasta (aikataulut, menut, koristelu, vastuut, henkilömäärä) ovat nähtävillä yhteisessä tietokannassa pilvipalvelussa koko henkilöstölle. Tilaisuuden luonteesta riippuen pitokokit voivat myös huolehtia vieraiden vastaanotosta yleisen siisteyden lisäksi, mutta yleensä asiakas toimii tilaisuudessa vieraidensa vastaanottajana (häät, syntymäpäivät jne.). Osakkaat ovat paikalla suurimmissa tilaisuuksissa töihin osallistuen. Joenvarren Seurahuoneelle toivottaisiin ns. emäntää, joka olisi mukana kaikissa tilaisuuksissa ja vastaisi palvelun toteutumisesta kokonaisuudessaan, mutta tämä on vielä kustannuskysymys. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013d.)

Ennen, aikana ja jälkeen kuvauksien tarkentaminen (esimerkiksi jokaiselle erilaiselle tilaisuudelle erikseen) sekä jokaiselle henkilöstöön kuuluvalla tietoisuuteen saattaminen on tärkeä asia. Näin ollen tilaisuudet noudattavan suhteellisen samanlaista palvelutarjontaa sekä selkeyttävät yhtenäisiä toimintatapoja. Ennen tilaisuutta varten tulee varmistaa tilat sellaisiksi kun palvelutapahtumassa se pitäisi olla, kuka ottaa vastuun mistäkin asiasta, miten siisteydestä huolehditaan tilaisuuden aikana ja sen jälkeen varmistetaan, miten vieraiden vastaanotto yms. hoidetaan itse tilaisuudessa jne. Näitä asioita on jo mietitty vaiheessa 2, mutta nämä pitää varmistaa. Tilaisuuden aikataulun noudattaminen/joustaminen ja yllättävien tilanteiden hallinta kuuluu oleellisena osana palvelukokemuksen tuntemiseen asiakkaalle. Em. voidaan pyrkiä mahdollisimman kattavasti ennakoimaan pohtimalla etukäteen Joenvarren Seurahuoneen toimintatavat niihin. Yleinen siisteys vaikuttaa asiakkaan kokemukseen, esimerkiksi huolehditaan saniteettitarvikkeiden saatavuus, roskien kerääminen jne. Jälkeen toimii kuuluu tietenkin siivouksen suunnittelu ja vastuuttaminen.

Mikäli asiakkaan tarpeet, oletukset ja asiakkaille tärkeät asiat palvelun osalta tiedetään, on asiakkaan kokemusta helpompi muokata. Asiakkaalle yleensä on tärkeää palvelun sujuvuus ja joustavuus, myös yllättävien asioiden tullessa esiin. Kokemukseen vaikuttaa myös yleistune palvelusta.

Raaka-ainehankinta

Raaka-ainehankinnat ovat oleellinen osa tilaisuuden onnistumiseen. Hankinnat vastuutetaan, useimmiten niin, että pitokokit hankkivat ne. Suurin osa tuotteista hankitaan lähi K-kaupasta ja lähialueen toimittajilta ja leivät leivotaan itse. Suuremmassa tukussa lisäalnessa käydään tarvittaessa. Suuria määriä ei osteta kerralla, sillä raaka-aineiden kulutus riippuu pitkälti siitä, kuinka usein järjestettäviä tilaisuuksia on. Varsinaisia sopimuksia tiettyjen tavarantoimittajien kanssa ei ole, lukuun ottamatta kananmunien hankkimista. Raaka-aineiden hankkiminen koetaan työlääksi ja aikaa vieväksi, sillä ne pitää hakea itse. (Vierailu 2013).

Vaihe 4 Laskus, Jälkihoito

Laskutus

Tilaisuuden jälkeen Päiville tulee tiedoksi erilaisia asioita palvelusta esimerkiksi liinojen kulutus ja kuinka paljon oli ruokailijoita. Päivi tiedustelee asiakkailta sähköpostitse tilaisuuden kulusta lyhyesti kuinka tilaisuus onnistui jne. sekä tarkistaa kaiken olevan kunnossa ennen kuin välittää tiedon Paulalle, että laskun voi lähettää. (Harmoinen P. 2013b.)

Laskun tulee asiakkaan kannalta olla sellainen, ettei se ole ”yllätys” eli ehdot ja laskutuksen perusteet ovat olleet jo selvät asiakkaalle. Palautteenantomahdollisuus tulee olla helppoa. Materiaali eli laskun ulkonäkö tulee olla mietitty vastaamaan Joenvarren Seurahuoneen imagoa.

Jälkihoito

Joenvarren Seurahuoneella ei ns. jälkihoitoon ole panostettu merkittävästi, vaan valitettavan usein palvelutapahtuma päättyy laskutukseen asiakkaan kannalta. Jälkihoitoon sisäisesti kuuluu mm. saadun palautteen välittäminen henkilöstölle ja kokkien kiittäminen. (Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b.)

Jälkihoidon tavoitteena on asiakassuhteen ylläpito ja tähän voi kuulua esimerkiksi asiakkaan muistaminen joulukortilla tai markkinointi muista tarjottavista palveluista. Miksei Joenvarren Seurahuone voisi lähettää esim. kortin, jossa on kuva. ko. tapahtumasta ja teksti esimerkiksi näin: kiitos kun järjestit tilaisuuden Joenvarren Seurahuoneella, mikäli sinulle jäi vielä kysyttävää tai haluat antaa risuja tai ruusuja, voit laittaa ne xx-osoitteeseen. Mikäli haluat lisätietoa tulevista tapahtumista Joenvarren Seurahuoneella tai haluat tietää mahdollisuuksista joi-

ta yrityksemme tarjoaa lähetätkö s-postiosoitteesi tähän xx-osoitteeseen. Lisäksi voisi lähettää jotain materiaalia tms. jota, asiakkaat voivat jakaa muille henkilöille.

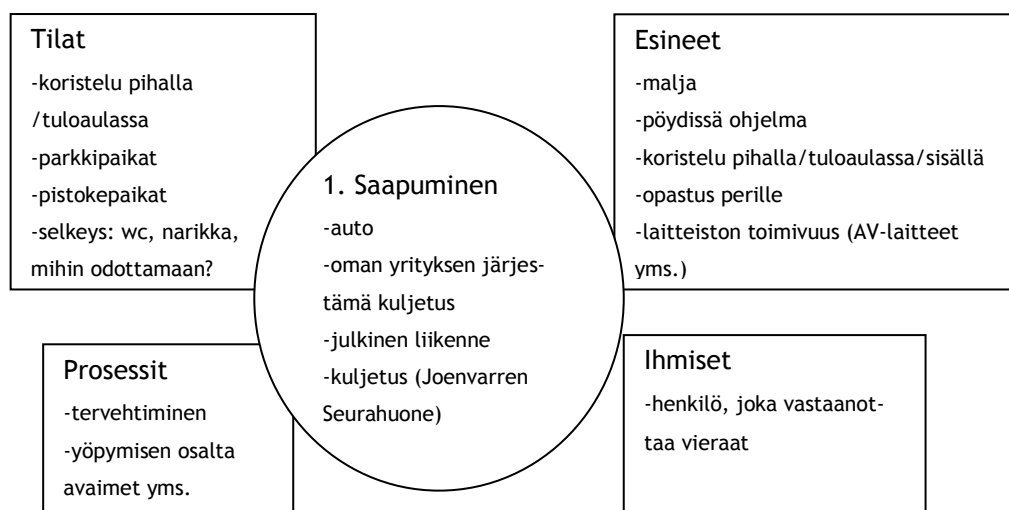
Kanta-asiakkuudet tai tarjoukset voivat kuulua myös jälkihoitoon, mutta näitä ei välttämättä Joenvarren Seurahuoneella ole tarpeellista tehdä. Tosin voisi suunnitella jonkinlaista pakettia, joka tuottaa etua, kun kaikki tilaisuudet järjestetään Joenvarren Seurahuoneella. Yksityishenkilöiden kohdalla se voi olla polttarit, häät, syntymäpäiväjuhlat ja hautajaiset tai yritysten osalta koulutustilaisuus, virkistyspäivä ja pikkujoulut yhdessä pakettina.

PALVELUTAPAHTUMA

Seuraavissa kuvioissa 7-10 kuvataan palvelua tapahtumien sarjana, jota tässä työssä kutsutaan palvelutapahtumaksi. Ensimmäinen kuvio kuvaa asiakkaan saapumista Joenvarren Seurahuoneelle ja viimeinen kuvio kuvaa sieltä lähtemistä. Kuvaus on yleinen ja on sovellettavissa useimpiin tarjottaviin palveluihin, vaikkakin eri palveluissa eri asioiden merkitys korostuu enemmän. Kuvioihin sisältyvät asiat ovat yhdistelmä opinnäytetyöntekijän ja osakkaan näemyksestä palvelutapahtumasta. Kuvion sisältö voi olla siis jo huomioitu Joenvarren Seurahuoneella tai se voitaisiin huomioida tarkemmin. Näiden kuvioiden tarkoitus on kartoittaa palvelun toteuttamista palvelutapahtumina ja kuvioita voidaan hyödyntää edelleen tarkennettavaksi Joenvarren Seurahuoneen henkilöstön yhteisiin ns. työpajoihin palveluiden suunnittelussa.

