



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kahvila-ravintola Sagan liiketoimintasuunnitelman muotoilu

Sassi, Liisa

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kahvila-ravintola Sagan liiketoimintasuunnitelman muotoilu

Liisa Sassi
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutus
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Sassi, Liisa

Kahvila-ravintola Sagan liiketoimintasuunnitelman muotoilu

Vuosi 2013 Sivumäärä 43

Opinnäytetyössä luodaan liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyöntekijän omaa yritystä varten. Yritys on kahvila-ravintola Saga. Opinnäytetyön tekemisen tavoitteet ovat oppia liiketoiminnallista ajattelua liiketoimintasuunnitelman luomisen kautta ja ymmärtää suunnitelman teoreettinen pohja. Liiketoimintasuunnitelma on fiktiivinen eikä sitä ole tarkoitus toteuttaa vielä vuosiin.

Opinnäytetyössä avataan teoriaa liiketoimintasuunnitelman osa-alueista, jotka ovat strategiset ratkaisut, kilpailukeinot, asiakkaat ja taloudelliset tekijät. Nämä neljä osa-aluetta sisältävät toiminta-ajatuksen, arvot, vision, strategian, liikeidean, yritysmuodon valinnan, yrittäjän vahvuudet, tuotteet, palvelut, käytännön ratkaisut, asiakkaat, kilpailutilanteen, riskit, rahoitusjärjestelyt sekä kannattavuus- ja tuottolaskelmat. Opinnäytetyön toimintaympäristö on ravintola-ala.

Liiketoimintasuunnitelma luodaan palvelumuotoilua ja sen menetelmiä käyttäen. Kutakin liiketoimintasuunnitelman osa-aluetta kehitetään eri menetelmillä, joiden tulokset tuodaan yhteen opinnäytetyön tuotoksessa eli varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyössä käytetään palvelumuotoilua Stefan Moritzin esittämän vaihemallin mukaan. Menetelminä käytetään aivoriihtä, trenditutkimusta, ajatuskarttaa, palvelupolkuja, blueprintiä, 8x8, kyselyä, käyttäjäprofiileja, benchmarkingia ja SWOT-analyysiä.

Menetelmien avulla muotoutunut liiketoimintasuunnitelma kokoaa yhteen kahvila-ravintolan keskeiset käsitteet. Suunnitelmasta selviää, mitkä ovat Sagan liikeidea, kilpailukeinot ja muut oleelliset aihealueet. Suunnitelma ei sisällä rahoitus- ja kannattavuuslaskuja.

Kahvila-ravintola Sagan toiminta-ajatus on tarjota asiakkailleen herkullisia virvokkeita ja maistuvia ruokia, viihtyisässä ja ystävällisessä ympäristössä lähellä. Sagan liikeideaksi muodostui maukkaiden ja trendikkäiden kahvilatuotteiden, kuumien ja kylmien juomien, leivoksien, pienten suolaisten tuotteiden, salaattien ja keittojen tarjoaminen asiakkailleen. Sagan arvot ovat hinta-laatusuhteen tasapaino, erinomainen palvelu ja tuotteet sekä asiakaslähtöisyys.

Kahvilan kohdeasiakkaat ovat nuoria naisia, niin opiskelijoita kuin työssäkävijöitäkin. Yritysmuoto on toiminimi. Kilpailutilanne ravintola-alalla on kova ja kilpailijoista kartoitettiin muutamia. Kilpailu- ja riskianalyysi on havainnollistettu taulukoin tuotoksessa.

Asiasanat: Kahvila-ravintola, liiketoimintasuunnitelma, palvelumuotoilu

Sassi, Liisa

Designing a Business Plan for Café-Restaurant Saga

Year	2013	Pages	43
------	------	-------	----

In this thesis, a business plan was created for the author's own company. The company is café-restaurant Saga. The objectives of this thesis were to learn businesslike thinking through creating a business plan and to understand the theoretical basis of the plan. The business plan is fictive and it is not to be implemented for years.

The thesis comprises theory about a business plan's parts which are strategic solutions, means of competition, customers and economic factors. These four categories include mission, values, vision, strategy, business idea, the business form of choice, the entrepreneur's strengths, products, services, practical solutions, customers, competition, risks, financial engineering, as well as profitability and revenue calculations. The thesis locates in the restaurant field.

The business plan was created with the help of Service Design methods. Each part of the business plan is developed with different methods and the results are brought together in the output of the thesis, in the business plan. In the thesis Service Design is used through Stefan Moritz's step-model. The methods used are brainstorming, trend scouting, mind map, customer journeys, blueprinting, 8x8, customer survey, profiles, benchmarking and SWOT-analysis.

The business plan, which was formed as a result of the used methods, brings together the key concepts of the café-restaurant. The plan illustrates what are Saga's business idea, means of competition and other meaningful parts. The plan does not include financial and profitability calculations.

