

# KIVISALMEN KIEVARIN KEHITYSSUUNNITELMA

Anssi Pietiläinen ja Piia Seppälä

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma  
Liiketalouden ala





Tekijä(t) PIETILÄINEN, Anssi SEPPÄLÄ, Piia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.4.2012
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KIVISALMEN KIEVARIN KEHTYSSUNNITELMA		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTONEN, Timo		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ja kehittää Kivisalmen Kievarin liiketoimintaa kesän 2011 toimintakauden eli pilottihankkeen jälkeen. Ensimmäinen toimintakausi onnistui erinomaisesti, mutta yrittäjät totesivat, että kehitystyön on jatkettava, jotta Kievarin toiminta etenee luontevasti yhä suuremmaksi.</p> <p>Kivisalmen Kievari on pieni satamakahvila Konnevesi-järven rannalla ja toimii samalla levähdyspaikkana 69-tien varrella. Ensimmäisenä toimintakautenaan Kievarin koko toiminta perustui hyvin perinteiselle kahvilatoiminnalle ja niinpä opinnäytetyöstä haluttiin mahdollisimman käytännönläheinen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada luotua riittävän hyvä infopaketti kesän 2012 yrittäjille ja sitä kautta edistää kehitystä. Viime kesän toiminnan selventäminen oli tärkeä osa opinnäytetyötä ja siksi päädyimme analysoimaan sitä yhtä olennaisena osana kuin itse kehitysajatuksia.</p> <p>Kehitysideoinnin avuksi suunniteltiin kysely joka toteutettiin Kvantitatiivisena- eli määrällisenä tutkimuksena, joka suunnattiin viime kesän asiakkaille. Kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa minkälaisia asiakkaita Kievarilla vieraili ja mikä heidän roolinsa Kievarin suhteen oli.</p> <p>Suomessa vallitsee tällä hetkellä kulttuuri, jossa suuret monopoli-aseman saavuttaneet yritykset raivaavat pieniä tieltään ja samalla elämä siirtyy kohti kasvukeskuksia. Laajemmassa mittakaavassa opinnäytetyön haluttiin edistävän pienyrittäjyyttä ja samalla myös pienten alueiden eläväisyyttä.</p> <p>Opinnäytetyössä kiteytettiin pienen yrityksen toimintafilosofia ja sen tavoite kehittää toimintaansa ennen kaikkea paikallisesti.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Kivisalmi, Kievari, Business Model Canvas, Liiketoimintasuunnitelma, Kehityssuunnitelma		
Muut tiedot		



Author(s) PIETILAINEN, Anssi SEPPÄLÄ, Piia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 24.4.2012
	Pages 52	Language Suomi, Finland
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( x )
Title Development plan of Kivisalmen Kievari		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development		
Tutor(s) LEHTONEN, Timo		
Assigned by -		
Abstract <p>Meaning of this Thesis is to examine and develop business of Kivisalmen Kievari throughout pilot project during summer 2011. Because first summer was a success, entrepreneurs decided to continue developing so that Kievari could grow even more bigger.</p> <p>Kivisalmen Kievari is a little café by the side of Lake Konnevesi and it's running only in summertime. It is also a lay-by because its located by road number 69. Kievari is little and very traditional café and it is based to down-to-earth thinking. That's why Thesis is as practical as it can be.</p> <p>Aim is to create comprehensive data bank to next summer's entrepreneurs and permit development. We thought that reviewing a last summer's case would be a very important thing for development.</p> <p>We create an inquiry to support development. Inquiry executed in a quantitative way. Target of inquiry was patronage of last summer. We create questions to find out the kind of people who visited in Kievari last summer and what they did there and what they bought.</p> <p>Nowadays in Finland culture where big companies are in monopoly position. Smaller groups are getting even smaller and meanwhile life is moving towards cities. In a large scale, target of Thesis is to develop a liveliness of little areas and keep entrepreneurship alive.</p> <p>In this Thesis we encapsulate a philosophy of little company and its target to develop its occupations in locally.</p>		
Keywords Kivisalmi, Kievari, Business Model Canvas, Business plan, development plan		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>4</b>
1.1	Business Model Canvas.....	5
1.2	Tutkimus.....	6
<b>2</b>	<b>ASIAKASSEGMENTIT.....</b>	<b>9</b>
2.1	Kivisalmen Kievarin asiakassegmentit.....	11
2.1.1	<i>Konneveden ja Rautalammen asukkaat.....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Kesämökkiläiset, matkailijat ja ohikulkijat.....</i>	<i>12</i>
2.2	Asiakassegmenttien kehittäminen.....	13
<b>3</b>	<b>ARVOLUPAUS.....</b>	<b>15</b>
3.1	Kivisalmen Kievarin arvolupaus.....	15
3.1.1	<i>CBA-ajattelu.....</i>	<i>16</i>
3.1.2	<i>Maakunnan maukkaimmat burgerit.....</i>	<i>16</i>
3.1.3	<i>Asiakaspalvelu.....</i>	<i>16</i>
3.2	Arvolupauksen kehityssuunnitelma.....	18
<b>4</b>	<b>MARKKINOINTIKANAVAT.....</b>	<b>20</b>
4.1	Kivisalmen Kievarin Markkinointikanavat.....	21
4.1.1	<i>Internet.....</i>	<i>21</i>
4.1.2	<i>Lehdet.....</i>	<i>22</i>
4.1.1	<i>Tienvarsimainonta ja ilmoitustaulut.....</i>	<i>23</i>
4.2	Markkinointikanavien kehittäminen.....	23
<b>5</b>	<b>ASIAKASSUHTEET.....</b>	<b>28</b>
5.1	Kivisalmen Kievarin asiakassuhteet.....	28
5.2	Asiakassuhteen kehittäminen.....	29
<b>6</b>	<b>ANSAINTAMALLI.....</b>	<b>32</b>
6.1	Kivisalmen Kievarin ansaintamallit.....	32
6.2	Ansaintamallin kehittäminen.....	33
<b>7</b>	<b>AVAINRESURSSIT.....</b>	<b>34</b>
7.1	Kivisalmen Kievarin avainresurssit.....	34
7.2	Avainresurssien kehittäminen.....	36
<b>8</b>	<b>AVAINTOIMINNOT ELI TARJONTA.....</b>	<b>38</b>
8.1	Kivisalmen Kievarin avaintoiminnot.....	38

8.1.1 Ravintola .....	38
8.1.2 Elintarvikekioski.....	39
8.1.3 Tapahtumat .....	40
<b>8.2 Tarjonnan kehittäminen .....</b>	<b>40</b>
<b>9 YHTEISTYÖKUMPPANIT .....</b>	<b>43</b>
9.1 Kivisalmen Kievarin yhteistyökumppanuudet .....	43
9.2 Kehityssuunnitelma.....	44
<b>10 KULURAKENNE .....</b>	<b>46</b>
10.1 Kivisalmen Kievarin kulurakenne.....	46
10.2 Kehityssuunnitelma.....	47
<b>11 POHDINTA .....</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>50</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>52</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. Kivisalmen Kievari kesällä 2011 .....	5
KUVIO 2. Business Model Canvas .....	6
KUVIO 3. Asiakaskunnan sukupuolijakauma .....	7
KUVIO 4. Asiakaskunnan ikäjakauma .....	8
KUVIO 5. Asiakassuhteen kehittyminen ja vaiheet .....	10
KUVIO 6. Asiakkaiden vierailukerrat .....	13
KUVIO 7. Asiakaspalvelun laatu .....	17
KUVIO 8. Palvelun ja hintatason kohtaaminen .....	17
KUVIO 9. Nelikenttäteoria .....	18
KUVIO 10. Markkinointikanavat .....	21
KUVIO 11. 4E .....	24
KUVIO 12. Palvelujen hyödyntäminen.....	40

## 1 JOHDANTO

Kivisalmen Kievari on Konneveden kunnan rajalla sijaitseva pieni taukopaikka ja satamaravintola (Ks. kuvio 1.) Paikassa on ollut toimintaa jo 1990-luvulta, mutta Kievariksi se muutettiin kesällä 2011. Kievarin toiminnan käynnistivät yrittäjät Anssi Pietiläinen ja Jarkko Tuominen. Pietiläisellä on perhesuhteita Konnevedelle, ja useiden eri yhteensattumien jälkeen Kievarin pyörittäminen päättyi kesäprojektiksi.

Nyky-yhteiskunnassa suuret taukopaikat isojen teiden varsilla ovat heikentäneet pienten taukopaikkojen ja kahviloiden asemaa. Kivisalmen Kievarin tavoitteena on edesauttaa pienen paikkakunnan kehittymistä ja sitä kautta elävöittää maaseutua. Toiminta käynnistettiin hyvin lyhyellä ajanjaksolla ilman tarkempaa liiketoimintasuunnitelmaa.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tarkastella viimekesän toimintaa ja sitä kautta kehittää sitä eteenpäin Osterwalderin (2010) Business Model Canvasta apuna käyttäen. Kehitystyön tueksi tehtiin myös tutkimus, jolla pyrittiin selvittämään Kivisalmen Kievarin toimintaa asiakkaiden näkökulmasta.



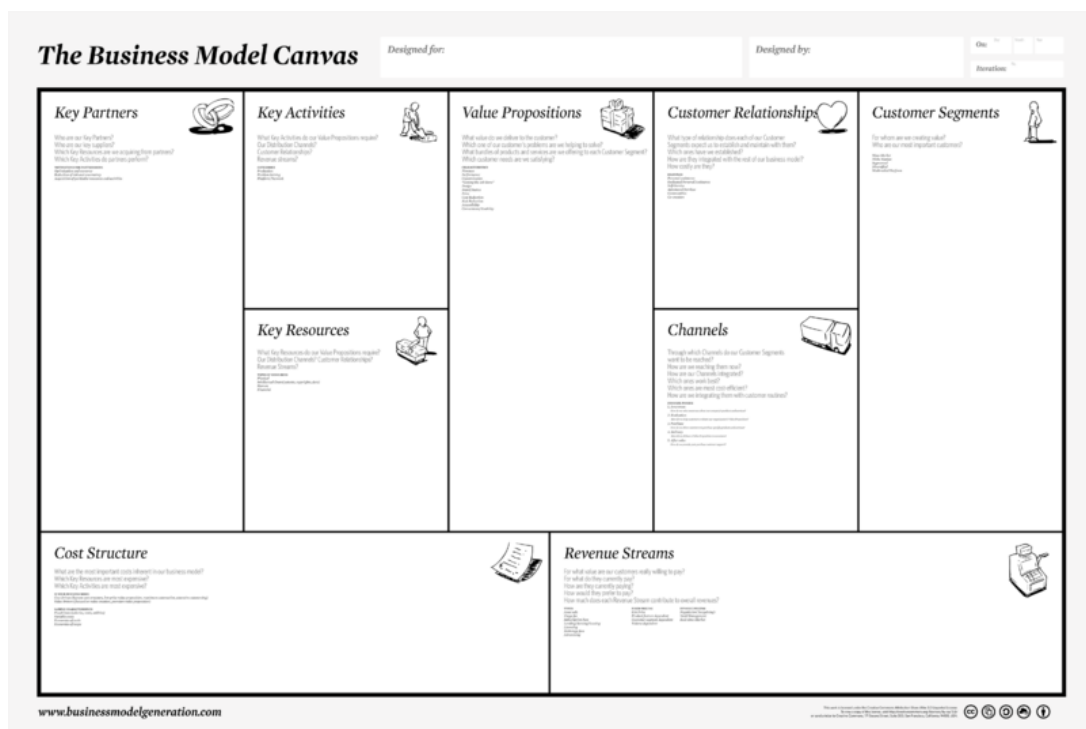
KUVIO 1. Kivisalmen Kievari kesällä 2011

## 1.1 Business Model Canvas

Pohjateoriana tässä työssä käytettiin Osterwalderin Business Model Canvasta (2009). Canvas (Ks. kuvio 2.) on pohja liiketoimintasuunnitelmalle, jonka avulla toimintaa pystytään tarkastelemaan yhdeksän eri osa-alueen saralla. Nämä yritystoiminnan alueet ovat asiakassegmentit, arvolupaus, markkinointikanavat, asiakassuhteet, ansaintamallit, avainresurssit, avaintoiminnot eli tarjonta, yhteistyökumppanit ja kulurakenne.