Palvelutapahtuman kuvaamisen esittämistavassa on sovellettu palvelumuotoilun jaottelua tilat, ihmiset, prosessit ja esineet. Jaotteluun (kuvataan neliöillä) on huomioitu niitä seikkoja joiden kautta asiakas kokee palvelun ja näin ollen voidaan tarkentaa, mitä Joenvarren Seurahuoneen tulee huomioida palvelun toteuttamisessa. Kuvioon on vaiheiksi (kuvataan ympyröillä) pyritty nostamaan ne kohdat (palvelupolku-ajattelua soveltamalla), jotka ovat merkittäviä asiakkaalle tai missä asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. Ko. kohtaan on pyritty sisällyttämään niitä vaihtoehtoja miten asiakas toteuttaa/kokee toteutettavan ko. kohdan.

Kuvioon 7 on kuvattu palvelutapahtuman vaihe 1



Kuvio 7: Palvelutapahtuman vaihe 1. Saapuminen (Mukaillen Harmoinen P. 2013b)

Vaihe 1

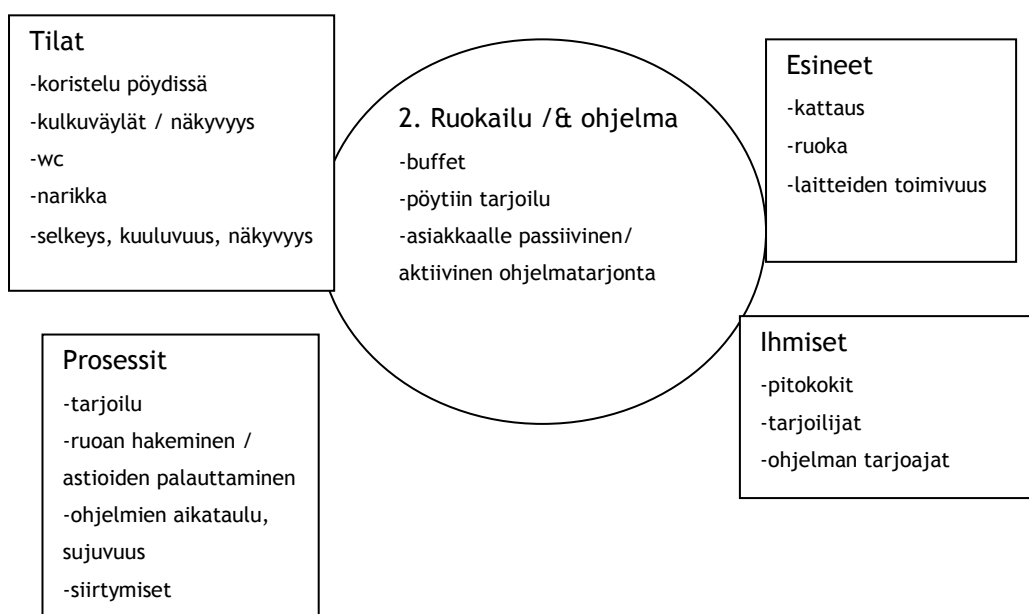
Saapuminen kuviossa 7 käsittää sen, miten Joenvarren Seurahuoneelle saavutaan aina siihen asti, kun istuudutaan paikoilleen. Asiakas voi saapua tilaisuuteen omalla autolla, yrityksen järjestämällä kuljetuksella, julkisella liikenteellä tai Joenvarren Seurahuoneen järjestämällä kuljetuksella.

Suurin osa asiakkaista on lähialueilta, joten paikka on tunnettu. Asiakkaille, joille paikka ei ole tuttu, opasteet perille ovat tärkeitä. Opasteet tielle tulee suunnitella. Kartat sekä gps-osoite tulee löytyä esimerkiksi Internet-sivuilla tai viimeistään nämä huomioidaan asiakkaan kanssa tavatessa, ennen palvelun tilaamista. Suurin osa asiakkaista tulee omalla autolla, joten parkkipaikkojen selkeys ja etenkin suurissa tilaisuuksissa parkkeeraamisen ohjaus on tärkeää. Sääolosuhteet tulee huomioida esimerkiksi pistokepaikoin talvella ja sekä siinä, mihin lumet aurataan. Sateisen sään mahdollisuus on aina olemassa, joten tulisi tarkistaa muodostuuko parkkipaikalle joitakin alueita, joihin vesi erityisesti kerääntyy. Vuodenajasta riippuen, esimerkiksi peltojen lannoituksen aikana, haju voi ulkona olla epämiellyttävä. Tämän tiedotettaessa voi asiakasta etukäteen informoida haitan mahdollisuudesta, eikä tämä vaikuta tällöin niin epämiellyttävältä kokemukselta asiakkaalle.

Koristeet ja koristelu tulee olla valmista hyvissä ajoin ennen tilaisuutta. Etukäteen on siis varmistettu, toteutetaanko koristelu Joenvarren Seurahuoneen toimesta vai onko se asiakkaan vastuulla. Mikäli asiakas hoitaa koristelun, tulee säännöt sopia, miten voidaan kiinnittää koristeet yms. ja Joenvarren Seurahuoneen toteuttaessa koristelun täytyy päättää kenen vastuulla ja miten tämä toteutetaan. Koristeluun voi kuulua myös taustamusiikki. Laitteiston toimivuus tulee varmistaa etukäteen, jotta tilaisuus ei keskeydy teknisten seikkojen takia tai ainakin

niihin on varauduttu varasuunnitelmin. Tilat tulee olla siistit ja valmiiksi järjestetyt ja wc- ja naulakkotilojen löytyminen asiakkaille on oltava helppoa. Istumajärjestys selkeyttää kaikissa tilaisuuksissa pöytiin siirtymistä, johon ohjataan tai siirrytään itsenäisesti. Istumajärjestyksestä on hyvä olla kartta esillä selkeästi. Alkumalja, maljan tarjoilu sekä menujen/ohjelman löytyminen pöydistä tulee suunnitella/toteuttaa etukäteen. Prosesseina saapumis-vaiheeseen voi suunnitella esimerkiksi tervehtimisen ja vastaanoton sekä yöpymisen kuulussa palveluun, miten avaimet huoneisiin saadaan ja miten siihen liittyvät asiat käydään asiakkaan kanssa lävitse.

Kuvioon 8 on kuvattu palvelutapahtuman vaihe 2.



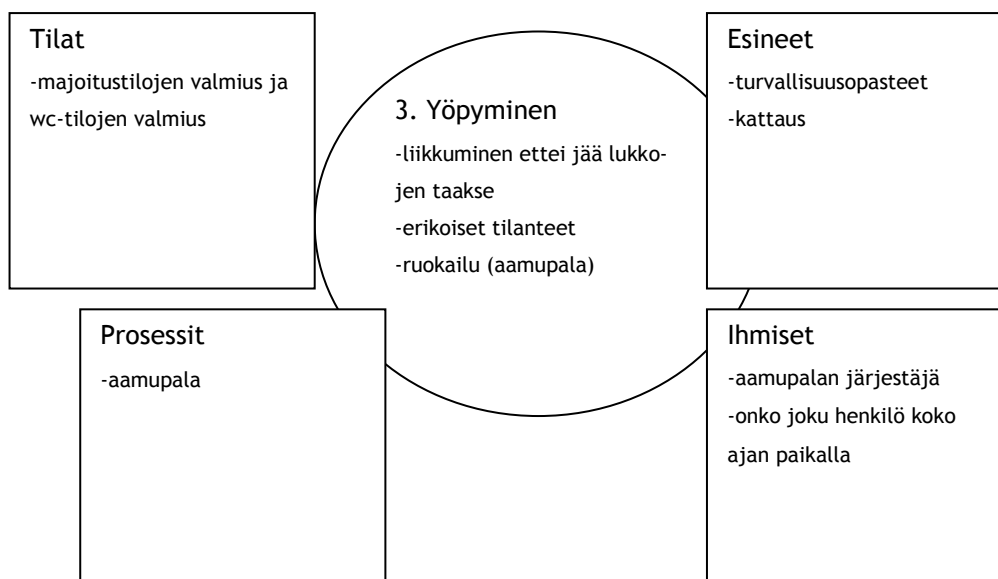
Kuvio 8: Palvelutapahtuman vaihe 2. Ruokailu/& Ohjelma (Mukaillen Harmoinen P. 2013b)

Vaihe 2

Kattausten määrän palvelutapahtumassa ja niiden organisointi on tärkeä suunnitella. Ruokailu voidaan järjestää buffet-tyyppisenä, jolloin tulee varmistaa, miten tämä hoidetaan sujuvasti asiakkaan kannalta ja miten astiat palautetaan. Pöytiin tarjoilu voi olla vaihtoehto ja tällöin tulee suunnitella pöytiin tarjoilun prosessi. Ohjelmatarjonnassa tulee miettiä, kuinka aktiivista tai passiivista ohjelma on asiakkaalle. Pitääkö asiakkaiden siirtyä pöydistä ja miten asiakkaat näkevät ja kuulevat hyvin. Kattauksen suunnittelu käyttäjäystävällisesti ja ruoan esillepano on asiakkaalle yksi aistimus. Laitteiden toimivuus vaikuttaa myös kokemukseen. Pitokokit, tarjoilijat ja ohjelman tarjoajat ovat ihmiskontakteja asiakkaalle ja heidän ulkoinen olemus ja asiakaspalvelu ovat merkittäviä asiakkaille ja vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä. Prosesseina aikaisemmin mainittujen lisäksi tulee suunnitella mahdolliset sujuvat siirtymiset ja ohjeistukset sekä ohjelmien aikataulussa pysyminen. Ohjelma voi olla kokonaan Joenvarren

Seurahuoneen toimesta aikataulutettu tai Joenvarren Seurahuone on tehnyt alustavan aikataulun, jossa huomioidaan kokemuksen perusteella, kuinka paljon kaikki vie aikaa (siirtyminen, ruokailu yms.). Muuta taustalla huomioitavia seikkoja tilaisuuden aikana siisteyden ylläpitäminen, wc-tilojen siisteys ja wc-papereiden ja käsipyyhkeiden riittävyys ym. sekä yllättävien tilanteiden hallinta.