Café-restaurant Saga's mission is to offer its customers delicious refreshments and food in a comfortable and friendly environment nearby. The business idea of Saga is to offer tasty and trendy products, hot and cold beverages, pastries, small savory products, salads and soups to the customers. The values of Saga are balancing the price and quality, excellent service and products and customer orientation.

The main customer group of the café is young women, both students and workers. The type of company is trade name. Competition in the restaurant field is harsh and some of the competitors were scanned through. Competition and risk analyses are shown as charts in the output.

Key words: Business plan, café-restaurant, service design

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	7
3	Liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet	8
	3.1 Strategiset ratkaisut	8
	3.2 Kilpailukeinot	10
	3.3 Asiakkaat	11
	3.4 Taloudelliset tekijät	12
4	Palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluprosessi	13
	4.1 Strategiset ratkaisut aivoriittä käyttäen	16
	4.2 Tuotteiden ideointi trenditutkimuksen ja ajatuskartan avulla	17
	4.3 Palveluiden ideointi palvelupolkujen ja blueprintin kautta	20
	4.4 Käytännön järjestelyt 8x8-menetelmällä	23
	4.5 Asiakkaiden selvittäminen kyselyn ja käyttäjäprofiilien avulla	25
	4.6 Kilpailija-analyysi benchmarkingilla	28
	4.7 Riskien ennakointi SWOT -analyysin avulla	30
5	Liiketoimintasuunnitelma - Kahvila-ravintola Saga	31
6	Johtopäätökset	35
	Lähteet	37
	Kuvat	39
	Kuviot	40
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on luoda liiketoimintasuunnitelma kahvila-ravintolan toimintaa varten palvelumuotoilun avulla. Liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus käyttää pohjana tekijän omaa, mahdollista yritystä, kahvila-ravintola Sagaa, rakentaessa. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen tavoite on oppia liiketoiminnallista ajattelua liiketoimintasuunnitelman muotoilun kautta sekä ymmärtää liiketoimintasuunnitelman teoreettiset lähtökohdat.

Liiketoimintasuunnitelma koostuu useasta eri osa-alueesta, jotka ovat liikeidea, yrittäjän vahvuudet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, markkinat ja toimiala, kilpailutilanne, käytännön järjestelyt sekä riskit. Liiketoimintasuunnitelma luodaan palvelumuotoilua ja sen menetelmiä avuksi käyttäen. Palvelumuotoilumalli, jota opinnäytetyössä käytetään, on Stefan Moritzin vaihemalli. Malli koostuu kuudesta vaiheesta, jotka läpikäymällä prosessi toteutetaan. Eri vaiheisiin kuuluu tietyt menetelmät, joilla selvitetään kutakin liiketoimintasuunnitelman osa-alueita. Perinteisesti malli toteutetaan tietyssä järjestyksessä, mutta opinnäytetyössä mallia on sovellettu työhön sopivammaksi, eivätkä vaiheet työssä näin ollen esiinny alkuperäisessä järjestyksessä.

Menetelmät opinnäytetyössä ovat aivorihi, trenditutkimus, ajatuskartta, palvelupolut, blueprinting, kysely, käyttäjäprofiilit, benchmarking, 8x8 ja SWOT-analyysi. Aivoriihen avulla kartoitetaan yrityksen strategisia ratkaisuja, trenditutkimuksen ja ajatuskartan avulla hahmotellaan tuotteita, palvelupolkujen ja blueprintin avulla selvitetään palveluita. Kyselyllä ja käyttäjäprofiileilla selvennetään yrityksen asiakkaita, benchmarkingilla kartoitetaan kilpailutilannetta, 8x8 hahmottaa käytännönjärjestelyitä ja SWOT-analyysin avulla hahmotetaan riskejä.

Opinnäytetyön luvussa kaksi avataan ensin opinnäytetyön toimintaympäristöä, joka tässä tapauksessa on ravintola-ala. Toimintaympäristöä seuraa liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet luvussa kolme, jossa avataan osa-alueisiin liittyvää teoriaa. Luvussa neljä tutustutaan palvelumuotoilun ja sen menetelmien teoriaan, sekä toteutetaan menetelmiä. Menetelmistä saadut tulokset ovat näkyvissä luvussa viisi, joka on opinnäytetyön varsinainen tuotos, kahvila-ravintola Sagan liiketoimintasuunnitelma.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimintaympäristö on ravintola-ala, joka lasketaan mukaan matkailu- ja ravintola-alan toimialaan. Toimiala työllistää noin 11 prosenttia palvelualan miljoonasta työntekijästä Suomessa. (MaRa 2013.) Ravintola-alalla tarvitaan paljon työvoimaa, sillä se perustuu palveluiden tuottamiseen ja siksi ammattitaito yrityksissä vaihteleekin suuresti. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20 - 21).