Canvas valittiin pohjaksi tälle työlle sen takia, että siitä on helppo havaita liiketoiminnan olennaisimmat alueet ja se toimii selkeänä karttana toimintaa tarkasteltaessa ja kehitettäessä. Kivisalmen Kievarin toiminta pohjautuu jo valmiiksi tämän kaltaiselle jaottelulle, ja tästä syystä Canvas toimii hyvänä pelikenttänä.

Opinnäytetyö on tehty Business Model Canvaan pohjalta siten, että pääotsikko on aina yksi mallin lokeroista (Ks. kuvio 2.) sisältäen perusteorian, toteutumisen kesän 2011 pilottihankkeessa sekä kehityssuunnitelman. Opinnäytetyön tavoite on kehittää Kivisalmen Kievarin toimintaa Business Model Canvasta apuna käyttäen.



**KUVIO 2. Business Model Canvas**

## 1.2 Tutkimus

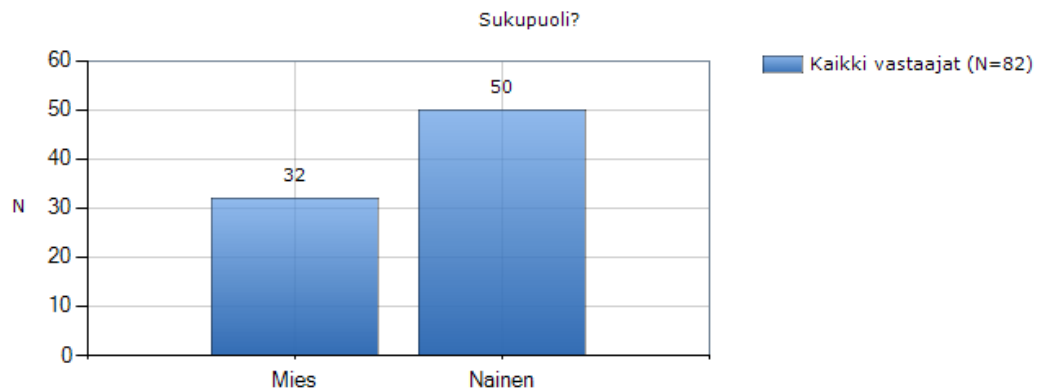
Opinnäytetyön tavoitteena on Kivisalmen kievarin kehityssuunnitelma tulevalle toimintakaudelle 2012. Opinnäytetyössä käytettiin apuna tutkimusta, joka tuloksiensa avulla tukisi mahdollisimman paljon tulevaisuuden suunnittelua. Tutkimuksen tarkoituksena oli antaa mahdollisimman paljon tietoa perusasioiden



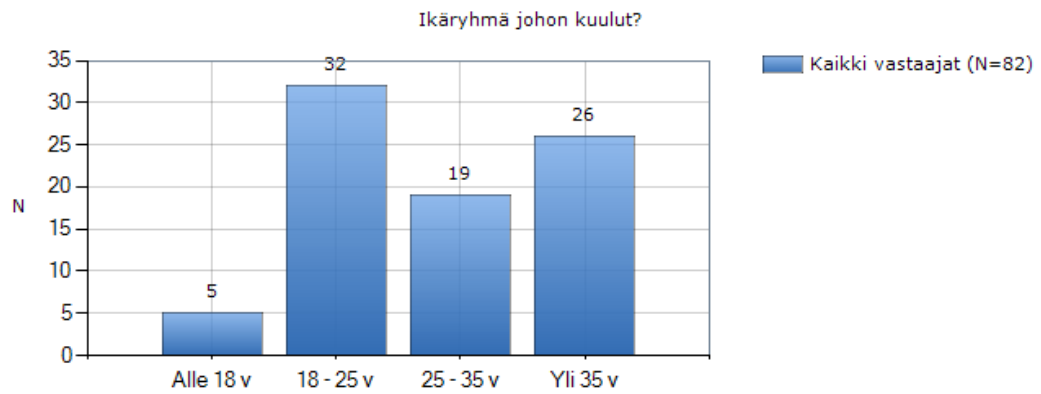
toimivuudesta kesän 2011 pilottihankkeesta. Kivisalmen Kievaria koskien ei ole aiemmin tehty minkäänlaisia tutkimuksia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus on tekijöiden eli muuttujien sekä niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten mittaamista. Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan myös tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. (Kananen 2011, 11.)

Tutkimus toteutettiin Digium Enterprise -internetohjelmistoa käyttäen. (Quest-Back 2011.) Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan Facebookissa. Vastauksia saatiin yhteensä 82, joka tekee tutkimuksesta vastauksien lukumäärän puolesta luotettavan. Vastauksia saatiin monipuolisesti kaikilta ikäryhmiltä sekä molemmilta sukupuolilta, joka selviää kuvioista 3 ja 4.



**KUVIO 3. Asiakaskunnan sukupuolijakauma**



**KUVIO 4. Asiakaskunnan ikäjakauma**

Tutkimuksen tuloksista saadut taulukot antavat selkeän kuvan vastausten jakaantumisesta. Tavoitteena oli myös saada konkreettisia lukuja ja tarkastella vastauksia mahdollisimman rationaalisesti. Tutkimusta suunniteltaessa ajatuksena oli, että kysymykset osoitetaan Kivisalmessa viime kesänä vierailleille asiakkaille.

## 2 ASIAKASSEGMENTIT

Asiakas on yrityksen tärkein sidosryhmä. Asiakassuhde on organisaation toimintoja ohjaava tekijä, joka rakentuu uskollisen yhteistyön varaan. (Pitkänen 2001, 71.) Yrityksen tulee osata vastata seuraavaan kysymykseen asiakkuuksiin pohtiessaan: missä ja kuka on oikea asiakas, joka tarvitsee ja on valmis maksamaan korvauksen juuri meidän tuotteistamme? (Rissanen 2003, 31–41.)

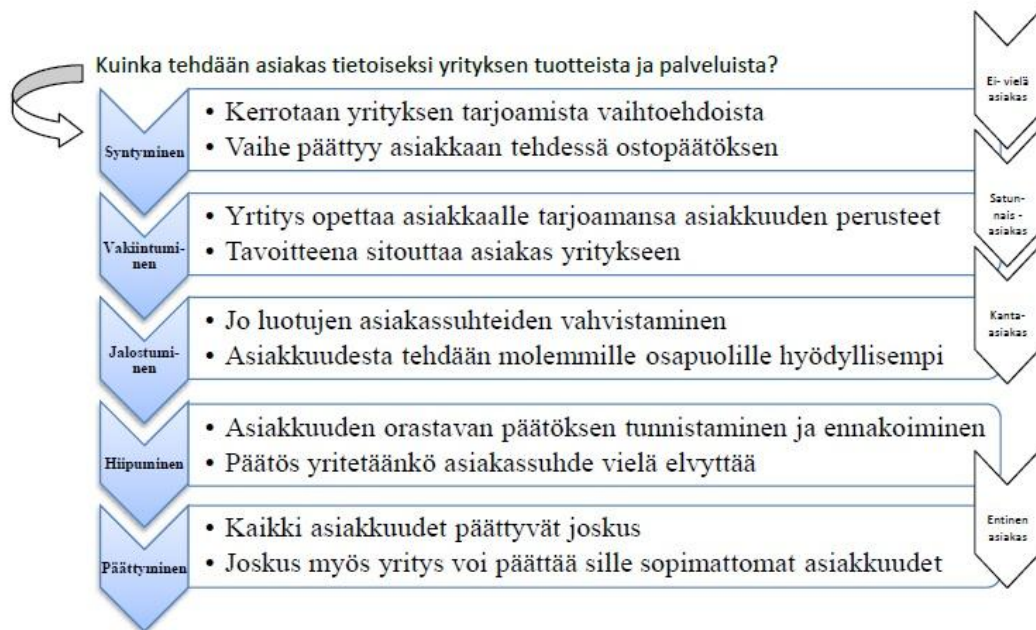
Asiakkuuksiin liittyvien toimintojen ydintavoite on löytää oikeita kohderyhmiä eli asiakassegmenttejä. (Pitkänen 2001, 71.) Yrityksen tulee jakaa mahdolliset asiakkaansa eri segmentteihin, koska samankaltaiset toimenpiteet esimerkiksi markkinoinnissa eivät välttämättä toimi kaikille asiakkuuksille yhtä hyvin. (Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund, 2001, 26.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 20) mukaan asiakkaat jaetaan eri segmentteihin mikäli:

- Asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan ja tarvitsevat erityistä tarjontaa.
- Asiakkaat tavoitetaan erilaisten jakelukanavien kautta.
- Asiakkuus vaatii erilaista asiakassuhdetta.
- Asiakasprofiilit eroavat toisistaan.
- Asiakkaat ovat valmiita maksamaan erilaisesta tarjonnasta.

Kukaan asiakas ei ole valmiiksi yrityksen kanta-asiakas. Asiakkuuden kehittyessä asiakas käy läpi erilaisia vaiheita, jotka toimenpiteitä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon. Storbackan ym. (2001, 222–223) mukaan on tärkeää jakaa asiakkuuden kehittyminen viiteen vaiheeseen: syntymiseen, vakiintumiseen, jalostumiseen, hiipumiseen ja päättymiseen. Osterwalder ja Pigneur (2010) käsittelevät samaa aihetta ja he jaottelevat asiakkuuden hieman eri tavoin kuitenkin myös viiteen vaiheeseen: tietoisuus, arviointi, hankinta, jakelu ja jälkimyynti. (20–27.)

Ropen ja Pölläsen (1994, 131) mukaan asiakkuudet voidaan jaotella neljään ryhmään. Ensimmäisenä ryhmänä ovat kanta-asiakkaat, jotka ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita. Seuraavana satunnaisasiakkaat eli ovat käyttäneet yrityksen tuotteita, mutta käyttävät myös kilpailijan tuotteita. Kolmantena ryhmänä ovat, ei vielä – asiakkaat, jotka kuuluvat yrityksen asiakassegmenttiin, mutta eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita. Viimeisenä entiset asiakkaat, jotka ovat olleet yrityksen asiakkaita, mutta siirtyneet kilpailevan yrityksen asiakkaiksi. Kuviossa 5 selviää kuinka nämä eri asiakkuuden vaiheet liittyvät toisiinsa edellä mainittuja Osterwalderia ja Pigneuria, Ropea ja Pöllästä sekä Storbackaa ym. mukaillen.



**KUVIO 5. Asiakassuhteen kehittyminen ja vaiheet**

Business Model Canvaassa asiakassegmentti -kohta kuvaa erilaisia asiakasryhmiä, joita yritys haluaa tavoittaa ja palvella. Business Model Canvaan rakennus aloitetaan aina tästä lokerosta. Oikeanlaisen tarjonnan aikaansaamiseksi, yrityksen tulee tehdä tietoinen valinta siitä mitä asiakassegmenttejä se haluaa palvella ja tavoittaa. Yrityksen valittua asiakassegmentit, Business Model Can-

vasta voidaan huolellisesti alkaa rakentamaan asiakkaiden tarpeiden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

## 2.1 Kivisalmen Kievarin asiakassegmentit

Kivisalmen Kievarissa asiakassegmentit jakautuvat paljon sijainnin mukaan. Kievari itsessään sijaitsee harvaan asutulla alueella, joka on vaikuttanut siihen miten eri segmenttejä lähestytään. Satunnaisten ohikulkijoiden määrä on hyvin erilainen kuin vilkkailla keskusta-alueilla. Kivisalmen kievarin tärkeimmiksi asiakassegmenteiksi muodostuivat lähikuntien asukkaat sekä lomalaiset ja mökkeilijät.

### 2.1.1 *Konneveden ja Rautalammen asukkaat*

Huolimatta siitä, että Kievari sijaitsee 20 kilometriä Konneveden keskustasta, sen asukkaat muodostuivat suurimmaksi asiakasryhmäksi. Kievarille on historian saatossa muodostunut tietynlainen asema ihmisten mielessä, ja kiinnostus oli suuri kun toiminta jälleen käynnistettiin. Konneveden kunnassa on 2962 asukasta ja suurimmalle osalle Kivisalmi on ollut tuttu paikka. (Väestörekisterikeskus 2011.) Konnevesi on kesäaikaan todella vilkas lomakunta ja sitä kautta väestön määrä kasvaa kesäisin kunnassa moninkertaiseksi.