Kuvioon 9 on kuvattu palvelutapahtuman vaihe 3.

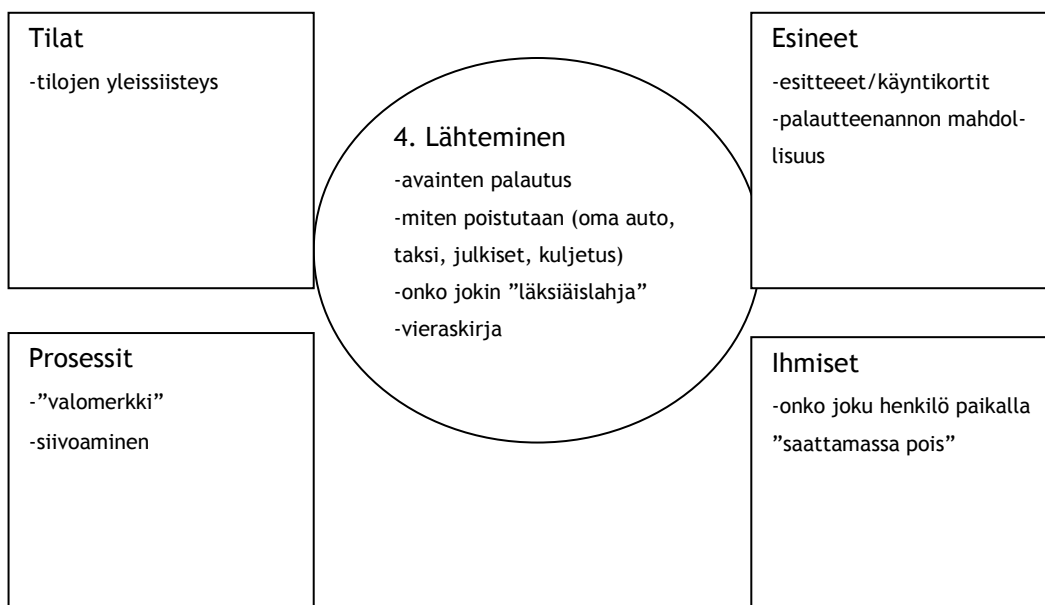


Kuvio 9: Palvelutapahtuman vaihe 3. Yöpyminen (Mukaiillen Harmoinen P. 2013b)

Vaihe 3

Yöpymisvaiheeseen kuuluu niin monia huomioitavia seikkoja, että se nostetaan tähän omaksi kohdaksi, vaikka yöpyminen ei toteudu kaikissa palvelutapahtumissa. Asiakasta tulee opastaa turvallisuusasioissa (häätäpoistumistiet), miten ei jää ”lukkojen taakse”, mihin ottaa yhteyttä, mikäli ilmenee tarvetta yhteydenottoon, säännöt mitä saa tehdä (kynttilän polttaminen), milloin aamupala, missä valokatkaisijat yms. Mahdollisesti huoneisiin oma opaskansio voisi rakentaa. Näitä on voitu jo opastaa saapumisvaiheessa, mutta tähän kuvioon on kirjattu niitä asioita, jotka liittyvät yöpymiseen. Prosesseina on aamupalan järjestäminen. Tilojen osalta tulee huolehtia huoneet käyttökuntoon ja wc-tilojen osalta saniteettitarvikkeiden riittävyys. Tulisi myös miettiä, tuleeko jonkun henkilön olla paikalla Joenvarren Seurahuoneella koko sen ajan, kun henkilöitä yöpyy tiloissa. Mikäli ketään ei ole paikalla, tulee yhteystiedot antaa yöpyjille. Yöpymisen osalta voi benchmarkata esimerkiksi hotelleja ja tarkastella heidän palveluaan, esineitä, prosesseja ja tiloja.

Kuvioon 10 on kuvattu palvelutapahtuman vaihe 4.



Kuvio 10: Palvelutapahtuman vaihe 4. Lähteminen (Mukaihen Harmoinen P. 2013b)

Vaihe 4

Asiakkaan tulee tietää, miten ja minne avaimet palautetaan, mikäli yöpyminen on kuulunut pakettiin. Palvelutapahtuman päättyminen tulee olla selkeää, esimerkiksi valomerkki tai ohjaus sujuvaan poistumiseen yrityksen tiloista. Miten asiakas poistuu, tulee huomioida, tilaako Joenvarren Seurahuone taksin yms. Läksiäislahjan ja vieraskirjan huomioiminen tulee olla helppoa ja siinä voi olla henkilö muistuttamassa. Lähtemisen yhteydessä käyntikortteja ja muita esitteitä tulee olla saatavilla helposti asiakkaille sekä palautteenannon mahdollisuus voisi olla hyvä idea. Tilojen yleisilme/siisteys vaikuttaa vielä tässäkin vaiheessa.

Taulukossa 7 tarkastellaan, millä Joenvarren Seurahuone vastaa/voisi vastata asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä Maslowin (1943) tarvehierarkialuokittelun mukaisesti. Taulukko on koottu opinnäytetyöntekijän ja osakkaan ajatuksista ja taulukon tarkoituksena on toimia pohjana Joenvarren Seurahuoneen kehittämistyöhön edelleen täydennettäväksi.

Maslowin tarvehierarkia	Tarpeisiin vastaaminen
Perustarpeet	Tilat, ruoat ja juomat
Turvallisuudentarpeet	Poistumissuunnitelma, järjestyshäiriöt, tilojenturvallisuus (lapsiystävällinen, ”ehjät tilat”), tilojen sijainnin turvallisuus (seutu, syrjäinen sijainti) yleissiisteys, ruoan turvallisuus, ensiapu, palveluhenkilöstön luotettavuus
Yhteenkuuluvuuden tarpeet	Tilat sellaisia, että voidaan olla yhdessä tilassa, ohjelma aktiivista/yhteistyötä lisäävä, muut tilaisuuksiin osallistuvat
Arvostetuksi tulemisen tarpeet	Tilat saavat itselle ja vieraille tunteen arvokkuudesta, palvelu saa tuntemaan arvostetuksi, koristelu, palvelu itsessään, lähiruoka
Itsensä toteuttamisen tarpeet	Räätälöinnin mahdollisuudet, erikoisuuksien toteuttaminen, lähiruoka

Taulukko 7: Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen Joenvarren Seurahuoneella (Mukaillen Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013f.)

- *Perustarpeisiin* vastataan sillä, että on tilat, ruoat ja juomat.
- *Turvallisuuden tarpeisiin* voidaan vastata huomioimalla hyvin monella erilaisella tavalla. Poistumissuunnitelman laatiminen hätätilanteen sattuessa ja sen selkeä näkyminen asiakkaalle. Järjestyshäiriöihin puuttuminen ja tieto, että niihin pystytään puuttumaan tuo turvallisuutta. Tilojen turvallisuus voi käsittää monenlaisia asioita, esimerkiksi tilat ovat lapsiystävälliset (putoamisvaara), tilat ovat ”ehjiä” eli tilat eivät ole rikkiäisiä ja remontoinnin tarpeessa, tilojen sijainnin turvallisuus (minkälainen seutu, syrjäinen sijainti) yleissiisteys yms. Ruoan turvallisuus voi tarkoittaa lähiruokaa ja hygieenisiiä valmistusolosuhteita, sekä erityisruokavalioiden selkeää esille-

panoa. Turvallisuutta voi luoda sijoittamalla selkeästi esille ensiapuvälineet ja lisäämällä henkilöstön ensiaputaitoja. Turvallisuutta voi luoda myös tieto palveluhenkilöstön luotettavuudesta.

- *Yhteenkuuluvuuden tarpeisiin* voidaan vastata esimerkiksi huomioimalla, että tilat ovat sellaisia, etteivät palvelun tilaajat joudu tarpeettomasti jakaantumaan eri alueille tilaisuuden ajaksi. Pöytien sijoittelu lisää yhteenkuuluvuutta. Ohjelmallisten palvelujen sisältö tulisi olla yhteistyötä ja osallistuvaa aktiivisuutta lisäävää, jolloin yhteenkuuluvuus korostuu. Muut vieraat tilaisuudessa korostavat myös yhteenkuuluvuutta.
- *Arvostetuksi tulemisen tarpeisiin* voidaan vastata itse esimerkiksi itse tiloilla, jotka saavat itselle ja vieraille tunteen arvokkuudesta, palvelulla, joka saa tuntemaan itsensä arvostetuksi. Koristelulla ja lähiruoalla korostamisella voidaan nostaa arvostetuksi tulemisen tunnetta.
- *Itsensä toteuttamisen tarpeet* toteutuvat erityisesti räätälöinnin mahdollisuuksilla. Erikoisuuksien toteuttaminen oman näkemyksen mukaisesti. Koulutustilaisuudet vastaavat myös itsensä toteuttamisen tarpeisiin.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin eri palveluiden osalta, kenelle palvelu on tarkoitettu, mikä on ko. palvelun palvelukonsepti sekä mikä on asiakkaan tarve/arvo. Tarkastelun kohteeksi nostetut palvelut on valittu ja tuotettu yhteistyössä osakkaan kanssa. Näitä määritelmien tarkoituksena on toimia pohjana kehittämistyölle ja tarkemmille määrittelyille.