Matkailu- ja ravintola-ala on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut nousussa, ala tuo verotuloja valtiolle noin viisi miljardia vuodessa. Epävakaata talous ja Suomen vaihtelevat kelit vaikuttavat alan tulokseen jatkuvasti. Vuonna 2012 lähes kaikki alan osa-alueet taantuivat, mutta vuoden 2013 puolivälin jälkeen tuloksen odotetaan taas lähtevän nousuun. Myös suomalaisen ruokailutottumusten muutos kasvattaa alan tulosta. (MaRa 2013.) Harmaa talous on ravintola-alalla valitettava ilmiö, sitä esiintyy alalla muita toimialoja enemmän. Ala on myös melko säännelty lain puolesta. (Ahonen ym. 2009, 22 - 23.) Arviolta kymmenen prosenttia alan liikevaihdosta on harmaan talouden sisällä. (MaRa 2013).

Ravitsemusyriksiä perustetaan melko paljon, sillä vaatimukset koulutuksen ja pätevyysvaatimusten suhteen ovat matalat sekä pääoman tarve yrityksen perustamisessa on pienehkö. Tilastoista näkyy, että ravitsemusyriksiä perustetaan paljon, mutta niitä myös lopetetaan paljon. Ravintola-alalla vallitsee kova kilpailu, yrityksiä on paljon ja yritykset joutuvat kilpailemaan asiakkaista, ammattitaitoinen henkilökunta, tarjottavat palvelut ja tuotteet sekä tasalaatuisuus ovatkin hyviä kilpailuvaltteja. (Ahonen ym. 2009, 20 - 21.)

Ravintola-alalla työskentely on hyvin vaihtelevaa, se on erittäin fyysistä työtä ja työskentely vie paljon aikaa. Ravitsemusliikkeiden toiminta-ajat ovat epäsäännölliset, mikä vaatii työntekijöiltä joustoa. Lisäksi työ on myös hyvin sesonkiluontoista. Alan palkkaus ja arvostus ovat myös muihin aloihin verrattuna heikommat, mikä osaltaan vaikuttaa potentiaalisen henkilökunnan vähäiseen hakeutumiseen alalle. (Ahonen ym. 2009, 23.) Vuonna 2010 alan suurimpien palkkaryhmien keskipalkka oli hieman yli 2000 euroa kuukaudessa. Palkkaukseen vaikuttavat työpaikka, tehtävät ja työntekijän kokemus. Palkka voi vaihdella suurestikin alan eri työntekijöiden kesken. (MaRa 2013.)

3 Liiketoimintasuunnitelman keskeiset osa-alueet

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän ja hänen sidosryhmiensä tärkeä työkalu yritystä perustettaessa, kuin myös myöhemmin yrityksen toimintaa kehitettäessä (Raatikainen 2011,42). Liiketoimintasuunnitelma nimensä mukaisesti suunnittelee liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen tuotos, jossa kartoitetaan yksityiskohtaisesti liiketoiminnan lähtökohdat, tavoitteet, käynnistäminen, jatkaminen ja kehittäminen. (Ahonen ym. 2009, 26 - 28.)

Liiketoimintasuunnitelma lähes poikkeuksetta esittää aina yrityksen strategian, liikeidean ja menestystekijät, joiden avulla niin yrittäjä kuin sidosryhmätkin voivat hahmottaa liiketoiminnan osa-alueet ja suunnitella liiketoimintaa tulevaisuuteen. Suunnitelman tulee käsittää lähtökohdienten, toimintaympäristön ja markkinoiden arvioinnin, yrityksen strategiset ratkaisut, suunnitelmat eri toiminnoille, kuten henkilöstö ja markkinointi, talouslaskelmat sekä riskit. (Ahonen ym. 2009, 26 - 28.) Osa-alueet rakentuvat aiheista, kuten liikeidea, yrittäjän vahvuudet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, toimiala ja kilpailutilanne, käytännön järjestelyt, riskit sekä rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat. (Yritys-suomi.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen etuja on, että liikeidea selkiytyy, se toimii työkaluna tavoitteita kohti pyrittäessä ja se antaa yrittäjälle paljon hyödyllistä tietoa toimintaympäristöstä, tuotteista, asiakaskunnasta ja toimintatavoista. Huolellinen suunnittelu myös tuo esiin mahdolliset riskit, mahdollisuudet ja rajat hyvissä ajoin, jolloin ne voidaan huomioida jo yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. Hyvä merkki yrittäjän ammattitaidosta on kattava liiketoimintasuunnitelma. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on jäsenelty ja selkeä, kriittinen, käytännönläheinen sekä kattava ja ymmärrettävä. (Ahonen ym. 2009, 26 - 27.)