Kievari sijaitsee fyysisesti lähempänä Rautalampea kuin Konnevedettä, mutta toimintaa suunnattiin tästä seikasta huolimatta enemmän Konneveden suuntaan. Yrittäjänä toiminut Pietiläinen omaa sukujuuret Konnevedeltä, joten tästäkin syystä verkostoa on muodostunut siihen suuntaan.

Sijainniltaan lähinnä oleva kunta Rautalampi ja sen asukkaat olivat toinen merkittävä asiakassegmentti Kivisalmen Kievarille. Rautalammilla on yhteensä 3469 asukasta (Väestörekisterikeskus 2011.) Asukasmäärä kasvaa myös Rautalammilla kesän aikana voimakkaasti.

### *2.1.2 Kesämökkiläiset, matkailijat ja ohikulkijat*

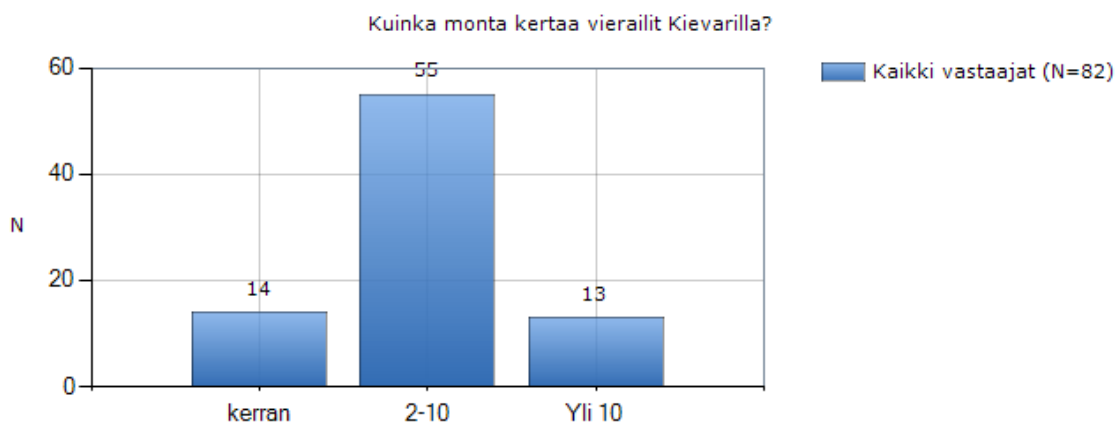
Kievari sijaitsee vilkkaan kesämökkialueen keskellä, ja tästä syystä mökkiläisistä muodostui tärkeä ja suuri, joskin vaihteleva kohderyhmä. Segmentti oli jo alusta asti selkeä, mutta sen määrittäminen oli vaikeaa, koska mitään pysyvää tietoa ei ollut paikallisten mökkien käyttöasteesta.

Loppujen lopuksi tilanne oli se, että eniten aikaa Kievarilla viettäneistä vakioasiakkaista oli valta-osa mökki- ja lomakansaa. Mökkiläiset olivat tärkeä kohderyhmä myös rahallisessa mielessä; lomalaiset käyttävät helpommin ja enemmän rahaa palveluihin sekä tuotteisiin. Kivisalmen Kievarin palvelut ja tuotevalikoima oli suunniteltu suurelta osin tälle kohderyhmälle.

Kievari sijaitsee kantatie numero 69:n varressa. Tie on varsin vilkkaasti liikennöity, joten erinäisten matkailijoiden ja ohikulkijoiden määrä oli suuri. Kievarin suuri parkkipaikka ja tilat vetivät puoleensa paljon matkailu-autoilijoita ja moottoripyöräilijöitä. Tälle segmentille kievari toimi lähinnä pysähdys- ja taukopaikkana.

## 2.2 Asiakassegmenttien kehittäminen

Asiakassegmenttien kehittäminen lähdettiin toteuttamaan kanta-asiakkuuksien ympärille. Uusasiakashankinta ei tule olemaan niin olennaisessa osassa kuin vanhojen suhteiden vahvistaminen. Pohja kanta-asiakkuuksien luomiselle tehtiin jo ensimmäisenä kesänä, kun suurin osa asiakkaista oli vierailut Kievarilla enemmän kuin yhden kerran. Kuviosta 6 selviää, että suurin osa asiakkaista vieraili Kievarilla enemmän kuin yhden kerran.



**KUVIO 6. Asiakkaiden vierailukerrat**

Kanta-asiakasjärjestelmän tärkein tavoite on, että asiakkaita saataisiin sitoutettua Kievarin toimintaan entistä paremmin. Huomattava asia kanta-asiakkuuksissa on myös, että pitkä-aikaiset ja tyytyväiset asiakkaat tuovat mukanaan helposti uusia asiakkaita. Näin myös uusasiakashankinta toteutuu vanhojen asiakkuuksien kautta ilman erityisiä ponnisteluja.

Ensimmäisenä askeleena kanta-asiakkuuksiin on Burgerpassi, joka lanseerataan kesällä 2012. Burgerpassi on pieni, lompakkoon mahtuva kortti, johon annetaan leima aina burgerin tilaamisen yhteydessä. Tietyn määrän jälkeen asia-

kas ansaitsee ilmaisen aterian tai jotain muita hyödykkeitä. Hyöty pitää olla kuitenkin selkeä ja asiakkaan tulee tietää se. Kievarin ollessa toiminnassa vain kesän ajan, on selvää, että asiakas joutuu miettimään kortin käyttöä useammin. Samalla se toimii myös Kievarin käyntikorttina asiakkaiden lompakossa.

Kanta-asiakkuutta on mahdollista toteuttaa useammalla tasolla, joten Burgerpassin rinnalle on mahdollista luoda V.I.P -passi, joka oikeuttaisi tuotealennuksiin niin juomien, ruokien kuin kioskin osalta. Korkeammasta asiakkuustasosta asiakas joutuisi maksamaan hieman enemmän, mutta edut olisivat hieman laajemmat.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana on myös henkilökohtaisten tuoppien tuominen valikoimaan. Asiakas pystyy ostamaan itselleen nimikkotuopin, jota voi sitten käyttää haluamallaan tavalla. Tällä tavoin asiakkaan on mahdollista tuntea olevansa osa Kievaria.

Kanta-asiakkailla on aina yhteinen mielenkiinnon kohde ja tällä tavoin he myös muodostavat oman heimon. Heimolaisen täytyy tuntea olevansa osa yhteisöä ja jonkinlainen vaikutusmahdollisuus toimintaan täytyy olla. Tästä Kievarinkin kanta-asiakkuudesta on kyse. Asiakkaat halutaan tuntemaan Kievaria kohtaan jostain henkilökohtaista ja heille halutaan myös tarjota henkilökohtaista palvelua. (Godin 2008, 25–28).



### 3 ARVOLUPAUS

Nykyaikana suurin osa yritysten työvoimasta työskentelee vuorovaikutteisissa palvelu- ja asiantuntijatehtävissä ja työtä tehdään usein tiimeinä. Aina ei ole edes johtajaa kertomassa, miten asiat täytyy hoitaa. Silloin yrityksen arvomaailma on yksi työtä johtava ja ohjaava tekijä. (Pitkänen 2006, 99).

Jokaisella yrityksellä on olemassa jotkin arvot, olivat ne sitten tiedostettuja tai eivät. Yrityksmaailmassa arvot määritellään yksinkertaisesti asioina, jotka yritys kokee tärkeiksi. Arvot kertovat mitä yritys arvostaa ja mihin se haluaa pyrkiä. Arvot viitoittavat yrityksen tapaa toimia ja ajatella. Parhaimmillaan arvot ovat tekijä, joka sitoo yrityksen henkilöstön toisiinsa. (Pitkänen 2001, 92–93).

#### 3.1 Kivisalmen Kievarin arvolutaus

Kievarin arvolutaus oli ensimmäinen asia, jota mietittiin projektiin lähdeettäessä. Alusta asti oli selvää, että jollain tavalla täytyy pystyä erottumaan muista, sillä esimerkiksi sijainti asettaa paljon haasteita. Tavoitteena oli luoda jotain, joka herättäisi ihmisten mielenkiinnon heti alusta alkaen ja saisi asiakkaat tulemaan uudestaan. Kievarin arvomaailmaa ja arvolutauksia voisi kuvailla ja tiivistää sanoilla kotitekoinen, laadukas, ainutlaatuisuus, tuore, erilainen ja asiakaslähäinen.

### 3.1.1 CBA-ajattelu

Tärkeimpänä ideologisena ajatuksena oli itse kehitetty niin sanottu CBA -malli, johon koko Kivisalmen Kievarin arvomaailma perustuu. Ajatus oli se, että luodaan paikka, joka on täydellinen vastakohta maamme suurille monopolitauko-paikoille (vertaa ABC – huoltoasemaketju). Paikka, jossa asiakas voi kokea jotain uutta ja piristävää. Samalla tarkoitus oli tarjota asiakkaille ainutlaatuisen kokemuksen. Kodikkaat tilat, pieni, mutta laadukas valikoima ja rento ilmapiiri ovat tekijöitä, jotka kuuluvat olennaisesti CBA- ajatteluun. Kievarista haluttiin paikka, jossa asiakas saa henkilökohtaista palvelua ja voi tuntea olevansa kuin kotonaan. Viihtyvyyttä haluttiin mahdollisimman hyväksi, ja jokaiselle asiakkaalle pyrittiin luomaan tunne, että hänestä välitetään.

### 3.1.2 Maakunnan maukkaimmat burgerit

Merkittävä asia Kievarin arvomaailmassa oli niin sanottu törkeä lupaus; maakunnan maukkaimmat burgerit. Yksinkertaiset ja kotitekoiset burgerit osoittautuivat loistavaksi valinnaksi niin valmistuksen kuin kustannustehokkuuden kannalta. Ruoan valmistukseen tarvittiin ainoastaan yksi henkilö, mutta annoksia pystyttiin toteuttamaan myös paljon kerrallaan.

### 3.1.3 Asiakaspalvelu

Kolmas arvolupaus, joka mahdollistaa kaksi edellistä, oli asiakaspalvelu. Ennen projektin alkua oli tiedossa, että asiakaspalvelu on asia, josta ei voi tinkiä. Sen takia ihmiset tulevat uudestaan ja kertovat paikasta muille. Projektin alusta alkaen oli sovittu, että palvelu on toimittava aina tasaisen laadukkaana, ja jokainen palveltava asiakas on otettava huomioon samantarvoisesti. Tuotteiden laa-

dun lisäksi asiakaspalvelu oli Kivisalmen Kievarin arvolutauksen kulmakiviä, joka ohjasi vahvasti yrityksen toimintaa. Kuvioista 7 ja 8 käy ilmi, että sekä asiakaspalvelun laatu että hintataso olivat kohdillaan.

Asiakaspalvelun osalta arvolutaus toteutui hyvin. Kuvioista 7 selviää, että vastanneista 55 kappaletta toteaa palvelun olleen täysien pisteiden arvoista. Käytännössä vain yksi vastanneista oli sitä mieltä, että palvelun laatu oli alle arvosanan 4. Tulos tukee selkeästi arvolutauksen tärkeyttä. Vieraskirja tuki myös tuloksia. Positiivista palautetta jätettiin paljon juuri asiakaspalvelun saralta.