7.3.1 Pikkujoulut

Kenelle

Nämä tilaisuudet ovat yleensä erikoisryhmiä varten ja asiakasryhmänä ovat pääasiallisesti yhdistykset, seurat ja yritykset (Harmoinen 2013a).

Palvelukonsepti:

Hauskanpitoa yhdessä, maukkaan ruoan parissa.

Asiakkaan tarve/arvo

Ohjelmallinen vapaa-muotoinen hauskanpito yhdessä rennoissa merkeissä, tutustuen paremmin työkaverihin. ”Tullaan kuin ravintolaan, vaikka tullaan yksityistilaisuuteen”. (Harmoinen P. 2013f.)

Tarvehierarkian mukainen luokittelu:

Ensisijaisesti pikkujoulut voidaan sijoittaa yhteenkuuluvuuden tarpeiden luokkaan. Tilaisuuden tarkoituksena on yhteenkuuluvuuden lujittaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne antaa tunteen tilaisuuden onnistumisesta.

Mitä / muuta huomioitavaa

Näissä tilaisuuksista voidaan tuottaa myös hyvinvointipalveluita tai Wanhanajan kuusijuhla-tuotetta. Rääätälöinti näissä tilaisuuksissa on tärkeää ja yhdessä suunnittelu on tärkeää. Omien juomien tuominen kuuluu juhliin tärkeänä osana. (Harmoinen P. 2013a.)

7.3.2 Kesä- ja virkistyspäivät

Kenelle

Tämän tuotteen asiakasryhmänä ovat pääasiallisesti yritykset. (Harmoinen P. 2013a.)

Palvelukonsepti:

Rutiineista poikkeavaa hauskaa työhön liittyvää yhdessä, työhyvinvointia lisäävää ja yhteistyötä lujittavaa toimintaa terveellisen ruoan parissa.

Asiakkaan tarve/arvo

Ohjelmallinen työkykyä ja työhyvinvointia lisäävä tapahtuma. Informatiivinen tapahtuma, vaikkakin kevennetyllä ohjelmalla. (Harmoinen P.2013f.)

Tarvehierarkian mukainen luokittelu:

Yhteenkuuluvuuden tarpeet nousevat selkeimmin esiin, sillä tapahtuma on yhteistyötä lujittava. Turvallisuuden tarpeita voi osaltaan tyydyttää tilaisuuden informatiivisuus, sillä tunne että tieto itsensä huolehtimisen tärkeydestä lisääntyy ja työhyvinvointi paranee.

Mitä / muuta huomioitavaa

Tälle tuotteelle yleensä tarvitaan tiimityöskentelyohjelmaa sekä luennoitsijoita, mukaan voidaan myös suunnitella luontoretkeä. (Harmoinen P. 2013a)

7.3.3 Syntymäpäiväjuhlat

Kenelle

Asiakasryhmä on yksityiset henkilöt lähialueelta. Rääätälöinti kuuluu usein asiaan.

Palvelukonsepti:

Sujuvat, vaivattomat juhlat.

Asiakkaan tarve/arvo

Omannäköiset, yhdessä muiden kanssa, järjestettävät juhlat arvokkaassa sekä laadukkaassa ympäristössä. (Harmoinen P. 2013f.)

Tarvehierarkian mukainen luokittelu:

Yhteenkuuluvuuden tarpeet täyttyvät juhliessa yhdessä muiden ihmisten kanssa. Osittain arvostetuksi tulemisen tarpeita tyydytetään tilojen ja ruoan kautta, niin kuin itsensä toteuttamisen tarpeitakin. Palvelun laatu vastaa arvostetuksi tulemisen tarpeisiin.

7.3.4 Häät

Kenelle

Asiakasryhmänä ovat yksityiset henkilöt lähialueelta tai ns. juurille palanneet, jotka haluavat järjestää häät synnyinseudullaan (Harmoinen P. 2013a).

Palvelukonsepti:

Ikimuistettavat juhlat laadukkaan ruoan parissa.

Asiakkaan tarve/arvo

Onnistuneet omannäköiset juhlat, jossa kaikki menee hyvin ja toiveiden mukaisesti.

Tarvehierarkian mukainen luokittelu:

Yhteenkuuluvuuden tarpeet täyttyvät juhliessa yhdessä muiden kanssa. Itsensä toteuttamisen tarpeet sekä arvostetuksi tulemisen tarpeet täyttyvät juhlien sisällöllä ja räätälöinnin mahdollisuuksilla. Tilaisuus itsessään yksityiskohtineen viestittää muille vieraille jotain tunnetta, joka taas vastaa arvostetuksi tulemisen tarpeeseen. Turvallisuuden tarpeita tyydytetään sillä, että luottaa luottaa juhlien onnistumiseen.

Mitä / muuta huomioitavaa

Tilaisuudella on usein suuri merkitys hääparille ja palvelun kokeminen onnistuneena on erittäin tärkeää. Mahdollisuudet epäonnistumisen kokemiseen asiakkaalle ovat suuremmat, sillä häätilaisuutta usein suunnitellaan pitkään ja odotukset ovat korkeammalla kuin muissa tilaisuuksissa.

7.3.5 Muistotilaisuus

Kenelle

Asiakasryhmänä ovat yksityiset henkilöt tai uusien trendien mukaisesti vainaja itse järjestää omat hautajaisensa etukäteen.

Palvelukonsepti:

Arvokkaasti järjestetyt juhlat laadukkaalla ruoalla.

Asiakkaan tarve/arvo

Sujuvat juhlat, joissa tarjolla suolaista ja makeaa. ”Vainajan näköiset” juhlat. Tarjottavaa riittävästi, kotiseudun merkitys korostuu juhlien paikan valitsemisessa.

Tarvehierarkian mukainen luokittelu:

Arvostetuksi tulemisen tarpeet ovat ensisijassa, sillä vainajaa halutaan kunnioittaa samalla omaiset, jotka järjestävät juhlat haluavat muille vieraille tunteen että he järjestivät ”vainajan näköiset” juhlat ja hyvästit jätettiin arvokkaasti. Turvallisuuden tarpeita tyydytetään palvelulla, joka huolehtii tilaisuuden mukaisen vainajaa kunnioittavan palvelun.

Mitä / muuta huomioitavaa

Muistotilaisuuksien järjestäminen Joenvarren Seurahuoneella tarkoittaa ensinnäkin sitä, että hautaustoimistojen kanssa tehdään yhteistyötä siten, että paikka suositeltaisiin jo sieltä. Usein tilaisuuksien järjestämiselle on pitkät perinteet seurakuntatalolla järjestettäväksi. Lisäksi muistotilaisuuksien järjestämiseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon yleensäkin muistotilaisuuksia on Kiuruvedellä järjestettävänä. Muistotilaisuutta tullaan harvemmin järjestämään toiselle paikkakunnalle kuin itse hautauspaikka on. (Vierailu 2013)

Tilaisuus menee yleensä samalla sabluunalla ja suuria merkittäviä eroja ei ole tilaisuuden järjestämisessä. Haastavaksi toteuttamisessa tekee se, että mukana on muita ulkopuolisia kumppaneita kuten hautaustoimistot ja omaiset. (Harmoinen P. 2012a; Vierailu 2013.)

7.3.6 Isäin- ja äitienpäivälounaat

Kenelle

Asiakasryhmänä on lähialueen yksityiset henkilöt.

Palvelukonsepti:

Äidin tai isän hemmottelu, ilman muistamisen järjestämistä kotona ja erikoisemmalla ruoalla kuin kotona yleensä.

Asiakkaan tarve/arvo

Jotain erityistä äidille tai isälle, niin että jää hyvä muisto ja järjestämisen vastuu siirtyy äidiltä/isältä pois.

Tarvehierarkian mukainen luokittelu

Yhteenkuuluvuuden tarpeet korostuvat erityisesti, koska perhe haluaa olla yhdessä. Arvostetuksi tulemisen tarpeet täyttyvät osoittamalla, että arvostetaan äitiä/isää. (Harmoinen P. 2013f.)

Mitä / muuta huomioitavaa

Perinteiden merkitys korostuu esimerkiksi jo lounaalle meneminen voi muodostua perinteeksi. Järjestetty ohjelma ei saa viedä mahdollisuutta yhteiseltä ajanvietolta, eli ohjelma on oltava taustalla tai esimerkiksi lyhyt esitys. (Harmoinen P. 2013f.)

Haastavaksi asiakkaiden houkuttelemisen tekee se, että tarjontaa samankaltaisille massatapahtumille on paikkakunnalla ja erottautuminen muista kilpailijoista on hankalaa. Yrityksen kannalta haasteelliseksi lounaan järjestämisen tekee se, että kattauksia on yleensä useita. Joenvarren Seurahuone järjestää ohjelmaa tilaisuuteen, jolla voidaan erottautua kilpailijoista. (Harmoinen P. 2013a; Harmoinen P. 2013b.)