3.1 Strategiset ratkaisut

Yrityksen strategiset ratkaisut liiketoimintasuunnitelmassa tarkoittavat yrityksen toiminta-ajatusta, arvoja, visiota, strategiaa, liikeideaa sekä yritysmuodon valintaa ja yrittäjän vahvuuksien huomioimista. Toiminta-ajatus tarkoittaa yrityksen toiminnan suuntaa ja ajatusta, joka määrittellään yrityksen tuotteiden, tarpeiden ja resurssien pohjalta. Yrityksen arvoja ovat periaatteet, joiden avulla yritys toteuttaa visiotaan, visio taas on yrityksen näkemys omasta toiminnastaan tulevaisuudessa. Strategian avulla yritys luo toimenpiteet, joiden avulla visio toteutetaan. (Ahonen ym. 2009, 24 - 25.)

Liikeidea määrittää sen, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksen määrittämää liiketoimintaa (Ahonen ym. 2009, 25). Liikeidea kertoo vastauksen kolmeen yrityksen pääkysymykseen; mitä, kenelle ja miten. Liikeidea esittää, mitä yritys myy, mitkä ovat tuotteen tai palvelun vahvuudet, imago ja kilpailuedut sekä mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka yritys täyt-

tää. Toinen tekijä, mitä joka liikeidean tulee kertoa, on kenelle yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan, ketkä ovat asiakkaita, kohderyhmiä, todennäköisiä asiakkaita ja toivottuja asiakkaita. Kolmas tärkeä liikeidean tekijä on se, miten yritys aikoo toteuttaa toimintaansa, miten jakelu toimii, mitkä ovat resurssit ja lisäresurssit toteutuksessa. (Sutinen & Viklund 2005, 56 - 57.) Liikeidea on hyvä työkalu esimerkiksi esiteltäessä asiaa rahoittajille tai vakuutusyhtiölle (Raatikainen 2011, 38).

Liikeidea luodessa, tulisi sitä ajatella prosessina. Ensimmäiseksi olisi hyvä määritellä markkina-alue, jolla toimitaan ja mikä on maantieteellinen alue, josta valtaosa asiakkaista tulee. Toiseksi tulee jaotella asiakkaat ryhmiin, hyvä määrä asiakasryhmiä on viidestä kymmeneen. Asiakasryhmien jako tulisi perustua siihen, miten markkinointi voidaan eri ryhmille kohdentaa, ei esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan. Kun asiakasryhmät on määritelty, tulee kunkin ryhmän odotukset määrittää. Kun markkina-alue ja asiakasryhmät on määritelty, on seuraavaksi arvioitava kilpailijat. Kilpailija-arvioinnissa voi pohtia sitä, missä asiakkaat käyvät jos eivät sinulta palveluita saa, mitä kilpailijat tekevät hyvin ja mitkä ovat heidän heikkoutensa. Viides vaihe prosessissa on listata oman yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, jonka jälkeen voi koota selvitettyt asiat liikeidean perustaksi, josta voi itse liikeidean kirjoittaa. (Sutinen & Viklund 2005, 59.)

Liikeidean määrittelyssä, niin kuin kaikessa muussakin, on mahdollisuus epäonnistumiseen. Mahdollisia kompastuskiviä liikeidean luomisessa voi olla se, että osa-alueet ovat epätasapainossa, asiakkaalle olennainen palvelun osa voi olla ristiriidassa kokonaisuuden kanssa tai että yrittäjän oma imago ei vastaa yrityksen vaatimaa imagoa. Tietoa kerätessä ja arvioidessa yrittäjä on voinut tehdä vääriä päätelmiä asioista tai saanut väärää tietoa, joka luonnollisesti vääristää lopputulosta. Tämä on erittäin paha virhe ja voi johtaa liikeidean epäonnistumiseen. Erikoistumisen tarve tulee optimoida liikeideassa, ei pidä olla liian erikoistunut tai liian tavanomainen, vaan tulee löytää kultainen keskitie toiminnalle. Myös hinnan optimoinnissa sekä liikeidean oikeassa ajastuksessa pätee samat asiat kuin erikoistumisessa. Myös yrityksen sijainnin ja mainonnan tulee olla yritykselle sopivat. (Sutinen & Viklund 2005, 60.)

Yritysmuotoja yrittäjällä on valittavana monia. Muotoja on toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö. Toiminimellä toimiva yrittäjä on yrityksessään yksin ja päättää yrityksensä asioista yksin. Toiminimi on herkin yritysmuoto muutoksille, joita voivat olla esimerkiksi yrittäjän sairastuminen tai kuolema sekä lama. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat melko samankaltaisia, niihin molempiin tarvitaan vähintään kaksi perustajaa, mutta kommandiittiyhtiössä on vähintään yksi äänetön yhtiömies, jota avoimessa yhtiössä ei ole. Äänetön yhtiömies sijoittaa varoja yritykseen ja saa osan voitoista, mutta hänellä ei ole äänioikeutta yrityksen asioissa. Osakeyhtiön voi perustaa useampi henkilö ja se on suurempien yritysten suosima yritysmuoto. (Sutinen & Viklund 2005, 78 - 81.)