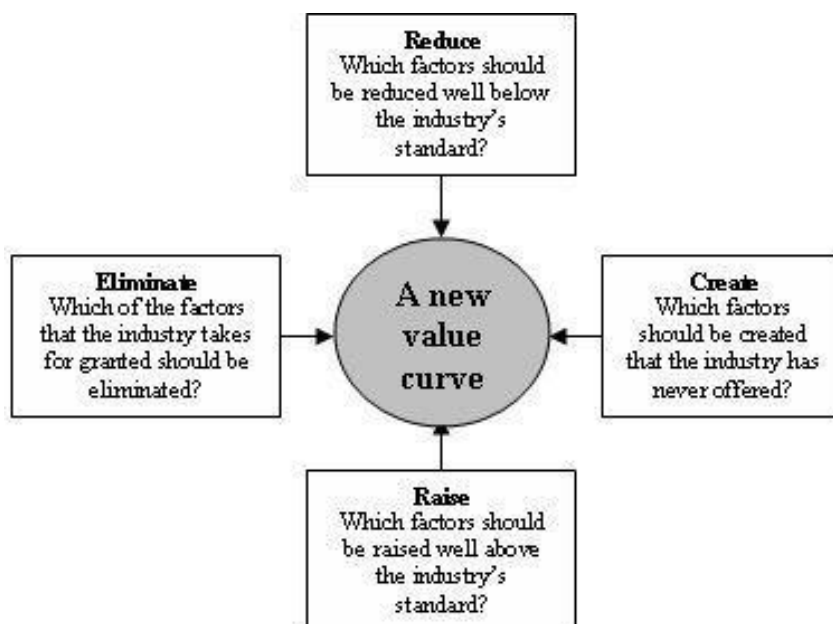
**KUVIO 7. Asiakaspalvelun laatu**



**KUVIO 8. Palvelun ja hintatason kohtaaminen**

### 3.2 Arvolupauksen kehityssuunnitelma

Arvolupauksen kehittäminen tapahtuu soveltaen nelikenttäteoriaa. Nelikentän malli (Ks. kuvio 9.) perustuu siihen, että on kehitetty neljä kysymystä, joiden avulla on mahdollista kehittää arvokäyrän laatimista. Nelikentän kysymyksenä ovat mitä tekijöitä tulisi supistaa, mitä uusia tekijöitä tulisi luoda, mitkä tekijät tulisi poistaa sekä mitä tekijöitä tulisi korostaa. (Chan & Mauborg 2005, 51–59.)



KUVIO 9. Nelikenttäteoria

Supistettavien tekijöiden miettiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että minimoidaan ne asiat, jotka vaarantavat arvolupauksen toteutumisen. (Chan & Mauborg 2005, 35). Kotoisuuden ollessa yksi tärkeimpiä arvoja, täytyy julkisivun ja sisustuksen olla kunnossa. Kaikki ylimääräinen tavara on pidettävä poissa ja paikka viihtyisänä sekä siistinä. Menneenä kesänä kirjanpitoa ynnä muuta jouduttiin hoitamaan asiakaspaikoilla ja se saattoi häiritä joitain asiakkaita. Tällainen työkentely on minimoitava ja asiakkaille on annettava ammattimainen kuva.

Ostotilanteen monimutkaisuus halutaan myös supistaa minimiin, koska hyvän palvelun tarjoaminen on tärkein arvoistamme. Kahvilinjasto tökki ensimmäisenä toimintakautena välillä hyvin pahasti, ja näin ollen aiheutti hankaluuksia kiire-aikoina. Kievarista halutaan koko perheen paikka, joten järjestyshäiriöt halutaan minimiin. Niiden supistaminen tapahtuu samalla, kun korostetaan entisestään asiakaspalvelun laatua ja ongelmatilanteiden ratkaisukykyä.

Arvomaailmaan kuuluu erilaistuminen kilpailijoista. Elämyksellisyys on tekijä, jolla halutaan erottua kilpailijoista. Viime kesänä oli tarkoituksena tuoda pihalle lemmikki, joka toimisi samalla kievarin maskottina. Tällaisten arvojen välittymistä asiakkaille voisi lisätä kuvin ja sanoin ympäri Kievarin tiloja. Aistikkuutta ja viihtyvyyttä lisätään terassille radion ja koristeiden muodossa. Viimekesäiset liitutaulun muotoon kirjoitetut Menu ja Juomalista olivat hyvä esimerkki tästä.

Raaka-aineiden laatua haluttiin korostaa ennen kaikkea. Maakunnan maukkaimmat burgerit -lupaus täytyy täyttää jatkossakin ja raaka-aineiden laatua täytyy korostaa ruoanvalmistuksessa entisestään. Jokainen burgeri tulee valmistaa suurella sydämellä ja laadun täytyy säilyä samana kiireestä huolimatta. Viime kesältä halutaan täydellisesti poistaa puutteellinen laadunvalvonta, sillä se vaarantaa todella helposti laadukkaan ruoan tuottamisen.

Ruoan valmistuksen tehokkuutta pitää korostaa hyvän palvelun takaamiseksi. Keittiön tilaratkaisuja ei pidä siis unohtaa missään tapauksessa. Säilytystilat ja työskentelytasot on suunniteltava yhdessä vuokranantajan kanssa siten, että pienistä tiloista saadaan mahdollisimman hyvin kaikki irti.

Vihreitä arvoja tulee korostaa tulevaisuudessa enemmän. Kierrättämiseen ei edellisenä kesänä juurikaan panostettu ja sen eteen täytyy tulevaisuudessa tehdä enemmän töitä. Vihreiden arvojen korostaminen ja kehittäminen on yksi suurimmista kehitysalueista.

## 4 MARKKINOINTIKANAVAT

Yritys lähettää jatkuvasti viestejä itsestään, tietoisesti tai tiedostamatta. Yrityksen markkinointi voi olla olematonta, mutta viestintää tekevät kaikki. Yritys ei viesti ainoastaan sen asiakkailla vaan myös yhteistyökumppaneille sekä muille sidosryhmille. (Puustinen, 2004, 174–175).

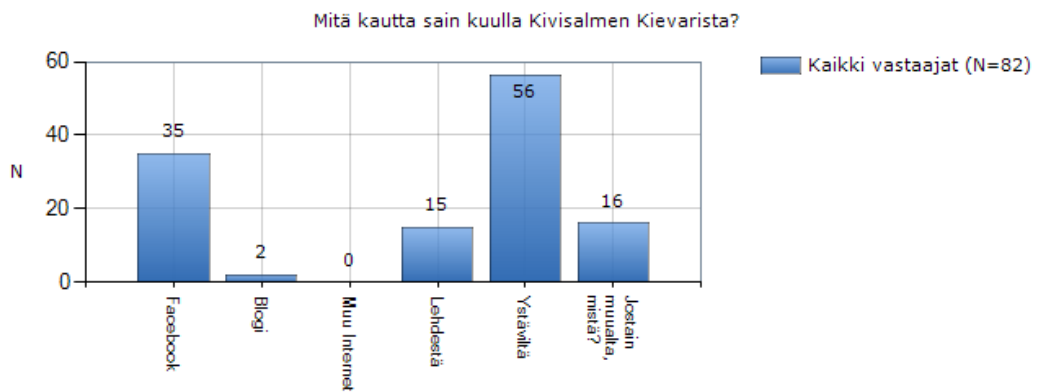
Markkinoinnin tarkoitus on vaikuttaa asiakkaaseen; herättää, suostutella ja vedota. Markkinointia ei ole pelkästään esimerkiksi lehti- tai radiomainokset. Markkinointia on myös asiakkaan palveleminen erilaisissa tilanteissa. (Puustinen 2004, 173–175).

Asiakasryhmien tuntemus on tärkeää, jotta markkinointikeinot osataan valita oikein. Esimerkiksi käytetäänkö konservatiivista vai rohkeaa lähestymistapaa. Sen tähden asiakassegmenttien tunnistaminen ja tiedostaminen on tärkeää. (Puustinen 2004, 176).

Storbackan ym. (2001) mukaan markkinointi on muuttunut; ennen markkinointia saattoi kuvata yksisuuntaisena katuna, jossa tietoa kuljetetaan asiakkaalle, jonka roolina on olla ainoastaan informaation passiivinen vastaanottaja. Nykyaikaisen markkinoinnin ja sosiaalisen median valtakaudella yksisuuntainen katu halutaan mieluummin ajatella ympäristönä, jossa asiakkailla on mahdollisuus toimia vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (243.)

## 4.1 Kivisalmen Kievarin Markkinointikanavat

Asiakkailta kysyttiin, mistä he kuulivat Kievarista. Facebookin ja ”puskaradion” eli tässä tapauksessa ystävien kautta välittynyt tieto nousee selkeästi erilleen muista. ”Puskaradion” toimivuutta on vaikea tietoisesti lisätä, mutta tutkimus osoittaa, että sen arvoa ei markkinoinnissa voi väheksyä yhtään. Kuviosta 10 selviää, mitä kautta asiakkaat ovat saaneet tietoa Kivisalmen Kievarista.



KUVIO 10. Markkinointikanavat

### 4.1.1 Internet

Facebook nousi oletusten mukaisesti suosituimmaksi väyläksi. Kievarin markkinointikanavat jakautuivat internetissä kahteen osaan; Facebookiin ja Blogiin. Alun perin oli tiedossa, että iso osa asiakasryhmistä tulee liikkumaan paljon internetissä, joten siitä syystä internet markkinointiin panostettiin huomattavasti.

Facebookissa perustettiin oman sivun, jota kautta pystyttiin jakamaan tietoa nopeasti ja laajasti. Ennen avajaisia tavoite oli haalia mahdollisimman iso fani-

yhteisö, jotta tieto liikkuu heti alkuun mahdollisimman laajasti kiinnostuneille. Projektin aikana huomattiin, että avainsana tässä markkinointikanavassa on pitkäjänteisyys. Uutta tietoa on tuotettava säännöllisesti ja se myös toteutui hyvin.

Facebookissa keskityttiin jakamaan paljon kuvia ja päivittämään kuulumisia mahdollisimman paljon ja säännöllisesti. Kuvien avulla pystyttiin kertomaan tuotteistamme paremmin, kuin pelkällä ruokalistalla. Facebook mahdollisti myös sen, että asiakkaat pystyivät antamaan palautetta heti ja vaivattomasti. Tätä kautta tyytyväisten asiakkaiden kommentit toivat paljon lisää asiakkaita.

Yksi mielenkiintoinen asia oli myös mietelauseetaulu. Kievarin edustalle kirjoitettiin joka päivän mietelause, joka kuvattiin ja jaettiin facebookin kautta. Mietelauseesta tuli koukku asiakkaille, sillä sitä kommentoitiin paljon ja seurattiin tarkasti läpi kesän.

Toinen netin markkinointikanava oli blogi. Kievarille perustettiin blogi osoitteeseen [www.kivisalmenkievari.wordpress.com](http://www.kivisalmenkievari.wordpress.com). Blogissa jaettiin kuulumisia ja tietoa tapahtumista ja siitä, missä tunnelmissa projekti on edennyt. Blogi oli kohdennettu kaikille ja sille ei haettu tiettyä kohderyhmää. Tarkoituksena oli kertoa avoimesti, huumoripitoisesti ja yksinkertaisesti Kivisalmen Kievarin arjesta.

#### *4.1.2 Lehdet*

Internetin suosion noustessa markkinointimaailmassa, lehtien asemaa tulee helposti aliarvioitua. Ennen projektien alkua lähiseutujen paikallislehdet tekivät Kievarista useamman artikkelin ja niiden merkitys nousi todella suureksi. Varsinaisiin lehtimainoksiin ei panostettu, vaan todettiin, että kirjoitetut jutut toimivat mainoksia paremmin.

Laukaa-Konnevesi lehti kirjoitti Kievarista etusivun jutun ja tämä osoittautui menestykseksi. Asiakkaita tuli tämän tarinan perusteella vielä heinäkuun lopulla,



vaikka lehti ilmestyi toukokuussa. Asiakkaita kiinnosti paikka ja yrittäjien persoonat enemmän kun tuotevalikoima. Tämä todettiin kuulopuheiden ja palautteen perusteella. Varsinaiseen lehtimainontaan ei siis panostettu juuri ollenkaan. Mainospaikkoja olisi kyllä ollut tarjolla, mutta niihin ei tartuttu.