7.3.7 Palveluiden kehittäminen

Uuden palvelun kehittäminen lähtee osakkaan tai asiakkaan tekee ehdotuksesta. Sitten pohditaan yhdessä, olisiko se realistinen SWOT:in avulla. Jos idea ”tuntuu” olevan toteuttamiskelpoinen, kysellään vielä kommentteja ulkopuolisilta henkilöiltä. Sitten testataan (tarjotaan palvelua asiakkaalle) ja kerätään siitä palaute, mikä meni hyvin, mitä voisi parantaa. Näin on saanut alkunsa esimerkiksi ohjelmallinen pikkujoulu ja virkistyspäivät (työhyvinvointiluento ja rasti). Joenvarren Seurahuoneella myös kokeillaan paljon eri vaihtoehtoja ja käytäntö osoittaa, mikä toimii. (Harmoinen P. 2013e.)

8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön pääongelmana on kuvata, minkälainen on liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina, kun hyödynnetään entistä kyläkansakoulua ja luodaan Joenvarren Seurahuone. Alaongelmien avulla prosessimaisuus tulee esille.

Miten Joenvarren Seurahuone sai alkunsa?

Kaikki sai alkunsa, kun koulukiinteistön tiedettiin tulevan myyntiin. Kolmella osakkaalla oli kaikilla erilaisia syitä, joka herättivät kiinnostuksen yritystoiminnan perustamiseen. Kiinteistöä käytiin katsomassa ja liikeideoita kehiteltiin ja lopullinen liikeidea muokkaantui keskustelujen pohjalta. Osakkaiden tarkoituksena oli hyödyntää jokaisen osakkaan osaamisalueita yritystoiminnassa ja vastuita jaettiin jokaisen osakkaan vahvuuksien mukaan. Yritystoiminta on

sivutoimista, joka joskus tulevaisuudessa saattaa muuttua päätoimiseksi ainakin joillekin osakkaille.

Ketkä ovat Joenvarren Seurahuoneen kilpailijat?

Joenvarren Seurahuoneen kilpailijoiksi voidaan katsoa lähialueen yritykset. Yritysten ei välttämättä tarvitse toimia samanlaisella liiketoimintakonseptilla. Kilpailija voi olla esimerkiksi sellainen, joka tarjoaa tiloja tilaisuuksien järjestämiseen, yritys joka tarjoaa pelkästään pito-palvelua tai yritys, joka tarjoaa ohjelmallisia palveluita muissa kuin yrityksen omistamissa tiloissa.

Mikä on Joenvarren Seurahuoneen liikeidea ja liiketoimintakonsepti?

”Makuja ja muistoja” yrityksille, yhdistyksille, seuroille ja yksityisille henkilöille laadukkaissa tiloissa tarjoten laadukasta ruokaa ystävällisellä palvelulla myös yhteistyökumppanien kanssa.

Miten Joenvarren Seurahuoneen palvelu etenee yleisellä tasolla kuvattuna?

Asiakkaat tulevat tietoisiksi Joenvarren Seurahuoneesta erilaisten mahdollisuuksien kautta. Useimmiten tietoisuus syntyy suosittelusta tai kokemuksesta. Asiakas ottaa yhteyttä Joenvarren Seurahuoneelle ja neuvottelut palvelun järjestämisestä alkavat, johon sisältyy tarjouspyyntöjä, vastatarjouksia ja tapaamisia. Tilauksen varmistuessa alkaa raaka-aineiden hankinta ja tilaisuuden suunnittelu ja toteutus. Tilaisuuteen yleisesti kuuluu aina saapuminen, ruokailu ja ohjelma, mahdollisesti yöpyminen ja lähteminen. Tilaisuuden järjestäminen edellyttää useita eri suunnitelmia, prosesseja ja huomioitavia asioita Joenvarren Seurahuoneella.

Ketkä ovat Joenvarren Seurahuoneen asiakkaita tämänhetkisille palveluille ja mitä asiakkaiden tarpeita palveluilla pyritään tyydyttämään?

Yhdistyksille, yrityksille ja seuroille tarjotaan kesä- ja virkistyspäiviä, sekä mahdollisuutta järjestää juhlaesongin tilaisuuksia, koulutuksia, kokouksia ja asiakastilaisuuksia. Yhteenkuuluvuuden tarvetta ja rentoa yhdessäoloa yhteistyön- ja hyvinvoinnin lisäämiseksi pyritään lisäämään näillä tilaisuuksilla vastaamaan laadukkailla tiloilla ja ruoalla ystävällisen palvelun kera.

Yksityisille henkilöille tarjotaan perhejuhlien järjestämisen mahdollisuutta ja teemalounaita. Yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen pyritään vastaamaan näillä tilaisuuksilla. Tarkoituksena on tarjota laadukkaat tilat ja laadukasta ruokaa ystävällisellä palvelulla, joka takaa sujuvan ja ikimuistettavan tilaisuuden palvelun tilaajille.

Pitkälle viedyllä räätälöinnillä ja palvelun yksityiskohtien suunnittelulla ja toteutuksella pyritään tuomaan esille asiakkaan toivomuksia.

9 Pohdinta

Tässä luvussa opinnäytetyöntekijä reflektoi opinnäytetyön tekemisen aikana tulleita ajatuksia.

Kilpailuetu, asiakaslähtöisyys ja palvelun kehittäminen

Porterin (1993) ehdottamista kilpailustrategioista Joenvarren Seurahuone käyttää erilaistamista, mutta keskittyykö erilaistaminen tällä hetkellä Joenvarren Seurahuoneella enemmän resurssilähtöisen liiketoiminnan näkökulmaan tilojen, ruoan ja henkilöstön osalta. Menestys näyttäisi määriteltyjen kilpailuetujen lisäksi perustuvan osakkaiden persooniin ja heidän mahdollisuuksiin olla ”esillä ja paikalliseen tunnettavuuteen” verrattuna monen muun yrityksen lähtökohtiin. Lisäksi osakkailta on omia erityisosaamisalueita, joita voidaan hyödyntää palvelujen tuottamisessa, esimerkiksi luentojen pitäminen. Tämän opinnäytetyön tulokset perustuvat pääosin haastatteluihin Joenvarren Seurahuoneen henkilöstön, painottuen osakkaiden näkökulmaan, joten olisi mielenkiintoista selvittää, näkevätkö/kokevatko asiakkaat maineen, arvonmääritykset, kilpailuedut yms. samanlaisina.

Kilpailijoita olisi mielenkiintoista analysoida enemmän ja tarkastella kilpailijoiden omia oletuksia heidän kilpailueduistaan ja verrata niiden toteuttamisen tapoja siihen, miten Joenvarren Seurahuone toteuttaa samoja seikkoja. Kilpailevissa yrityksissä asiakkaana vieraileminen (joku muu kuin Joenvarren Seurahuoneen henkilöstöstä) toisi erilaista näkökulmaa vertailuun. Benchmarkkaus myös muiden yritysten osalta kuin Kiuruvedellä sijaitsevien, voisi tuoda uutta näkökulmaa Joenvarren seurahuoneen kehittämiseen. Internet-sivujen perusteella vaikuttaisi hyvin vahvasti siltä, että kaikki tässä opinnäytetyössä analysoidut yritykset panostavat laadukkaaseen lähiruokaan ja tarjoavat ohjelmapalveluita ydinpalvelun lisäksi.

Asiakkaan näkökulmaa ja etenkin palautteen saamista voisi systematisoida enemmän Joenvarren Seurahuoneella. Palautteen antamisen mahdollisuutta ja tapoja voisi kehittää yrityksessä. Nyt jo lähetettävän sähköpostin lisäksi voisi laittaa palautelaatikon näkyville niille, jotka haluavat tätä käyttää ja Internet-sivuilla löytyisi palautteenantomahdollisuus. Pitokokkien saama (tai kaikkien henkilöstöön kuuluvien) palaute tulisi kirjata ylös niitä kuullessa. Palautteen saamista keskustelun lomassa tulisi ”opetella” pyytämään. Saatua palautetta tulee myös aktiivisesti seurata ja hyödyntää. Usein tärkein palaute löytyy toistuvuuden kautta tai jopa asiakkaiden usein kysytyjen kysymysten muodossa. Palautetta voi kysellä myös palvelujen yhteiskehittämisen lomassa asiakkailta tai esimerkiksi voisi sopia jonkun asiakkaan pitävän päiväkirjaa tai käyvän jotain listaa lävitse palvelun aikana. Vaihtoehtoja palautteen saamiseen ja hyödyntämiseen on monia ja vaihtoehtoista löytyy varmasti tietoa kirjallisuudesta. Vaihtoehtoisesti muiden yritysten palautteen saamisen keinoja voisi tarkastella.

Uusien tapojen/menetelmien käyttäminen aktiivisesti selvittäessä sitä todellista tarvetta, jonka palvelu ratkaisee, voisi kehittää. Tähän löytyy esimerkkejä ja menetelmiä alan (asiakslähtöisyys, co-creation, havainnointi yms.) kirjallisuudesta. Asiakkaiden hyödyntämistä kehittämistyössä sekä huomion kiinnittämistä asiakkaan tuntemuksiin tulisi hyödyntää enemmän.