Yrittäjän vahvuudet ovat esimerkiksi yrittäjän kokemus ja osaaminen, toimialatuntemus sekä verkostot. (Yritys-suomi.) Yrittäjällä tulee myös olla riskinotto-, paineensieto- ja päätösten-tekokykyä. Eri resursseja, joita yrittäminen vaatii, ovat henkiset, taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset resurssit. Luonteenpiirteitä menestyvällä yrittäjällä on esimerkiksi innovatiivisuus, motivoituneisuus sekä johtamis- ja vuorovaikutustaito. (Ahonen ym. 2009, 12 - 13.)

3.2 Kilpailukeinot

Yrityksen kilpailukeinoja ovat yrityksen tuotteet ja palvelut sekä käytännön ratkaisut. Tuotteet ovat asiakkaille tuotettuja tavaroita, palveluita tai molempia. Tuotteen luonnissa on kaksi ydinkysymystä: mitä asiakas ostaa ja minkä asiakkaan ongelman tuote poistaa. Ensimmäisen kysymyksen voi rinnastaa tuotteeseen ja toisen palveluun. Palveluiden tuottamisessa tulee pitää mielessä ydinkysymykset, jonka lisäksi kannattaa miettiä, kuinka pitkiä ovat odotus- ja palveluaika, mikä on henkilöstön tilanne sekä mitkä ovat palvelulaitteet ja tuotemerkit. Myös yrityskuvaa, imagoa, lisäpalveluita, maksu- ja rahoitusmahdollisuuksia sekä palvelun laatua tulee miettiä. Palvelutuotteen vaikuttavista osa-alueista toiset on tärkeämpiä tuotteelle kuin toiset, osa-alueista sopivimmat voidaan valita omaan palvelutuotteeseen. (Raatikainen 2011, 84.)

Palvelutuote koostuu työsuorituksista, tunnelmasta, maineesta, tiedoista, taidoista ja tunteista. Erityisen tärkeää palvelutuotteen kehittämisessä tai luomisessa ovat palveluprosessi ja -ympäristö sekä palvelua tuottavat henkilöt. Palvelutuote eroaa kriittisesti tavaratuotteesta juuri siten, että palvelutuote ei ole fyysinen asia vaan se pitää asiakkaalle tehdä näkyväksi muilla keinoilla. Kaikki nämä osa-alueet rakentuvat palvelupaketiksi, joka helpottaa tuotteen hinnoittelua ja myyntiä. (Raatikainen 2011, 84 - 85.) Ravintola-alan tuotepalvelupaketti koostuu palvelu-, juoma-, ruoka- ja musiikkituotteista sekä hinnasta. Juomatuotteet voi jaotella esimerkiksi juomatyyppien mukaan, ruokatuotteet esimerkiksi keittiön tyylin ja palvelutason mukaan ja musiikkituotteet esimerkiksi esitystavan ja musiikkityylien mukaan. (Ahonen ym. 2009, 68 - 70.)

Käytännön järjestelyt kattavat muun muassa toimitilat, sijainnin, työntekijät, välineet, alku-rahoituksen, mainonnan, markkinoinnin, internetsivut, kirjanpidon sekä vakuutukset (Yritys-suomi). Ravintola-alalla toimivalle yritykselle sijainti on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Hyvä sijainti tekee ravintolasta saavutettavan ja mahdollistaa hyvän markkinapotentiaalin, toisin sanoen, menestyminen hyvällä liikepaikalla on todennäköisempää kuin huonolla paikalla. Sijainti ei useimmiten ole tiedossa vielä liiketoimintasuunnitelman luomisvaiheessa, mutta suuntaa antavia vaihtoehtoja ja esimerkkejä halutusta sijainnista voi käyttää. Sijainnin valinnassa tulee harkita, sopiiko ravintola alueelle, onko naapurusto myönteinen uudelle yritykselle, mitkä ovat alueen kehitysnäkymät ja mahdollinen asiakasvirta sekä kuinka paljon kilpaili-

joita on lähiympäristössä. Kun oikea sijainti löytyy, tulee löytää yritykselle sopivat toimitilat. Toimitilojen tulee olla yrityksen toiminnalle ja tavoitteille sopivat pinta-alaltaan, asiakaspai-koiltaan, keittiö-, varasto-, saniteetti- ja sosiaalityötiloiltaan. Toimipaikan luonteesta riippuen myös sisustuksen ja tilankäytön tulee olla tarkoin harkittua, miellyttävä yleisilme ravintolassa voi olla merkittävä kilpailukeino. Luonnollisesti myös liiketilan hinnan tulee olla sopiva yri-tykselle. Välineet tilaan tulee hankkia tarpeiden mukaan, kaikkiin ravintoloihin ei ole tarvetta hankkia kaikkia erikoislaitteita, jos niille ei ole käyttöä. (Ahonen ym. 2009, 76 - 78.)