#### *4.1.1 Tienvarsimainonta ja ilmoitustaulut*

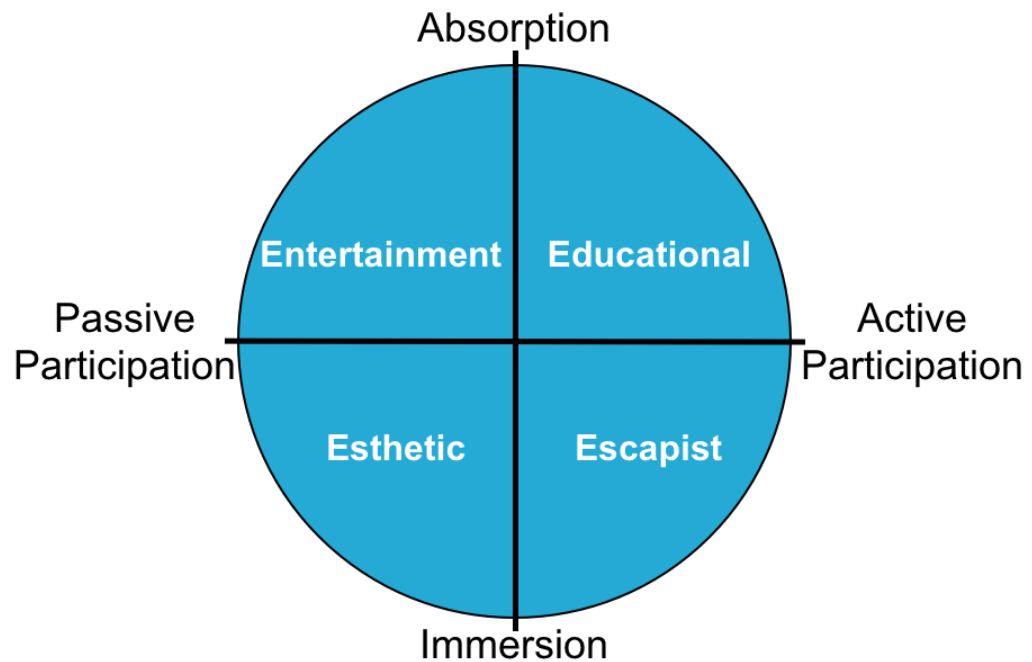
Ohikulkijoita ja satunnaisia matkailijoita varten varauduttiin tienvarsimainoksilla. Molemmista suunnista saavuttaessa valtatie reunoille pystytettiin isot kyltit. Mainoksia ei saatu paikalleen ennen avajaisia vaan muutamaa päivää myöhemmin. Heti mainosten asettamisen jälkeen huomasimme, että asiakkaita pysähtyi yhä enemmän. Kylteistä pyrittiin tekemään persoonalliset; niihin ei voi olla kiinnittämättä huomiota.

Rautalammin ja Konneveden osalta olennainen mainoskanava oli keskustoissa sijaitsevat ilmoitustaulut. Paikkoja oli niin kauppojen kuin pankkien seinillä sekä yleisillä puisto-alueilla. Ilmoitustauluille toimitettiin tietoa tulevista tapahtumista ja markkinoitiin Kievarin toimintaa. Tämä mahdollisti edullisen ja näkyvän mainonnan, joka kuitenkin välittyy isoille ihmisryhmille.

## **4.2 Markkinointikanavien kehittäminen**

Kievarista halutaan elämyksellinen paikka ja sen tulee näkyä myös markkinointiviestissä. Markkinointikanavien kehittäminen voidaan jakaa kahteen osaluokkaan täysin uusien markkinointimenetelmien käyttöön ottaminen sekä vanhojen mallien kehittäminen. Markkinointikanavien kehittämisessä käytettiin 4E -mallia (Ks. kuvio 11.) elämyksellisyyden lisäämiseksi markkinointiin. Tässä

mallissa elämykset pilkotaan neljään palaseen: entertainment eli viihde, esthetic eli estetiikka, educational eli oppiminen ja escapist eli eskapismi. (Pine & Gilmoren 1999, 36–39).



**KUVIO 11. 4E**

Markkinoinnissa viihteellisyyteen tulee panostaa. Sen on oltava hauskaa ja siitä pitää välittyä sama viihdearvo, jota Kieverikin välittää. Viihteellisyys välittyy potentiaaliselle asiakkaalle etenkin nykypäivänä internetin ja erilaisten julkaisujen muodossa.

Facebookissa keskitytään uusien fanien hankintaan ja sitä kautta laajempaan suositteluun. Facebookin kautta on myös helppo järjestää arvontoja, joissa voidaan jakaa esimerkiksi tuotepalkintoja. Samaa kautta on myös helppo lähettää henkilökohtaisia asiakasviestejä massapostituksina. Facebookin kautta kohde-ryhmän tavoittaa helposti ja luotettavasti.

Facebook sekä blogi tulee olemaan myös jatkossa päämarkkinointikanava ja sitä kautta viihteellisyyttä on helppo lisätä. Näiden väylien kautta on helppo jakaa tarinoita, kuvia ja videoita. Sisällöltään materiaalin tulee olla mielenkiintoista ja viihdyttävää, mikä saa jo valmiiksi valppaan asiakaskunnan mielenkiinnon heräämään yhä uudelleen.

Educational eli oppiminen tarkoittaa Kivisalmen Kievarin markkinointia ajatellen sisältöä ja viestiä, joka välittyy asiakkaille. Informaation on oltava aina tuoretta ja selkeää. Sen tulee kertoa asiakkaalle olennaiset tiedot Kievarista lyhyesti ja ytimekkäästi. Epäolennaisuuksia tulee välttää ja asia on tultava selkeästi esille. Työntekijöiden kesken on käytävä keskustelu siitä, minkälaisia asioita halutaan ulkopuolelle viestiä.

Painetussa mainonnassa suunnitellaan ensi kesää varten valmiit mallipohjat, jotta mainosten toimittaminen ilmoitustauluille ja kauppojen seinille olisi mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Tämän kaltaista mainontaa tullaan käyttämään ainakin tapahtumien markkinoinnissa.

Paikallislehdet kontaktoidaan hyvissä ajoin ja ehdotetaan juttua tehtäväksi Kievarin aukeamisesta jälleen, viime kesän tavoin. Etukäteen suunnitellaan myös mainospohjia, joita voidaan käyttää lehtimainoksissa. Lehtimainontaa ei haluta unohtaa, vaikka sähköinen media onkin todettu toimivaksi markkinointiväyläksi. Lehdet edustavat toistaiseksi paljon isompaa lukijakuntaa kuin Facebook-ryhmä.

Veneilijöiden suhteen heräsi loistava markkinointiajatus, mutta aika ei vielä ollut riittävän kypsä kesällä 2011 sen toteuttamiselle. Ajatus on, että pääveneilyreitien varteen viedään poiju, johon kiinnitetään Kievarin logo ja ilmoitus siitä, että palveluita on tarjolla lähistöllä. Kievarin rannassa on sen verran paljon kasvustoa, että rantaan sijoitettu mainos ei tule erottumaan riittävästi. Näin ollen järvelle viety mainos palvelee tarkoitusta paljon paremmin. Veneilylehti on tärkeä julkaisu, joka aiotaan ottaa markkinointikanavaksi viestittäessä veneilijöille. Lähialueiden muut satamat ja kanavat ovat myös hyvä keino tavoittaa kyseinen segmentti.

Eskapismia eli pakoa todellisuudesta tarjotaan viihteen ohella. Kievarista muodostui monelle paikka, jonne pystyi tulemaan pakoon arjen askareista ja nauttimaan tuotteista, joita ei muualta ole saatavilla. Sissimarkkinointi tulee olemaan hyvä väline eskapismien kehittämisessä.

Sissimarkkinointi tarkoittaa käytännössä normaalista poikkeavia markkinointimenetelmiä, joiden tarkoitus on ravistella kohdettaan hieman tehokkaammin. Sissimarkkinoinnin tärkeimpiä ominaisuuksia on se, että markkinoinnissa käytetään enemmän järkeä ja nokkeluutta kuin rahaa; tavoitteena on saada suuria tuloksia pienillä panostuksilla. Sissimarkkinoinnissa on tärkeää osata lukea asiakkaiden ja kohderyhmien ostokäyttäytymistä. Sissimarkkinoijan tavoite on hyvien myyntilukujen sijaan tehdä tulosta. Sissimarkkinointi toimii hyvänä eskapismien edustajana Kivisalmen Kievarin markkinointiviestinnän kehittämisessä. (Parantainen 2008, 11).

### **Esimerkkejä sissimarkkinointi-iskuista, joita Kievarilla on tarkoitus toteuttaa kesällä 2012:**

Ensimmäinen markkinointi-isku: Pulloposti

Mökkiläisten osuus asiakaskunnasta on todella suuri, ja vesistöä on Kievarin jokaisella suunnalla, joten perinteinen pulloposti tulee olemaan mielenkiintoinen kokeilu. Tyhjään pulloon suljettu mainoskirje ennen avajaisia takaa varman yllätyksen ja ihmetyksen asiakkaalle. Pullot tulisi toimittaa joko lähettämällä ne vesiteitse ajelehtimaan tai sitten toimin veneellä liikkuen suoraan mökkien laitureille. Varmaan on se, että tällä tavoin toteutettu viesti herättää positiivista hämmennystä.

Toinen markkinointi -isku: Ilmainen kahvitarjoilu

Toinen loistava idea on ilmainen kahvitarjoilu tienvarressa ohi ajaville autoilijoille. Tämä tulee toteuttaa ennen avajaisia. Tien varteen laitetaan mainos, että

autoilijat osaavat varautua. Kievarin kohdalla ollaan termospullon kanssa ja tarjotaan kahvia ja tervehdys Kievarista. Varmasti keino, joka jää mieleen ja poikkeaa perinteisistä markkinointikeinoista.

Kievarin upea miljöö ja puitteet toimivat Kivisalmen Kievarissa luonnollisena estetiikan osana. Tulevana kesänä panostetaan edellisestä enemmän markkinoinnin suunnitteluun ja ulkoasuun. Esimerkiksi värimaailma suunnitellaan Kievarin tyyliseksi.

## 5 ASIAKASSUHTEET

Asiakkaan kokemukset asiakkuudesta syntyvät asiakaskohtaamisten yhteydessä. Perinteisesti asiakkaan kohtaamistapoja on kolme: viestintäkohtaaminen, käyttökohtaaminen ja palvelukohtaaminen. Viestintäkohtaaminen tarkoittaa ensisijaisesti sitä tietoa, jota asiakas saa esimerkiksi yrityksen mainoksista, kotisivuilta ja esitteistä. Käyttökohtaamiset liittyvät asiakkaan kokemukseen yrityksen tuotteesta. Palvelukohtaaminen taas tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta. (Storbacka ym. 2001, 237.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 28–29) Business Model Canvasin Asiakassuhde- kohdassa käydään läpi yrityksen suhde sen jokaiseen eri asiakassegmenttiin. Asiakassuhde voi vaihdella esimerkiksi henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta internetissä toimivaan asiakkaan palvelemiseen. Yrityksen tulee miettiä mitä toimenpiteitä erilaisten asiakassuhteitten ylläpitäminen vaatii.

### 5.1 Kivisalmen Kievarin asiakassuhteet

Asiakkaan ja yrityksen välinen suhde koettiin alusta lähtien hyvin tärkeäksi Kivisalmen Kievarissa. Asiakassuhteet ja niistä huolehtiminen otettiin huomioon kolmenlaisella tavalla asiakaspalvelun laadulla, tuotteiden laadulla sekä pitkäjänteisellä markkinoinnilla Facebookin kautta.

Asiakaspalvelun laatu haluttiin pitää yhtä hyvänä koko projektin ajan, jotta ihmiset voisivat olla aina varma laadukkaasta palvelusta ja tätä kautta suhde asiakkaaseen muodostuisi koko ajan vahvemmaksi. Tuotteiden laadulla pyrittiin myös vahvistamaan Kievarin ja sen asiakkaiden suhdetta. Tavoitteena oli luoda

tuotekokonaisuus, joka olisi ainutlaatuinen ja laatu pysyisi koko ajan moitteettomana.

Facebook nähtiin niin tärkeänä tiedon ja Kievarin tarinan jakajana, että sen päivittämisestä huolehdittiin hyvin. Sitä kautta haluttiin luoda läheinen kontakti kaikkiin Facebookin ryhmäläisiin. Haluttiin, että asiakas tuntee olevansa osa Kivisalmen Kievaria.

## **5.2 Asiakassuhteen kehittäminen**

Tärkein osa asiakassuhteen luomista on palvelutilanne. Kohtaamistilanteessa määritellään myyjän ja asiakkaan asema. Tämän perusteella asiakas tekee päätelmän, millainen suhde paikkaan on mahdollista luoda.

Kievarin, jo ennestään hyvin luotuja, asiakassuhteita halutaan parantaa entisestään juuri palvelutapahtumaa kehittämällä. Kievarille halutaan luoda yhteinen asiakaspalvelusitoumus. Reinbothin (2008) mukaan asiakaspalvelusitoumus saadaan aikaiseksi vastaamalla seuraaviin neljään kohtaan:

1. Kohtaaminen: asiakkaan huomiointi
2. Palvelutapahtuma: asiakkaan auttaminen/palveleminen
3. Eroaminen: mieleen jääminen
4. Asiakastyytymättömyystilanteen ratkaiseminen

Asiakkaan tervehtiminen tapahtuu heti asiakkaan tullessa Kievarille. Henkilökunta ei saa piilotella keittiön puolella, vaan asiakas on aina oltava ottamassa aina vastaan. Uuden asiakkaan varsinkin annetaan kuitenkin rauhassa tutustua paikkaan ennen myynnin aloittamista. Myyntitilannettakin helpottaa huomattavasti, että asiakkaaseen on luotu lämmin kontakti.