Havainnointia asiakkaan tarpeen ymmärtämiseksi voisi kokeilla. Ulkopuolinen tarkkailija voisi olla hyvä vaihtoehto, jotta palveluprosessi nähdään alusta aina jälkihoitoon asti. Tarkkailija voisi esittää täydentäviä kysymyksiä prosessin edetessä ja pitää haastattelun palvelun kuluksen jälkeen. Näkökulmana kysymyksille ja selvitettävälle asioille tulisi olla tunteet ja kysymykset miksi. Tarkkailija voisi täydentää nykytilanteen palvelupolun kohtia pyrkien nostamaan paremmin esille ne kohdat, joilla asiakkaalle on suuri merkitys ja miten niihin yritys voisi vaikuttaa. Asiakkaat, jotka ovat osallistuneet havainnointiin, voisivat olla mukana palvelun kehittämisessä. Asiakkaille pidettäisiin tilaisuus, jossa palvelupolunkohtia käydään läpi tarkemmin keskustelemalla.

Päätettäessä, mitä palveluita tarjotaan, voisi ensin tarkastella siten, että hankitaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta. Jos esimerkiksi kohderyhmänä ovat seniorit, joille järjestetään teatterimatka tai kohderyhmänä on tietty yritys, jolle järjestetään jokin tilaisuus, selvitetään, minkälainen näytelmä on heidän mieleensä tai minkälaisia henkilöitä tulee johonkin tilaisuuteen ja heille sopiva ohjelmallinen sisältö.

Segmentointi

Joenvarren Seurahuone voisi laittaa tärkeysjärjestykseen segmentit ja tarkastella sekä määrittellä niitä yksityiskohtaisemmin. Yksityishenkilöt ovat yksi tärkeä segmentti, jota voidaan edelleen jaotella pienempiin segmentteihin. Suuntautuminen korostetummin yrityksiin, yhdistyksiin ja seuroihin toisi erottautumista muihin kilpailijoihin. Yrityksille tarjottaviin yksityishenkilöihin verrattaessa tulee uusia haasteita liiketoiminnalle, sillä näkökulmia, joita tarkastellaan, on kaksi. Yritys, jolle palvelua tarjotaan, tulee huomioida tarpeiden määrittämisessä ja yrityksen asiakkaiden/henkilöstö tulee myös huomioida palvelun toteuttamisessa, sillä he ovat usein on palvelun loppukäyttäjiä.

Palvelutarjonta

Palvelutarjontaa tulisi suunnata segmenttien tarpeiden mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelmassa suunniteltu palvelu erilaisten luentojen järjestämisestä osakkaiden osaamisen mukaan auttaisi Joenvarren Seurahuonetta erottautumaan kilpailijoista edelleen. Tämä toisi lisää mahdollisuuksia myös yrityksille tarjottaviin palveluihin.

Internet-sivut

Internet-sivuilla voisi hyödyntää rakenteena tämän opinnäytetyön tuottamia kuvauksia kohderyhmistä ja palveluista. Sivuilta voisi löytyä tietoa eriteltynä kohderyhmittäin, kuten yritykset ja mitä heille tarjotaan, yksityiset henkilöt ja mitä heille tarjotaan, eläintenomistajat ja mitä heille tarjotaan jne. Sivulla voisi olla tarkempi kuvaus itse tarjottavasta palveluista ja mitä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia on räätälöintiin etenkin ohjelmapalveluiden osalta. Liikeidean mukaisesti ”ohjelmallisia palveluita”, ei korostu riittävästi Internet-sivuilla, eivätkä ohjelmavaihtoehdot ole kovin tarkasti määriteltyjä. Menujen osalta tietoa on hyvin. Hyvin monessa osiossa pyydetään ottamaan yhteys tiedustellakseen vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja voisi olla jo saatavilla, jotta jonkinlaista kuvaa palvelusta saisi jo Internet-sivuilla, mutta tarkemmasta räätälöinnistä voisi ottaa yhteyttä.

Jatkotutkimuksen aiheita

Jatkotutkimuksen aiheita olisi paljon, sillä tämä opinnäytetyö kertoo hyvin tiivistetysti monista osa-alueista. Ehdotuksena on tarkastella tämän opinnäytetyön tuloksia kahdessa vaiheessa. Ensin yhteisesti koko henkilöstön kanssa (etenkin yleistä palveluprosessin kuvausta) ja selvittää onnistumiset ja ongelmakohdat näihin kohtiin sekä mieltä, miten niitä voisi kehittää. Seuraavaksi palveluita voisi tarkastella tarkemmin asiakkaiden kanssa ja ottaa heidän näkökulmansa mukaan palveluun.

Tämä opinnäytetyö painottuu kuvaukseen yritystoiminnan perustamisen alkuvaiheista, yritystoiminnan suunnittelussa huomioitavista aihealueista sekä Joenvarren Seurahuoneen palveluiden tarkastelemiseen henkilöstön näkökulmasta suhteellisen yleisellä tasolla, joten jo pelkästään tarkempi määrittely ja lisätyöstäminen tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen osa-alueiden osalta mm. kenelle (tarkat segmentit) tarjotaan mitä (minkälaisia palveluita) ja millä perusteilla (asiakkaan tarpeet, millä strategialla käytännön toimissa Joenvarren Seurahuone pärjää kilpailussa, mikä on kannattavaa yritystoimintaa, sisäisten resurssien hallinta) on hyvä seuraava askel, joka auttaa kehittämään yritystoimintaa.

Toimintatavan/systemaattisen mallin luominen siihen, miten palveluita kehitetään tai luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa voisi olla tärkeää. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu Joenvarren Seurahuoneen palveluiden prosesseja, joita voidaan hyödyntää hyvin keskustelun pohjaksi asiakkaiden kanssa. Kuitenkin ennen asiakkaiden kanssa toteutettavaa yhteistyötä palveluiden kehittämisessä, jatkotutkimuksena voisi olla esimerkiksi millä tavoin voidaan saada tietoa asiakkaista enemmän tai millä eri tavoin palautetta saadaan ja palautetta käsitellään sekä kuinka sen keräämisestä ja analysoimisesta tehtäisiin systemaattisempaa.

Tärkeäksi jatkotutkimuksen aihealueeksi nousee tietenkin myös markkinointisuunnitelma.

Kehittämisideoita

Mikäli Joenvarren Seurahuone korostaa laadukkuutta, tulisi miettiä, miten laadukkuus näkyy ja mitä laadukkuus tarkoittaa Joenvarren Seurahuoneella. Sisustamisessa laadukkuutta on mietitty mm. materiaaleissa yms., mutta miten sitä voisi viedä eteenpäin kaikilla osa-alueilla? Esimerkiksi kaikissa palveluun tuottamisessa käytävissä välineissä tai miten itse palvelussa. Olisiko laadukkuutta esimerkiksi narikka-toiminto eri tilaisuuksissa, jossa myös autetaan takit lähtiessä päälle? Miten ruoan esillepano tai pöytiin tarjoilu?

Mikäli Joenvarren Seurahuone haluaa korostaa ”vanhaa” ja ”kyläkoulumaisuutta”, miten tämä on huomioitu palveluun tarvittavissa välineissä? Voisiko tästä tehdä teeman, jolla erottautua? Tai voisiko ruoat itsessään nimettynä tai valikoimaltaan olla ”vanhoja kyläkoulumaisia” tai ohjelmatarjontaa tai henkilöstön pukeutuminen?

Liikeideoita (elämyksellisiä tapahtumia ja ohjelmallisia palveluita jne.) tulisi tehdä näkyvämmäksi ja määrittää, mitä nämä tarkoittavat myös asiakkaille markkinoinnin keinoin.

Tahtoa ja ideoita on paljon, mutta aikaa ja resursseja vähemmän. Näiden tasapainottaminen on melkoinen haaste Joenvarren Seurahuoneella. Palveluiden toteuttamisen määrällinen lisääminen lisää myös resurssitarvetta etenkin henkilöstön osalta. Kuinka paljon osakkailla on mahdollisuus panostaa lisää yrityksen toimintaan vai onko vaihtoehto silloin palkata henkilöitä tekemään osan niistä töistä, joita osakkaat tekevät nyt?

Opinnäytetyön työstäminen

Haastavinta oli empiirisen osion tulkinnaissa saada useamman ihmisen näkemys kirjattua työhön etenkin, jos oli tulkittavissa näkemuseroja. Tällöin piti oman tulkinnan kautta ratkaista asia, vaikkakin pyrkiä puolueettomuuteen. Haastavaa oli myös saada opinnäytetyöstä sellainen, jossa minun, ohjaajan ja toimeksiantajan näkökulmat kohtaisivat. Rajaamisessa oli myös haastetta, sillä aihealueet olivat mielenkiintoisia ja niitä olisi vielä voinut syventää tarkemmiksi ja etsiä useampia näkökulmia (muu henkilöstö, asiakkaat), mutta raja on johonkin asetettava, huomioiden käytettävissä oleva aika sekä se, ettei opinnäytetyöstä tule liian suuri ”eepos”. Empiirisessä osiossa olisi vielä voinut mennä syvemmälle Joenvarren Seurahuoneen analysoinnissa ja kehittämistyössä, mutta tämä opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana jatkotyöstämiselle eri aihealueisiin.