Markkinointi ja erityisesti mainonta on hyvin tärkeää uudelle yritykselle. Mainonnalla uusi yri-tys tuo palvelunsa ja tuotteensa kohderyhmien tietoisuuteen, jotta asiakaskunta olisi tietoi-nen ravintolasta ja haluaisi asioida siellä. Ravintolan mainonnan kanavia ovat lehti-, suora-, TV-, radio-, ulko- ja sähköinen mainonta. Myös myynninedistäminen on tärkeä osa markki-nointia. Myynninedistämällä kohdistetaan toimenpiteitä, kuten koulutus, tiedotusmateriaalit ja kilpailut, yrityksen henkilökuntaan ja sidosryhmiin, jotta myynti tehostuisi ja saisi tukea. (Ahonen ym. 2009, 84 - 88.)

3.3 Asiakkaat

Asiakas voi olla yksityinen henkilö, organisaatio tai yritys, joka käyttää yrityksen palveluita ja tuo sille tulovirtaa (Viitala & Jylhä 2006, 82). Kohdeasiakkaat, eli yrityksen toivomat asiak-kaat, voi määrittellä iän, sukupuolen, asuinpaikan, sosiaalisen aseman, koulutuksen, ammatin, aviosäädyn, arvomaailman ja mieltymysten mukaan. Myös kulutuskäyttäytyminen on liiketoi-mintaa ajatellen tärkeää. Asiakkaat voi määrittellä tarkemminkin, jos tarve niin vaatii, mää-rittelykriteereinä voi käyttää asioita, jotka ovat oleellisesti sidoksissa yrityksen toimintaan. Asiakassegmentin tulee olla tarpeeksi laaja, jotta asiakkaita varmasti riittää kattamaan liike-toiminnan kulut. (Ahonen ym. 2009, 60 - 61.)

Yritystä perustettaessa tulee miettiä, onko tarjoamallasi tuotteelle tai palvelulle asiakkaita. Mikäli asiakkaita ei tarjoamallasi tuotteelle tai palvelulle ole, ei yritys menesty. Onkin hyö-dyllistä tehdä asiakasanalyysi yrityksen perustamisvaiheessa, siten tulee hahmotettua poten-tiaaliset asiakkaat. Asiakasanalyysiä toteutettaessa tulee pohtia, ketkä ovat asiakkaita ja asiakasryhmiä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet tai halut, jotka tarjottava tuote tai palvelu tyy-dyttää sekä miten halut ja tarpeet tällä hetkellä tyydytetään. On myös hyvä miettiä, mikä on asiakkaiden ostovolyymi ja onko alalla ostouskollisuutta. (Raatikainen 2011, 86.)

Mikäli yritys ei ole parhaalla mahdollisella paikalla, jossa asiakkaita riittäisi ilman kartoitusta-kin, on hyvä pohtia alueen asukas- ja yritysmäärä, jotta voidaan arvioida yrityksen mahdollis-ten asiakkaiden määrä ja sen kehitys. Asiakasmääristä voi saada tietoa esimerkiksi kaupunkien

internetsivuilta, tilastoista ja markkinatutkimuksista. Tarkoin tulee myös miettiä, mikä on alan kehityssuunta ja miten se vaikuttaa yritykseen. (Ahonen ym. 2009, 60 - 62.)

3.4 Taloudelliset tekijät

Liiketoimintasuunnitelman taloudellisiin tekijöihin lukeutuvat kilpailutilanne, riskit, rahoitusjärjestelyt sekä kannattavuus- ja tuottolaskelmat. Kilpailutilannetta selvittäessä tulee selvittää, mitkä ovat kilpailevat yritykset alalla ja markkina-alueella. Kilpailijat voidaan jakaa ydin-, marginaali- ja potentiaaliin kilpailijoihin. Kilpailijat voidaan määrittellä esimerkiksi niiden koon ja tarjooman mukaan. (Ahonen ym. 2009, 64.)

Kilpailutilannetta on hyvä selvittää kilpailuanalyysillä. Kilpailuanalyysissä kannattaa ottaa selvää siitä, miten kilpailijoiden myynnit ovat kehittyneet viime aikoina, mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet sekä mitkä ovat niiden kehityssuunnat. Tärkeää on myös selvittää alalle tulevia uusia yrityksiä, millaisia ne ovat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. (Raatikainen 2011, 91).

Kilpailija-analyysissä valitaan kilpailuanalyysin pohjalta muutama tärkein kilpailija, joita arvioidaan joko sanallisesi tai pistein. Arviointikohtia ovat esimerkiksi tuote, sijainti, kohderyhmä, hinnoittelu ja palvelu. Kilpailutilanteen ja kilpailijoiden selvittyä voi oman yrityksen asemoida, eli määrittellä, miten oma yritys sijoittuu kohdeasiakkaiden mielissä kilpailijoihin verrattuna. Asemoinnissa viimeistään tulee päättää, mikä on yrityksen ylivoimainen kilpailukeino. (Ahonen ym. 2009, 64 - 66.)