Tarpeiden kartoittaminen on seuraava vaihe kohtaamisen jälkeen palvelutapah-  
tumassa. Asiakasta tulee kuunnella rauhassa ja sen jälkeen kysellä tarvittavia  
kysymyksiä. Etenkin ruoka-ostoksia tehdessään asiakas yleensä jää pitkään  
puntaroimaan eri vaihtoehtoja. Tämä on hyvä tilanne esittää kysymyksiä ja oh-  
jata sitä kautta asiakas ostamaan haluttuja palveluita.

Myyntiä tehdessä on tärkeää saada asiakas vakuuttumaan omista tarpeistaan.  
Esimerkkinä voidaan pitää burgerin ostotilannetta, jossa asiakas miettii, että  
onkohan hänellä edes nälkä. Tällaisessa tilanteessa on hyvä muistuttaa tuotteiden  
ainutlaatuisuudesta ja laatutakuusta. Asiakkaalle on tarjottava hieman  
enemmän kuin tarpeet vaativat. Hyvin ja hienotunteisesti esitettyä lisämyynnin  
aikaansaaminen on helppoa.

Yksi tärkeimmistä sanoista Kievarilla on rehellisyys. Vaikka myyntiä pyritään  
saamaan mahdollisimman tuottavaksi, halutaan myyntitilanteessa olla myös  
erittäin rehellisiä. Asiakkaalle pitää tuoda myös esille hänen itsensä tuoma hyö-  
ty. Miten asiakas edistää Kievarin toimintaa ja minkälaisen lisäarvon se tuottaa.

Kivisalmen kievarissa jokainen asiakas halutaan hyvästellä aina henkilökohtai-  
sesti. Otettaessa asiakas henkilökohtaisesti huomioon myös lähtiessä hänelle  
luodaan tunne siitä, että hänestä välitetään ja hän on tärkeä asiakas Kievarille.  
Lähtötilanteessa selvitetään, millainen tunne asiakkaalle jäi käynnistä, ja kartoi-  
tetaan mahdollisuutta uudelle käynnille.

Mikäli asiakas on jostain syystä tyytymätön, annetaan hänen kertoa asiansa  
loppuun, oli tilanne mikä hyvänsä. Tämän kaltaisissa tilanteissa on tärkeää, ko-  
ettaa nähdä asia asiakkaan näkökulmasta ja ymmärtää hänen kantansa ongel-



maan. Vaikeat tilanteet tulisi ratkaista viipymättä, sillä turha viivyttely on ikävää kaikkia osapuolia ajatellen.

Näitä neljää toiminta-ohjetta huomioimalla on mahdollista kehittää asiakassuhdetta ja asiakaspalvelutilannetta. Jokaiseen asiakkaaseen halutaan luoda suhde. Tätä suhdetta pyritään vahvistamaan aina kun siihen on tilaisuus.

## 6 ANSAINTAMALLI

Ansaintamalli -palkki pitää sisällään suunnitelman siitä, kuinka yritys hankkii tuottoa kultakin asiakassegmentiltä. Yrityksen täytyy esittää itselleen kysymys, paljonko kukin asiakassegmenteistä on halukas ja valmis maksamaan tuotteista tai palveluista. Mikäli tähän yritys onnistuu vastaamaan tähän kysymykseen onnistuneesti, se voi luoda useita erilaisia ansaintamalleja kullekin eri asiakassegmentille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30).

### 6.1 Kivisalmen Kievarin ansaintamallit

Kievarin ansaintamalli koostui täydellisesti kuluttajamyynnistä. Hinnoittelumalli luotiin pysyväksi ennen avajaisia ja se pysyi samanlaisena koko kesän ajan. Haluttiin, että asiakkaat tuntevat hinnan ja tietävät mitä sillä saavat.

Tuotteet hinnoiteltiin siten, että kaikkiin olennaisiin tuot ryhmiin kuuluvat kuten ravintolaruoat, kahvituotteet ja juomat sisältäisivät vähintään 50 % katteen. Vertailukohteina käytettiin lähipaikkakuntien tarjontaa ja hinnoitteluperiaatteita, etenkin juomien suhteen. Hieman normaalia erikoisemmat tuotteet pystyttiin hinnoittelemaan hieman tasokkaammin, koska erikoisuuksista ollaan valmiita maksamaan aina hieman enemmän. Hinnoittelussa otettiin huomioon myös sesonki. Kesällä ihmiset liikkuvat helpommin ja ovat valmiita käyttämään rahaa hiukan enemmän.

## 6.2 Ansaintamallin kehittäminen

Kievarin palvelut huomioon ottaen on selvää, että jatkossakin myynti tulee suuntautumaan kuluttajille. Niinpä kehitystyötä täytyy tarkastella ansaintamallin laajuutta lisäämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa myös tarjonnan kehittämistä.

Ansaintamallin keskeinen kehittämiskohta on keskiostoksen kohottaminen jokaista asiakasta kohden. Keskiostos on tärkeä tekijä, etenkin pidemmässä mitakaavassa. Se nostaa liikevaihtoa ja katetta huomattavasti ja tekee kaupasta kannattavan.

Keskioston nostamisessa ovat avainasemassa ostosten tekeminen vaivattomaksi ja helpoksi. Palvelutilanne on oltava mahdollisimman mutkaton ja helppo. Tämän lisäksi asiakkaalle kerrotaan Kievarin valikoimasta lisää mahdollisen lisämyynnin aikaansaamiseksi.

Yritysassiakkaat ja niiden hankkiminen on myös yksi osa ansaintamallin kehittämistä. Käytännössä pelkästään kuluttajilta tullutta ansaintaa on laajennettava myös yritysasiakkaisiin. Yksi vaihtoehto tässä voi olla, että yrityksille aletaan tarjota etuuksia, joita vastaan taas yrityksen tuotava volyymia asiakaskuntaan. Tässä tapauksessa laskutuksella olisi suuri merkitys, ja se osaltaan muuttaisi ansaintamallin rakennetta. Yritysassiakkaiden hankinta kuuluu olennaisesti myös uusasiakashankintaan ja asiakassegmenttien kehitystyöhön.

Lahjakortit ovat varteenotettava kehitysajatus. Edellisenä vuonna niitä ei ollut tarjolla. Lahjakorteilla on tulevaisuudessa hyvä mahdollisuus lisätä kaupankäyntiä ja saada hankittua uusia asiakkaita.

## 7 AVAINRESURSSIT

Avainresurssit -kohtaa voidaan pitää Business Model Canvaan kivijalkana; ai-nostaan sen ansiosta mallista saadaan toimiva. Mallissa tähän kohtaan yritys listaa ne resurssit, joilla esimerkiksi toiminnan arvolupaus mahdollistetaan, oi-keat markkinat saavutetaan tai huolehditaan jakelusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34).

Avainresurssit voidaan jakaa fyysisiin, älyllisiin, inhimillisiin ja taloudellisiin re-sursseihin. Fyysisiä resursseja ovat yrityksen aineellinen pääoma rakennukset, koneet, ajoneuvot ja niin edelleen. Älyllisiin resursseihin lasketaan esimerkiksi koulutus ja verkostoilta saatu tieto. Inhimillinen pääoma on tärkeää muun mu-assa luovilla aloilla, jossa ihmisen oma tieto ja taito ovat ratkaisevassa osassa. Taloudelliset resurssit ovat yrityksen rahalliset voimavarat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35).

### 7.1 Kivisalmen Kievarin avainresurssit

Tärkeimmät resurssit Kievarille olivat yrittäjät itse; Anssi Pietiläinen ja Jarkko Tuominen. Projekti toteutettiin käytännön tasolla kahden ihmisen voimin ja kaik-ki kirjanpidosta ja markkinoinnista tuotesuunnitteluun kulki yrittäjien itsensä kautta. Molemmat yrittäjät omaavat taustaa niin asiakaspalvelusta kuin yritys-toiminnan johtamisesta. Resurssit oman yrityksen pyörittämiseen olivat hyvät henkilökohtaisella tasolla. Toinen yrittäjistä omasi entuudestaan kokemusta ke-säravintolan pyörittämisestä.

Toinen olennainen resurssi on Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia-lia toimiva Osuuskunta Manifant, johon yrittäjät kuuluvat. Viidentoista henkilön yrityksessä on pystytty ammentamaan osaamista ja ideoita laajasti. Omalta yri-

tykseltä on ollut mahdollisuus saada apua ideointiin ja ratkaisuihin. Yrityksen jäseniltä löytyy ammattiosaamista ja kokemusta eri aloilta, joten Kievariakin on pystytty tarkastelemaan ammattitaitoisesti monelta eri näkökulmasta.

Perhe ja sukulaiset muodostuivat olennaiseksi resurssiksi projektin edetessä. Tuttavien kautta saatiin muun muassa tuoreita leivonnaisia myyntiin sekä henkisiä voimavaroja tiukan paikan tullen. Henkilökohtaiseen elämään saatu tuki on korvaamatonta, kun päivät venyvät pitkiksi ja työtä on paljon.

Fyysisiltä ominaisuuksiltaan Kievarin tilat asettivat tietyt rajat toiminnalle. Keittiössä mahtui työskentelemään vain yksi henkilö kerrallaan ja se vei ajoittain tehoa ruoan valmistuksesta. Asiakaspaiikkoja oli 10 sisätiloissa ja 35 terassilla. Välillä kaikki asiakaspaiikat olivat täynnä ja kaikille halukkaille ei riittänyt paikkoja. Monessa tilanteessa laajempi terassi olisi ollut tarpeellinen. Toisaalta kompaktit työskentelyn -ja säilöntätilat mahdollistivat tehokkaan työskentelyn. Iso vierasvenelaituri nosti paikan arvoa veneilijöiden silmissä. Laituri mahdollisti veneliikenteen ja helpon lähestymisen vesiteitse.

Itse Kievarin fyysinen rakennus toimi myös markkinointikanavana. Kievarin seinillä oli mainoksia ja päivittyvää tietoa. Yksi olennainen osa oli WC-tilan seinälle sijoitettu vieraskirja. Isosta paperirullasta leikattu, koko seinän kokoinen kirjoituslata, oli pelkästään asiakkaita varten. Vieraskirjaan sai jättää vapaasti palautetta ja se oli aina muiden asiakkaiden nähtävillä.

Asiakkaat innostuivat tästä todella paljon ja palautteen määrä oli valtava. Samalla seinä toimi myös oivana markkinointikanavana. Projektin aikana kertyi yhteensä kahdeksan täyttä vieraskirjaseinää. Seinä oli loppujen lopuksi olennainen osa kievarin elämyksellisyyttä ja osoitus kyvystä erilaistua.

## 7.2 Avainresurssien kehittäminen

Avainresurssien osalta yksi olennainen kehityksen osa-alue on vastuu-alueiden jakaminen yrittäjien kesken. Puustinen (2004) mainitsee, että henkilöstön osaaminen ja rooli on kartoitettava, vaikka yrityksessä työskentelisi ainoastaan yksi henkilö. (67.) Kievarissa tulisi miettiä paperille selkeästi etukäteen, mikä on kenenkin vastuulla. Samoin lisätyövoiman hankkimismahdollisuudet on hyvä olla selvillä etukäteen.

Tilojen osalta Kievarissa on paljon kehitettävää. Ensinnäkin siivousvälineille on asennettavat tarpeelliset säilytystilat. Terveystarkastajan kanssa on käytävä asiat ja säännökset uudestaan läpi, ja tarvittavat muutokset on tehtävä hyvissä ajoin. Kunnollinen kuivauskaappi siivousvälineille on olennainen. Samoin tilat, jossa siivoustarvikkeet pystytään säilyttämään siten, että ne eivät ole missään tapauksessa haitaksi vaadittavalle hygienialle. Tämä on suunniteltava huolella jo omavalvontasuunnitelmaa tehdessä.