Opinnäytetyön työstäminen oli hyvin opettavaista siinä mielessä, että aiheen tullessa toimeksiantajana, on opinnäytetyön tarkoitus ja suuntaviivat haastavaa ymmärtää. Vaikka teoriaosuiden aihealueet olivat valmiiksi olemassa, tämän tiedon sisäistäminen itselle ja yhteyksien löytäminen kokonaisuudeksi on haastavaa. Näkökulmia on aina olemassa monia ja tulkitseminen ja ymmärtäminen pohjautuu hyvin pitkälti tulkitsijaan. Itselleni parityöskentely olisi voinut

helpottaa aihealueiden soveltamista kohdeyritykseen. Lisäksi mikäli aihe tulisi kokonaan itseltä, on jo jonkinlaisella tasolla yhdistänyt asioita itselleen ja niitä lähtee helpommin syventämään lisäteorian avulla. Ajatus siitä, että olen hyvin ”käytännön ihminen” vahvistui prosessin aikana. Paras tapa itselle on oppia asioita käytännön kautta, keskustelemalla muiden kanssa, sekä toteamalla asioita havainnoimalla esimerkkien kautta. Teoreettista materiaalia on saatavilla kaikista aihealueista paljon ja samoista asioista saatetaan puhua vain eri nimiä tai lähestymistapoja käyttäen. Tämänlaisen tiedon sisäistäminen vaati minulta henkilökohtaisesti paljon aikaa ja enemmän sisäistääkseen ne, kuin vaihtoehtoisesti ensin oppimalla käytännön kautta, jota syvennetään teoreettisesti ja tämän avulla laajennetaan omia näkökulmia sovellettavaksi käytäntöön. Oikeiden kysymysten esittäminen aihealueesta, joka on uusi tai tuntematon, on aina hankalampaa.

Opinnäytetyössä opin itse paljon tästä toimialasta, sillä kokemukseni ovat toisenlaisesta yritystoiminnasta. Itse työskentelin julkisella sektorilla, hyvin rajatulla ja tarkasti säädellyllä toimialueella. Etua tähän opinnäytetyöhön antoi mahdollisuuteni kyseenalaistaa asioita ja tuoda sellaisia näkemyksiä, joita alalla jo pitkään olevan on vaikeampi huomata. Toisaaltaan monet asiat saattoivat tulkintani kautta olla vajavaista, sillä syvempi ymmärrys puuttui silloin kun pyrki kuvaamaan asioita tähän opinnäytetyöhön.

Valitettavasti paljon materiaalia haastatteluiden pohjalta jäi kirjaamatta tähän opinnäytetyöhön sekä ”yrittäjän asenteen” kuvaamista, jotka liittyivät yritystoimintaan, mutta ne toimivat hyvänä oppina itselleni.

Kiitokset

Kiitokset kaikille osakkaille ja pitokokeille antamastanne ajasta, jotta sain materiaalia opinnäytetyötä varten. Ja kiitokset lämpimästä vastaanotosta ja vieraanvaraisuudesta vierailullani Joenvarren Seurahuoneella. Tietenkin kiitokset myös Irmalle opinnäytetyön ohjaamisesta.

Lähteet

Artikkelit

Arantola, H. & Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.

Dye, K., Mills, AJ. & Weatherbee, T. 2005. Maslow: man interrupted: reading management theory in context. *Management Decision*, 43(10), 1375-1395.

Gottfridsson, P. 2012. Joint service development - the creations of the prerequisite for the service development. *Managing Service Quality*, 22(1), 21 - 37.

Gustafsson, A., Ekdahl, F. & Edvardsson, B. 1999. Customer focused service development in practice - A case study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 344 - 358.

Hämäläinen K., Nyman J., Björk P. & Lammi M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa, Desire-projektin loppuraportti 2009. Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja.

Lähtinen, K. 2010. Tuotannontekijöitä koskevien strategisten päätösten vaikutus sahojen kilpailukykyyn 2000-luvulla. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2010, 172-177.

Maslow, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Siddhartha, S B. & Haimanti, C. 2011. From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 8/2, 7-21.

Simos, L., & Bouwman, H. 2006. Extended QFD: Multi-Channel Service Concept Design. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(8), 1043-1062.

Tikkanen, I. 2007. Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. *British Food Journal*, 109(9), 721-734.

Teokset

Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: Werner Söderström.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. Managing service operations. Design and implementation. Trowbridge: SAGE Publications.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima.

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. 6. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminta uudella vuosituhannella. Liiketoiminnan suunnittelu markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu -uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven offset.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 4. painos. Helsinki: Capella Finland.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Vuokko, P.1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Directa. 2013a. Yrityshaku. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.directa.fi/yritykset/3973197/Runnin+Kylpyl%C3%A4/>

Harju-Autti, A. 2012. Matkailuohjelmopalvelut. Toimialaraportti 9/2012. TEM:N ja ELY-Keskusten julkaisu. Tulostettu 26.2.2013

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1682/Matkailun_ohjelmopalvelut2012_web.pdf

Huttunen, J. 2012. Liiketoimintamalli, ansaintamalli. Tulostettu 25.2.2013

<http://www.onnistamo.fi/blog/liiketoimintamalli-ansaintamalli>

Iltalypsy. 2013. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://iltalypsy.fi/index.html>

JH, 2010. Ajankohtaista. Kiuruveden kaupungin Internet-sivut. Tulostettu 15.10.2012

<http://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Ajankohtaista.iw3?showlocation=eb0fb2f9-f27d-4592-8a36-190dac19a302&newsID=3ba6a485-42fc-4db4-9b35-c8f5136b2b01>

Joenvarren Seurahuone. 2012a. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 15.10.2012

<http://www.joenvarrenseurahuone.fi/fi/page/2>

Joenvarren Seurahuone. 2012b. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 15.10.2012

<http://www.joenvarrenseurahuone.fi/fi/page/19>

Karhu, K. 2008. Liiketoiminnan suunnittelu ja konseptointi sosiaalisessa yrityksessä. Hoitoalan avustavat työtehtävät työpaikoiksi ja kestävä työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä hankkeet. Tulostettu 10.2.2012.

http://www.syfo.fi/forum/julkaisut/lts_ja_konseptointi.pdf

Kiuruveden kaupunki. 2012a. Tietoa Kiuruvedestä. Tulostettu 15.1.2013

http://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Tietoa_Kiuruvedesta.iw3

Kiuruveden kaupunki. 2012b. Historiaa. Tulostettu 15.1.2013

http://www.kiuruvesi.fi/Suomeksi/Tietoa_Kiuruvedesta/Historiaa.iw3

Kiuruveden seurakunta. 2013a. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/toimitilat>

Kiuruveden seurakunta. 2013b. Tulostettu 24.3.2013

<http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/00010113-seurakuntatalo>

Kiuruveden seurakunta. 2013c. Tulostettu 24.3.2013

<http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/00010118-hyvolanniemen-leiri-ja-kurssikeskus>

Kiuruveden seurakunta. 2013d. Tulostettu 24.3.2013

<http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/00010116-takkahuone>

Kiuruveden seurakunta. 2013e. Tulostettu 24.3.2013

<http://www.kiuruvedenseurakunta.fi/00010082-pitopalvelu>

Korpi-Vartiainen, J-P. 2010a. Pohjoissavolainen yritys esittelyssä. Tuunattu kalakukko -maa ja elintarviketalouden verkkojulkaisu. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.sisa-savo.fi/multiMagazine/web/2010/03-2010/2.php>

Korpi-Vartiainen, J-P. 2010b. Pohjoissavolainen yritys esittelyssä. Tuunattu kalakukko -maa ja elintarviketalouden verkkojulkaisu. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.sisa-savo.fi/multiMagazine/web/2010/05-2010/12.php>,

Koskinen, J. 2012. Runnin kylpylän liiketoiminta uudelle omistajalle. Savon Sanomat. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.savonsanomat.fi/uutiset/talous/runnin-kylpylan-liiketoiminta-uudelle-omistajalle/1275170>

Runnin kylpylä. 2013a. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/gallery/showimage.jsp?pid=50>

Runnin kylpylä. 2013b. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/>

Runnin kylpylä. 2013c. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/?lang=fi&id=122>

Runnin kylpylä. 2013d. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/?lang=fi&id=123>

Runnin kylpylä. 2013e. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/?lang=fi&id=132>

Runnin kylpylä. 2013f. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.runni.fi/?lang=fi&id=131>

Sininen Helmi. 2013a. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.sininen-helmi.fi>

Sininen Helmi. 2013b. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/esittely.html>

Sininen Helmi. 2013c. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/lomakertomus.html>

Sininen Helmi. 2013d. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/hotelli.html>

Sininen Helmi. 2013e. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/kokouspaketit.html> 2013

Sininen Helmi. 2013f. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/ryhmapaketit.html>

Sininen Helmi. 2013g. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://sininenhelmi.fi/fi/ravintola.html>

Tekes, 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto Vocabulary of Service Business. Tekes - Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Tulostettu 9.3.2013

www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim_sanasto_pdf

Tikanranta. 2013a. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013.

<http://www.tikanranta.com>

Tikanranta. 2013b. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.tikanranta.com/?Maatila>

Tikanranta. 2013c. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.tikanranta.com/?Palvelut>

Tikanranta. 2013d. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://www.tikanranta.com/?Maatila>

Tikanranta. 2013e. Yrityksen Internet-sivut. Tulostettu 20.1.2013

<http://hinnasto.tikanranta.com/?Juhlapalvelut>

Tilastokeskus. 2013. Kiuruvesi. Tulostettu 15.1.2012
<http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/263.html>

Tilastokeskus. 2008a. Toimialaluokitus 2008. Tulostettu 19.4.2013
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/i.html>

Tilastokeskus. 2008b. Toimialaluokitus 2008. Tulostettu 19.4.2013
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/55.html>

Tilastokeskus. 2008c. Toimialaluokitus 2008. Tulostettu 19.4.2013
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56.html>

Toimialaluokitus. 2008. Tilastokeskus, yritys- ja toimipaikkarekisteri. Tulostettu 15.1.2013
<http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp>

Yritys-Suomi. 2013. Liikeidea. Tulostettu 22.1.2013
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Har
kitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000006](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Har
kitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000006)

Julkaisemattomat lähteet

Anttila, P., Harmoinen, P. & Harmoinen, U. 2012. Rapakkojoen Varuskunta Oy liiketoiminta-suunnitelma.