Yritystoiminnassa on monia riskejä, joita ovat liikeriskit, omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, henkilöriskit sekä vahingonkorvausvaatimukset. Riskien kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksellä on oikeat vakuutukset, vaikka kaikkea ei voikaan vakuuttaa. Riskit kannattaa selvittää riskianalyysillä, jossa eritellään yrityksen toiminnot ja selvitetään, kuinka riskialttiita ne ovat. Lisäksi riskianalyysissä määritellään vahinkojen sattumisien todennäköisyyksiä ja pohditaan, miten vahingoilta voisi välttyä. (Raatikainen 2011, 103 - 104.)

Rahoitusjärjestelyihin kuuluu tulorahoitus sekä pääomarahoitus. Pääomarahoitus jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan, vieras pääoma voi olla joko lyhyt- tai pitkäaikaista. Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot ovat oma rahoitus ja ulkopuolinen rahoitus. Oma rahoitus on rahaa, omaisuutta, osakkaiden sijoittamaa rahaa, avustuksia ja ulkopuolisia pääomasijoituksia. Ulkopuolinen rahoitus kattaa pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitukset, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot, EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet, julkiset tuet sekä kansainväliset rahoituslaitokset. (Raatikainen 2011, 118 - 119.) Erinäiset osapuolet myöntävät erikoisrahoitusta, kuten investointituki, starttiraha ja pienyritystuki. Rahoittajat huomioivat ennen

rahoituksen myöntämistä erityisesti yrityksen toteuttamiskelpoisuuden, loogisuuden, voittomarginaalit ja -mahdollisuudet sekä riskit. (Ahoonon ym. 2009, 110 - 112.)

Yrityksen toiminnan tulee olla pidemmällä aikavälillä kannattavaa eli tulojen tulee olla suurempia kuin menojen. Kannattavuuden lisäksi toiminnan tulisi myös olla tuottavaa. Vaikka yritys olisikin tuottava, ei se tarkoita, että yritys olisi kannattava, näiden kahden alueen tulee olla tasapainossa. (Raatikainen 2011, 130.)

4 Palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, jolla kehitetään palveluita yhteistyössä eri osaamisalojen kanssa (Tuulaniemi 2011, 58). Palvelumuotoilussa nimensä mukaisesti muotoilaan palveluita ja sen avulla voidaan syventää osaamista halutusta alasta sekä toiminnoista ja luoda uusia sekä kehittää vanhoja palveluita. Palvelumuotoilun tavoite on tehdä palveluista tehokkaampia, käytettävimpiä, haluttavimpia ja käytännöllisempiä niin asiakkaille kuin palveluntarjoajillekin. (Stickdorn & Schneider 2010, 30 - 31.)

Palvelumuotoilu on melko uusi ajattelutapa, se on syntynyt 90-luvun alkupuolella ja sen todennäköisin alullepanija on Michael Erlhoff. Palvelumuotoilu on kehittynyt palvelualan kasvun myötä, jolloin kilpailu on kasvanut ja muotoilemalla palveluita on haluttu erottua kilpailijoista. Teknologian ja internetin kehitys ovat olleet vahvasti nopeuttamassa palvelumuotoilun kehitystä. (Tuulaniemi 2011, 61 - 62.)

Palvelumuotoilussa oleellista on se, että kehittämisen ytimessä on ihminen, palvelun käyttäjä. Tuotokeskeinen ajattelu palvelumuotoilussa ei tuota tulosta. Kehittämisen keskiössä oleva ihminen ja hänen tarpeensa tyydytetään yrityksen tarjoomalla, joka toteutuu palvelukonsepteilla sekä palveluiden ja tavaroiden yhdistelmillä. Yrityksen tarjoomaa kehitetään palvelumuotoilun menetelmin, jotka on haalittu palvelumuotoiluun useilta eri toimi- ja osaamisaloilta. Palvelumuotoilua toteutetaan yleensä yhteistyössä eri alojen ammattilaisten kanssa. (Tuulaniemi 2011, 66 - 70.)

Palvelumuotoilun keskeinen toimija on siis asiakas, mutta myös asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat asiakaspalvelijat ovat välttämättömiä siinä. Palvelumuotoilua toteutettaessa on tärkeää tuntea asiakas ja palveluntuottaja sekä heidän arvonsa, tarpeensa, odotuksensa ja motivaatiotekijänsä. Kun asiakas tunnetaan ja palvelu rakennetaan hänen ollessaan sen keskiössä, on epäonnistumisen riski pieni. (Tuulaniemi 2011, 71 - 72.)