Kylmäkaappien uusiminen on tärkeässä roolissa kehityksen suhteen. Menneenä kesänä huomattiin, että elintarvikkeiden määrä ja kylmätilojen riittävyys ei kohtaa. Kiinteistön ilmanvaihto on kuumalla kesäsäällä myös niin huono, että se asettaa vanhat kylmälaitteet kovan paineen alle. Vanhat kylmäkaapit on siis ehdottomasti uusittava ja niiden toimivuuden seuranta on pidettävä päivittäisenä. Lämpötilat on kirjattava huolellisesti ylös. Kylmäkaappien määrä on myös todella niukka, joten yksi vaihtoehto voisi olla pienentää kyläkaupan kokoa ja sijoittaa sinne yksi uusi jääkaappi.

Puustinen (2004) mainitsee myös työturvallisuuden ja ajankäytönhallinnan tärkeydestä. (248.) Ruoan valmistuksessa käytetään paljon tasoja, joten ergonomiasta on huolehdittava kunnolla. Työskentelykorkeudet on oltava hyvät ja tilaa on oltava riittävästi. Tulevaisuudessa työvoima ja työajat on säädettävä siten, että riittävälle levolle on varmasti tilaa.

Viime kesänä yrittäjiä oli kaksi, mutta tulevaisuudessa määrää pitää kasvattaa yhdellä henkilöllä. Työn määrä kasvoi Kievarilla todella suureksi ja tarve kolmannelle vakituiselle henkilölle on selkeä. Tämä lisää resursseja panostaa osaluaisiin joihin aika pilottihankkeessa ei riittänyt: esimerkiksi tapahtumien suunnitteluun ja toteutukseen.

Toinen anniskelupiste aiotaan ottaa käyttöön suuremmissa tapahtumissa. Kievarin terassille on mahdollista pystyttää toinen piste, johon voidaan laittaa myyntiin eniten myytäviä alkoholituotteita. Tällä tavoin on mahdollista lisätä myyntiä ja vähentää jonotuksen määrää.

Varastotilat olivat kaikkien tavaroiden osalta hyvin niukat ja niiden osalta Kievariin tulee tehdä fyysisiä muutoksia. Rakennuksen takana olevaa tilaa pitää hyödyntää rakentamalla sinne pieni katos tai muu sadesuoja, jossa pystytään säilyttämään esimerkiksi tyhjiä koreja ja työvälineitä.

Aikataulujen luominen on myös todella tärkeä resurssien lisääjä. Kuten Puustinen (2004) mainitsee, tehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen on ajankäytönhallinnan keskeisimpiä periaatteita. (248). Etenkin tapahtumia luotaessa on oltava hyvissä ajoin liikenteessä. Markkinointi ja materiaalit on oltava ajoissa ja tarvittavat hankinnat on tehtävä hyvissä ajoin. Kaiken tämän edellytyksenä on käytännössä se, että kalenteri luodaan jo ennen kesän alkua. Tällä tavoin ollaan kokonaiskuvasta paremmin selvillä ja asioihin on helpompi reagoida.

## 8 AVAINTOIMINNOT ELI TARJONTA

Avaintoiminnot Business Model Canvaassa kuvaa niitä konkreettisia toimintoja, joita yrityksen tulee tehdä, jotta yritystoiminta saadaan toimivaksi ja kannattavaksi. Tarjoaman tarkoitus on joko ratkaista asiakkaan ongelma tai tyydyttää jokin asiakkaan tarpeista. Valikoiman takia asiakkaat valitsevat juuri tietyn yrityksen toisen yrityksen sijasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–23.)

Yrityksen tarjoama voi olla samankaltaista, kun jo markkinoilla oleva. Silloin tarjoaman täytyy kuitenkin joltakin ominaisuudeltaan erota muista samantyyllisistä kilpailijoistaan. Eroja voi olla esimerkiksi hinnassa, valikoimassa, asiakaspalvelussa tai tuotteen muotoilussa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–23.) Helposti saatetaan ajatella, että laaja valikoima tai tarjonta takaa erottumisen markkinoilla. Todellisuudessa laaja valikoima saattaa aiheuttaa turhaa valinnan vaikeutta ja näin ahdistaa ja ärsyttää asiakasta. (Trout & Havren 2003, 79–82).

### 8.1 Kivisalmen Kievarin avaintoiminnot

#### 8.1.1 Ravintola

Yksi kievarin erikoisuuksista oli heti alusta alkaen lanseerattu Suomen pienin kyläkauppa. Tämä oli osoitus siitä, että ainutlaatuisuus oli myös jotain mitä arvomaailmasta haluttiin viestiä. Kyläkauppa oli tukemassa muita pääpalveluita ja samalla lisäsi kokemuksellisuutta asiakkaiden näkökulmasta.



Olenneisimmaksi Kivisalmen Kievarin avaintoiminnoista muodostui ravintolapuoli. Burgareista tuli tuoteryhmä, jonka perässä asiakkaat tulivat kauempaakin. Burgeri -annos sisälsi kotitekoisen hampurilaisen, ristikkoperunat ja vihanneksia. Burgereita valmistettiin kolmea erilaista; kana, pekoni ja perus. Näiden lisäksi tarjolla oli myös perinteiset makkaraperunat. Valikoima oli pieni, mutta sitäkin laadukkaampi. Tavoite oli pyrkiä tekemään mahdollisimman pitkälle itsevalmistettua ruokaa. Menu muodostui myös osittain pienien keittiötilojen määrämänä, koska usean eri ruokalajin valmistaminen ei ollut mahdollista.

Toinen päätuote oli juomat. Kievarilla oli anniskelussa C-oikeudet, eli valikoimassa sai olla alle 4,7 % alkoholijuomat. Tässä tapauksessa se tarkoitti oluita, siidereitä ja lonkeroita. Panimoksi valikoitui Koff, joka olikin kesän aikana yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista.

Perusoluiden lisäksi valittiin muutama erikoisolut, jotka osoittautuivat hyväksi valinnaksi etenkin ruokailijoiden keskuudessa. Erikoisolut olivat hyvä tapa erilaistua. Monelle olikin yllätys, että noin pienestä paikasta on mahdollista saada erikoisempia tuotteita.

### *8.1.2 Elintarvikekioski*

Samassa rakennuksessa, mutta eri tiskin takana, oli pieni kyläkauppa. Kauppa oli kooltaan noin kaksi neliometriä ja valikoimaan kuului kaikki peruselintarvikkeet. Kaupan puoli oli ajateltu ennen kaikkea mökkiläisille ja veneilijöille, joilla on aina puutetta pikku-asioista. Kioski nimettiin Suomen Pienimmäksi Kyläkaupaksi ja se aiheutti asiakkaissa paljon positiivisia tuntemuksia. Kaupan tarinasta kyseltiin paljon ja valokuvia otettiin etenkin satunnaisten pysähtelijöiden keskuudessa.

### 8.1.3 Tapahtumat

Kesän aikana järjestettiin viisi isompaa tapahtumaa; Avajaiset, Rantakala-ilta, Juhannus, Elorieha ja Päätjäiset. Terassi ja iso piha-alue mahdollistivat hyvin ulkotapahtumat ja parhaimmillaan ihmisiä oli paikan päällä melkein 200. Avajaiset, Juhannus ja Päätjäiset järjestettiin yrittäjien toimesta, kun taas Rantakala-ilta ja Elorieha toteutettiin Kivisalmen Huvitoimikunnan toimesta.

## 8.2 Tarjonnan kehittäminen



KUVIO 12. Palvelujen hyödyntäminen

Tarjonnan kehittämisessä yksi avainsanoista on erilaistuminen. Kailajärvi (2007) toteaa, että yritys ei ajattele vain tätä päivää. Se ajattelee myös osaamisia ja kyvykkyyksiä, jotka ovat relevantteja niiden tavoittelemille uusille asiakkaille. Isot tavoitteet kannattaa jaotella selkeästi pienempiin osiin ja asettaa kiireellimmät asiat kärkeen.

Tämä on hyvä lähtökohta myös Kievarin palveluille. Kuviosta 12 selviää mitä palveluja asiakkaat käyttivät Kievarissa kesällä 2012. Vaikka edeltävänäkin kesänä olennainen osa on ollut juuri asioiden tekeminen eritavalla, on siinä vielä valtavat kehittymismahdollisuudet. Huippusuorituksen ehdoton edellytys on selvästi erottautuvat kyvykkyydet ja osaaminen ovat asiakaslähtöisiä ja – vetoisia. (Kailajärvi 2007, 35–36).

Tapahtumat ovat olennainen osa tulevaisuuden Kievaria. Tapahtumia halutaan lisätä huomattavasti. Puitteiltaan kievari tarjoaa hyvät mahdollisuudet monenlaisille tapahtumille. Kehitystyötä on tehtävä niin vanhojen tapahtumien toteutuksessa kuin uusien ideoinnissa. Viihtyvyyden takaamiseksi tapahtumissa on huolehdittava hyvissä ajoin, että työvoimaa on riittävästi, mainonta pysyy aikataulussa ja tavaraa on riittävästi tarjolla.

Tavoitteena on, että kesän jokaisena viikonloppuna olisi jotain tapahtumaa. Edellisen kesän tapahtumista tullaan varmasti säilyttämään avajaiset, kaksi rantakala-iltaa, juhannusjuhlat ja päättäjäiset. Näiden lisäksi tilaa uusille tapahtumille on runsaasti.

Viihdepuolen tarjontaa pitää lisätä elävän musiikin ja karaoken osalta. Kievarin pihalle on mahdollista tuoda esiintymislava tai vastaavasti terassille saa järjestettyä tilaa pienemmässä mittakaavassa.

Toivottu lisäpalvelu veneilijöitä varten on polttoaineen myynti. Hyvän sään ja kulkuyhteyksien johdosta veneilijöiden määrä Kievarilla on varsin suuri. Tämän lisäksi lähiseudulta ei ole saatavissa poltto-ainetta. Poltto-ainetta ei kuitenkaan voi luvanvaraisesti myydä kuka tahansa ja mahdollisuuksien kartoittaminen on ensimmäinen askel tässä prosessissa.

Kyläkauppa on mielenkiintoinen osa kievarin palvelukonseptia. Kioskin tärkeimmät tuotteet olivat olut, makkara ja kuivatut tuotteet. Näiden osalta riittävästä varastosta on huolehdittava tulevaisuudessa entistä paremmin. Viime kesän aikana tuotteet pääsivät loppumaan viikoittain. Varaston määrää on lisättävä.

Koska kioskin fyysinen koko on niin pieni, valikoiman kasvattaminen ei ole järkevää. Enemmän kannattaa panostaa päätuotteiden laadukkuuteen.

Ruokailun osalta kehitettävää on menussa ja raaka-aineiden valinnassa. Suuren suosion saaneet burgerit tulevat varmasti säilyttämään paikkansa. Tärkein uudistus on kasvisvaihtoehto, sekä burgerin, että pelkän salaatin muodossa. Aiemmin kumpaakaan ei löytynyt listalta.

Lihojen osalta tuotteet tulivat tukun kautta, mutta ne pidettiin mahdollisimman laadukkaina. Näin tulee toimia jatkossakin. Tulevaisuudessa on hyvä selvittää onko mahdollista tehdä yhteistyötä erilaisten lihatukkujen ja karjatilojen kanssa. Laatua pystyttäisiin täten lisäämään vielä entisestään, kun välikädet poistuisivat.

Pienenä suolaisena eväänä tarjottiin sämpylöitä, jotka valmistettiin tilauksesta samoihin vehnäsämpylöihin, joita käytettiin myös hampurilaissämpylöinä. Tehokkuus pysyi näin hyvänä. Sämpylöitä olisi kuitenkin ehdottoman hyvä olla tarjolla myös kylmävitriinissä ja niiden monipuolisuutta tulee lisätä.

## 9 YHTEISTYÖKUMPPANIT

Yhteistyökumppanuuksien tarkoitus on maksimoida kaikkien osapuolten hyöty mahdollisimman suureksi. Kumppanuuksien ihannetilanne on, että yritykset pääsevät käyttämään yhteiset voimavarat tehokkaammin kuin kumpikaan voisi yksinään käyttää. Yhteistyökumppanuuksien myötä joustavuus lisääntyy, tuotavuus paranee ja uudet ideat lisääntyvät. (Puustinen 2006, 259).

Aito kumppanuus vaatii sen kaikilta osapuolilta paljon. Ilman kumppaneiden keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta yhteistyö saattaa enemmänkin haitata molempia osapuolia kuin hyödyttää. Verkosto ja yhteistyökumppanuudet ovat yritystoimintaa tukeva asia, josta yritys ei kuitenkaan voi tulla riippuvaiseksi. (Puustinen 2006, 259–261).