Harmoinen, P. 2012. Osakkaan haastattelu 19.10.2012. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Harmoinen, P. 2013a. Osakkaan haastattelu 5.3.2013. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Harmoinen, P. 2013b. Osakkaan haastattelu 11.4.2013. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Harmoinen, P. 2013c. ONT. Email paivi.harmoinen@laurea.fi 14.4.2013. Tulostettu 30.4.2013.

Harmoinen, P. 2013d. Kommentit ONT. Email paivi.harmoinen@gmail.com 27.4.2013. Tulostettu 30.4.2013.

Harmoinen, P. 2013e. ONT-seminaari. Email paivi.harmoinen@laurea.fi 28.4.2013. Tulostettu 30.4.2013.

Harmoinen, P. 2013f. Osakkaan haastattelu 3.5.2013. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Vierailu. 2013. Haastattelut ja keskustelut 15.3. - 17.3.2013. Joenvarren Seurahuone. Kiuruvesi.

Opinnäytetyöt

Elovaara, M. 2009. Palvelukonseptisuunnitelma Case: TKK Saha Kokous- ja juhlatila. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Grönholm, T. 2012. Marketing concepts in practice Case: Company X. Lahden ammattikorkeakoulu.

Kurkela, J. 2009. Kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysi Lahden keskustan suosituimmista baareista ja yö-kerhoista. Lahden ammattikorkeakoulu.

Tavia, V. 2011. Juhlapalvelun liiketoimintasuunnitelma. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Viita, M. 2009. Kurssikeskuspalveluiden kehittäminen ja profilointi - osa seurakuntatulevaisuutta. Laurea ammattikorkeakoulu

Kuvat

Kuva 1: Sininen Helmi (Sininen Helmi 2013a).....	44
Kuva 2: Runnin kylpylän Kartanohotelli (Runnin kylpylä 2013a).....	45
Kuva 3: Tikanranta (Tikanranta 2013a)	46
Kuva 4: Iltalypsy (Iltalypsy 2013).....	47
Kuva 5: Seurakuntatalo (Kiuruveden seurakunta 2013b) (vasemmalla).....	47
Kuva 6: Leirikeskus (Kiuruveden seurakunta 2013c) (oikealla)	47
Kuva 7: Joenvarren Seurahuone (Joenvarren Seurahuone 2012a).....	48

Kuviot

Kuvio 1: Palvelun asiakaslähtöisen tuottamisen välttämättömät edellytykset (Komppula & Boxberg 2002, 24).....	33
Kuvio 2: Palvelun kehittämisen malli (Mukaiilu Gustafsson ym. 1999, 345)	36
Kuvio 3: Liiketoimintakonseptin kehittäminen prosessina	39
Kuvio 4: Palvelun kehittämisen malli.....	40
Kuvio 5: Joenvarren Seurahuoneen palveluiden tuottamisen edellytykset (Mukaillen Komppula & Boxberg 2002, 24; Vierailu 2013; Anttila ym. 2012; Harmoinen P. 2013c)	58
Kuvio 6: Yleinen palveluprosessi (Mukaillen Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b)	59
Kuvio 7: Palvelutapahtuman vaihe 1. Saapuminen (Mukaillen Harmoinen P. 2013b)	65
Kuvio 8: Palvelutapahtuman vaihe 2. Ruokailu/& Ohjelma (Mukaillen Harmoinen P. 2013b).....	66
Kuvio 9: Palvelutapahtuman vaihe 3. Yöpyminen (Mukaillen Harmoinen P. 2013b)	67
Kuvio 10: Palvelutapahtuman vaihe 4. Lähteminen (Mukaillen Harmoinen P. 2013b).....	68

Taulukot

Taulukko 1: Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset	10
Taulukko 2: Toimialaluokitus (Mukaillen Tilastokeskus 2008a-c).....	12
Taulukko 3: Toimialojen osuus Kiuruveden elinkeinoista (Toimialaluokitus 2008).....	42
Taulukko 4: Osakkaiden vastuut (Anttila ym. 2012; Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d)	55
Taulukko 5: Muun henkilökunnan vastuut (Anttila ym. 2012; Vierailu 2013; Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013d).....	55
Taulukko 6: Joenvarren Seurahuoneen asiakkaat ja palvelut (Mukaillen Anttila ym. 2012, 13-15; Harmoinen P. 2013b)	57
Taulukko 7: Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen Joenvarren Seurahuoneella (Mukaillen Harmoinen P. 2013b; Harmoinen P. 2013f.)	69

Liitteet

Liite 1: Vierailulla 2013 Joenvarren Seurahuonella esitetyt kysymykset osakkaille	92
Liite 2: Päivi Harmoisen haastattelukysymykset 11.4.2013	94

Liite 1: Vierailulla 2013 Joenvarren Seurahuonella esitetyt kysymykset osakkaille

Paula Anttila ja Unto Harmoinen:

Miten päädyit mukaan / miten Joenvarren Seurahuone sai alkunsa? Minkälaisen vaiheiden kautta tähän on tultu?

Miten varmistatte johdon olevan samoilla linjoilla ja toimivan samankaltaisesti? (jokainen on eri panoksella mukana?)

Paula Anttila:

Ruokapalvelut

Miten prosessi menee eri tilaisuuksissa? Eroaako riippuen tilaisuudesta ja miten?

Mikä toimii?

Missä kehitettävää?

Miten on aikaa käytettävissä (riittävästi?)

Tarjoilun suunnittelu

Miten työskentelytavat? (pitokokit)

Raaka-ainehankinta

mistä hankitaan, miten haetaan

Kuinka paljon joustovaraa/muokattavuus ruokapalveluissa? (koetko tarpeelliseksi?)

Miten saadaan palautetta vai saadaanko? (Asiakkaat ja pitokokit)

Missä/Miten/Ovatko asiakkaat mukana palvelun suunnittelussa/toteutuksessa

Unto Harmoinenen:

Miten kuvailisit henkilöitä, jotka käyttävät Joenvarren Seurahuoneen palveluita?

-mahdollisesti luokitellen/segmentoiden tarkemmin eri tuotteille?

Minkälaisia erityispiirteitä havaitset/havaitsetko asiakkaissa?

Henkilöt jotka käyttävät Joenvarren Seurahuoneen palveluilta, käyttävätkö kilpailijoidenkin palveluita?

Mitä näet asiakkaiden arvostavan?

Miten ja saatteko palautetta asiakkaiden toiveista, palvelun onnistumisista, palvelun kehittämiskohteista?

Miten asiakastuntemusta hyödynnetään uusasiakashankinnassa/asiakasuskollisuudessa?

Liite 2: Päivi Harmoisen haastattelukysymykset 11.4.2013

YLEISTÄ:

Miten päädyit mukaan / miten Joenvarren Seurahuone sai alkunsa? Minkäläisten vaiheiden kautta tähän on tultu?

Miten varmistatte johdon olevan samoilla linjoilla ja toimivan samankaltaisesti? (jokainen on eri panoksella mukana?)

Miten asiakkaita on otettu mukaan palveluiden kehittämiseen tai suunnitteluun?

Miten kuvailisit henkilöitä, jotka käyttävät Joenvarren Seurahuoneen palveluita?

-mahdollisesti luokitellen/segmentoiden valitsemillesi tuotteille?

Minkälaisia erityispiirteitä havaitset/havaitsetko asiakkaissa?

Mitä näet asiakkaiden arvostavan?

Miten ja saatteko palautetta asiakkaiden toiveista, palvelun onnistumisista, palvelun kehittämiskohteista?

Onko omia erikoisuuksia? (Joenvarren Seurahuoneen omat ateriat tms)

Miten joustavia/muokattavia ovat menut (muu tarjonta) asiakkaiden toiveista?

ONT LIITTYVÄÄ

Tietenkin olen koittanut yhdistää liiketoimintasuunnitelman ja vierailuni aikana saamiani tietoja, mutta pitäisi varmaan vielä tarkistaa olenko käsittänyt jotain (erityisen) väärin kappaleista 7.2 ->

Kysymyksiä 11.4

Kuinka usein liiketoimintasuunnitelmaa kehitetään?

Joenvarren Seurahuoneen visio ja missio?

Vastuun jakaminen, kuka päättää ja miten?

-osakkaiden vastuut (taulukko 3 s.46)

-muu henkilökunta (taulukko 4 s.46)

Internet sivut, miten ylläpidetään, kuka päivittää?

Asiakkaat ja palvelut, täydennettävää etenkin prosessien osalta? (Taulukko 5 s.48)

Onko täydennettävää yleiseen prosessiin? (Kuvio 6 s. 50)

-lisätäydennykset myös jokaiselle kohdalle

Palveluprosessien kuvaukset valituille tuotteille, lisäksi kenelle, idea, tarpeet, mitä tarjotaan.
(aloitettu esimerkkinä pikkujoulut 7.3.1 s. 51)