### 9.1 Kivisalmen Kievarin yhteistyökumppanuudet

Tärkeimmät Kievarin yhteistyökumppanit olivat tavaran toimittajat eli Koff, Kespro ja Valio. Koff toimi panimona ja se toimitti kerran viikossa kaikki myynnissä olevat juomat, niin alkoholit kuin muutkin virvokkeet. Koff hoiti tyhjiä pullojen noutamisen toimitusten yhteydessä.

Kuopion Kespro toimi elintarvikkeiden toimittajana. Kespro toimitti kuorman kaksi kertaa viikossa ja tämän lisäksi oli mahdollisuus noutaa tarvikkeita itse sekä Kuopion että Jyväskylän toimipisteistä. Palpa Oy eli Suomen Palautuspakkaus hoiti tyhjiä juomatölkkiä kierrätyksen. Sopimus osoittautui erittäin tärkeäksi, koska palautettavaa tavaraa kertyi todella paljon. Tölkit keräsi Koffin kuorma.

Valio toimitti jäätelöt. Alussa altaan toimituksessa oli ongelmia ja jäätelöiden myynnin aloittaminen myöhästyi turhan paljon, mutta loppujen lopuksi kaikki meni hyvin. Valio toimitti tuotteet kaksi kertaa viikossa.

Kievarin ponnahduslautana on toiminut Tiimiakatemia, jonka avulla Kievarin takana toiminut yritys on perustettu. Tiimiakatemia muodostaa suuren verkoston, johon kuuluu ystäviä ja työtovereita. Lähtökohtaisesti tiimiakatemian väki on otettu merkittäväällä tavalla huomioon heti alusta alkaen. Tieto liikkuu tämän ryhmän sisällä vaivattomasti ja ihmisillä on matala kynnyks lähteä tutustumaan tuttavien uusiin yrityksiin.

Kievarin toiminnassa haluttiin ottaa myös huomioon paikalliset toimijat. Paikallinen kulttuuri ja tuotanto ovat olennainen osa ja tuki pienin paikan toiminnassa. Arvolupauksia ajateltaessa yhteistyö paikallisten yritysten ja yhteisöjen kanssa oli tärkeää.

## 9.2 Kehityssuunnitelma

Aiempiin yhteistyökumppanuuksiin pohjautuen yhteistyökumppanuuksien kanssa käytävää palautteen antoa on parannettava huomattavasti. Edellisenä kesänä toimitusten kanssa oli paljon ongelmia ja missään vaiheessa ei oikein ehditty pääsemään samalle tasolle kumppanien kanssa. Palautteen jakaminen oli puolin ja toisin vaillinaista ja katkonaista.

Palautejärjestelmän kehittäminen tulee olemaan olennaisena osana tulevaisuuden yhteistyökumppanuuksien kehitystä. Siinä vaiheessa, kun uudet kumppanuudet sovitaan, on tehtävä selkeä suunnitelma siitä, miten ongelmatilanteissa tullaan toimimaan sekä käydä eri vaihtoehdot läpi. Samalla tulee myös sopia milloin ja miten palautetta annetaan.

Palautetta tulee jakaa säännöllisesti ja sen tulee olla perusteltua. Oli kyse sitten negatiivisesta tai positiivisesta viestistä. Palautekanava tulisi olla selkeä, johon olisi mahdollista reagoida nopeasti. Aikaisempien yhteiskumppanien kanssa pitää alkuun käydä läpi, mikä on aiemmin onnistunut ja mikä ei. Tätä kautta on mahdollista synnyttää entistä vahvempi ja kannattavampi kumppanuus. Eri vaihtoehtoja tulee tutkia tarkemmin ja miettiä myös sitä, mitkä ovat arvomaailmaltaan yhteneviä Kievarin kanssa. Pelkät taloudelliset hyödyt eivät riitä takaamaan onnistunutta yhteistyötä.

## 10 KULURAKENNE

Yrityksen kustannukset koostuvat muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. Kiinteinä pidetään kustannuksia, jotka eivät lyhyellä aikavälillä muutu miksiäkään; esimerkiksi kiinteistöjen vuokrat ja hallinto kustannukset. Muuttuvia kustannukset taas vaihtelevat tilanteen mukaan. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa tarvikehankinnat.

Yrityksen tulisi luonnollisesti saada kustannukset mahdollisimman alhaisiksi. Business Model Canvaassa avainresurssit määrittävät paljon kulurakennetta; mihin yrityksen todella täytyy käyttää rahaa, jotta toiminta saadaan toimivaksi. Yrityksen toiminta voi karkeasti jaoteltuna olla kulu- tai arvo-orientoitunutta, jolloin myös kulurakenne on Business Model Canvaassa erilainen. (Osterwalder & Pigneur 2009, 40–41).

### 10.1 Kivisalmen Kievarin kulurakenne

Isoimmat kulut Kievarille koituivat tarvikehankinnoista. Juomat, raaka-aineet ja kioskin tuotteet olivat selkeästi suurin kuluerä. Vaikka kulut eivät olleet kiinteitä, kesän mittaan ne saatiin kuriin ja ne vakiintuivat tiettyihin raameihin. Kiinteitä kuluja olivat kiinteistön vuokra, vesi ja sähkö. Maksupäätte oli vuokralla ja siitä maksettiin kuukausittaista vuokraa.

Markkinointiin käytettiin osa Kievarin varoista. Panokset suunnattiin painettuihin julisteisiin ja jonkin verran lehtimainoksiin. Painettuja mainoksia saatiin sekä



Konnevedeltä että Jyväskylästä. Tienvarsimainokset rakennettiin yrittäjien toimesta ja materiaalit aiheuttivat pienen kuluerän.

Kiireisinä aikoina yrittäjien apuna oli palkattuja työntekijöitä, joista aiheutui henkilöstökuluja. Kyse oli kuitenkin vain muutamista päivistä ja yrittäjien omalla työpanoksella pyrittiin minimoimaan kaikki henkilöstökulut. Muuttuvia kuluja olivat siis jo aiemmin mainitut juomat ja ruokien raaka-aineet ja ne olivat ylivoimaisesti suurin kuluerä.

## 10.2 Kehityssuunnitelma

Kulurakenteen ensimmäinen askel on hävikin minimoiminen. Menneenä kesänä kokemattomuus ja uudet asiat toivat mukanaan paljon hävikkiä. Esimerkiksi ruoan valmistukseen käytettävien aineksien määriä ei osattu vielä loppukesästäkään arvioida kunnolla. Tuotteiden säilyvyys ja säilytystilat huomioon ottaen on hävikkiä mahdollista pienentää helposti. Pienien tilojen takia tuotteiden tehokas käyttö on maksimoitava mahdollisimman hyvin.

Yksi yllättävä tekijä kulujen pienentämisessä ja näin ollen kulurakenteen kehityksessä on ilmastoinnin parantaminen. Kievari kuumenee lämpimällä kesäsäällä todella tukalaksi ja tätä kautta aiheuttaa kaikille kylmälaitteilla todella suuren kuormituksen. Tästä taas seuraa paljon huoltokuluja ja hukkaan heitettyjä elintarvikkeita, koska laitteet rikkoutuvat. Ehdoton kehityskohde, joka on otettava jo hyvissä ajoin keväällä huomioon.

Ruuhka-aikojen ja niiden vaatimien tilausten ennakointi kuuluu kulurakenteen kehittämiseen. Kuluja ei välttämättä tarvitse yrittää pienentää vaan ennen kaikkea yrittää tasapainottaa ja ennakoida olemalla hyvissä ajoin liikkeellä. Hyvin organisoitu toiminta ja suunnittelu auttavat kulujen minimoinnissa monessa tapauksessa.

## 11 POHDINTA

Toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä toimi Kievarilla yrittäjänä viime kesänä. Tämä antoi hyvän lähtökohdan uusien kehitysideoiden avaamiseksi sekä mahdollisti erilaisen näkökulman asiaan. Viime kesän asioista oli mahdollista ammentaa yhdessä uusien ideoiden avulla jotain täysin uutta ja erilaista. Kysely ja viime kesän toiminnan tutkiminen toivat paljon uudenlaisia näkökulmia ja auttoivat uusien asioiden ideoinnissa.

Teoriat, joita opinnäytetyössä käytettiin, tuntuivat alusta lähtien luonnollisilta ja ne tukivat lopputulosta parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselyn suunnitteluun olisi jälkeinpäin ajateltuna voinut käyttää enemmän aikaa. Suunnittelun työvaiheisiin olisi kannattanut paneutua syvällisemmin. Etenkin tutkimustehtävään olisi voinut syventyä tarkemmin kysymällä esimerkiksi ulkopuolisten ihmisten mielipiteitä ennen kysymysten laatimista. (Hirsjärvi ym. 2009, 175.) Toisaalta, tämä ei kuitenkaan vaikuttanut siihen, tutkimuksen luotettavuuteen. Itse kysymyksillä olisi voinut ohjata myös vastaajia ajattelemaan enemmän tulevaa.

Digium oli erittäin hyvä valinta tutkimuksen tekoon, koska sillä kyselyn sai toteutettua mutkattomasti ja sen sai kohdistettua helposti oikealle kohderyhmälle. Ennen kaikkea kvantitatiivisen tutkimuksen tekoon se soveltui mainiosti. Kysely antoi myös paljon tietoa viimekesästä koska tämän tyylistä asiakaspalautetta ei kerätty. Kyselyyn suhtauduttiin realistisesti ja hyväksyimme faktan, että tutkimus antaa vain yhden näkökulman aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 65.)

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi pyrittiin tekemään kysymyksistä mahdollisimman tarkkoja, millä vältettiin, että vastaukset jättäisivät liian paljon tulkinnan varaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 202.) Vastaukset antoivat oikealla tavalla sekä tarkkaa että tulkittavissa olevaa tietoa.

Osterwalderin Business Model Canvas toimi hyvänä pohjateorianana etenkin selkeytensä ansioista. Se auttoi jäsentelemään yritystoiminnan osa-alueet todella

helposti ja samalla myös kiteyttämään oleellista tietoa. Halusimme, että Kievarin toiminta otetaan huomioon mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tätä Business Model Canvas tuki todella paljon.

Tavoitteena oli luoda kokonaisuus, joka tukisi mahdollisimman hyvin tulevaisuuden Kievarin yrittäjiä. Onnistuneen kyselyn ja pohjateorian tultiin siihen tulokseen, että tavoite saavutettiin tässä opinnäytetyössä. Sen lisäksi, että opinnäytetyö toimii oppaana Kivisalmen Kievarin tuleville yrittäjille, se toimii ohjenuorana myös jonkin muun, samantyyllisen, ravintolan perustajalle.

## LÄHTEET

Chan, K. & Mauborg, W. 2005. Sinisen Meren Strategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Digium Oy <http://www.questback.fi/etusivu> Viitattu 1.12.2011

Godin, S. 2008. Tribes: We need you to lead us. New York: Portfolio Hardcover.

Hirsjärvi, S. & Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kailajärvi, O-P. 2007. Huipulla, Helsinki: WSOY

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Canada: John Wiley & Sons Inc.

Osterwalder, A. 2010. Business Model Alchemist.  
<http://www.businessmodelalchemist.com/tools> Viitattu 14.11.2011.

Parantainen, J. 2008. Sissimarkkinointi, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Pine Joseph II, B. & Gilmore, James H. 1999. The Experience Economy. United States Of America: Harvard Business School Press

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas.

Reinboth, C. 2008. Johda ja Kehitä Asiakaspalvelua, Helsinki: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY

Sinisen meren strategia  
[http://www.dilanchian.com.au/images/stories/lightbulb/blue\\_ocean\\_strategy.jpg](http://www.dilanchian.com.au/images/stories/lightbulb/blue_ocean_strategy.jpg)  
Viitattu 10.11.2011.

Segmentointiajattelu markkinoinnissa  
<http://www.napsu.fi/vastaukset/kysymys/7767> Viitattu 28.10.2011

Storbacka, K. & Korkman, O., Mattinen, H., Westerlund, M. 2001. RED. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Trout, O. & Havren, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Väestörekisterikeskus. Kuntien väestömäärät. [www.vrk.fi](http://www.vrk.fi) Viitattu 25.10.2011

## LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen kysymykset ja tulokset