Yritys voi kerätä asiakkailtaan tietoa siitä, mitä he palveluilta haluavat, mutta harvoin kysymällä saadaan haluttuja vastauksia. Tämä voi johtua siitä, että asiakas ei itse tiedä mitä ha-

luaa tai ei osaa sitä ilmaista. Jotta asiakkaiden tarpeista ja haluista saataisiin todellinen kuva, toteutetaan sitä palvelumuotoilussa havainnoimalla ihmisen toimintaa, johon heijastaen voidaan kehittää palvelua. Tutkimalla ihmisten toimintaa, pyritään palvelumuotoilussa ennakoimaan tulevaa. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Liiketoiminnassa palvelumuotoilu auttaa luomaan ja kehittämään uusia palveluita ja havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelumuotoilun avulla yritys voi havaita, miten, missä ja milloin se voi luoda palvelustaan asiakkaalle arvokkaampaa. Ihmisten tutkimisen myötä syntyy ymmärrys yrityksen asiakkaiden tarpeista, joka auttaa kehittämään yritystä asiakaslähtöiseksi organisaatioksi. (Tuulaniemi 2011, 96 - 97.)

Tuulaniemen (2011, 104) mukaan palvelumuotoiluun on kolmivaiheinen lähestymistapa. Ensimmäinen vaihe on se, että projektiryhmä tunnistaa ja erottaa asiakkaiden tarpeet. Toinen vaihe on, että palvelun määritellyt tavoitteet saavutetaan optimoimalla palvelun toimittamiseen. Kolmas vaihe on se, että palvelua seurataan jatkuvasti niin, että kriittiset palveluntuotamisen vaiheet voidaan arvioida. (Tuulaniemi 2011, 104.) Moritz (2005, 120) taas jakaa palvelumuotoilun kuuteen vaiheeseen, jotka ovat ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Nämä vaiheet läpikäymällä palvelu kehitetään asiakkaille sopivaksi. (Moritz 2005, 120.) Opinnäytetyö tehdään Moritzin vaiheiden avulla, tosin vaiheita ei toteuteta perinteisellä kaavalla vaan sovellettuna opinnäytetyöhön sopivaksi.

Ymmärrä-vaiheessa pyritään ymmärtämään asiakkaita, kontekstia, palvelun tarjoajia sekä suhteita. Asiakkaita tutkittaessa otetaan selvää palvelun käyttäjien tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista, asiakkaiden tavoista, ongelmista, ryhmädynamiikasta sekä ryhmien välisestä kanssakäymisestä. Asiakkaiden ymmärtäminen auttaa kartoittaman palvelun mahdollisuuksia, resursseja ja rajoitteita sekä liiketoiminnan mahdollisuutta. Kontekstin ymmärtämiseen tulee tutkia poliittisia, lainsäädännöllisiä, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, kilpailullisia ja kulttuurillisia osa-alueita. Palvelun tarjoajien ymmärtämistä varten tulee tutkia resursseja, niin teknologisia, henkilökunnan, rahoituksen, tiedon kuin taidonkin resursseja sekä poliittisia ja tavoitteellisia tekijöitä. (Moritz 2005, 124 - 127.) Opinnäytetyössä vaiheen menetelmistä käytetään benchmarkingia kilpailijoiden, kyselyä asiakkaiden ja trenditutkimusta tuotteiden sekä palveluiden selvittämiseen.

Pohdi-vaiheessa tunnistetaan tunnusmerkit, ongelmat, strategiset kehykset ja yksityiskohdat sekä asetetaan tavoitteet ja visio palvelulle. Vaiheessa myös suunnitellaan palvelun vaatimukset ja pohditaan aiheeseen liittyvät tekijät. Vaiheen pohjatyö on tehty ymmärrä-vaiheessa, josta saatu tieto tuodaan pohdi-vaiheeseen. Vaiheen menetelmät tulee tehdä jo kerätyn tiedon avulla, tietoa ei ole tarkoitus kerätä pohdi-vaiheen menetelmillä. Menetelmiä tässä vai-

heessa ovat muun muassa ajatuskartta, kosketuspisteet ja CATWOE. (Moritz 2005, 128 - 131.) Opinnäytetyössä ajatuskarttaa käytetään tuotteiden ja palveluiden hiomisessa.

Kehitä-vaiheessa luodaan käyttökelpoisia ja innovatiivisia ideoita aiempien vaiheiden löydösten pohjalta sekä luonnostellaan yksityiskohtaisia ja toteutettavia konseptimahdollisuuksia. Vaiheessa kehitellään paljon ideoita, joista osa voi olla vaikka kuinka hulluja tai epätoteuttamiskelpoisia tahansa. Vaiheessa suunnitellaan ideoitujen konseptien yksityiskohtia, tavoitteita, tiloja, prosesseja ja muita asiaan liittyvät osa-alueita. Vaihe vaatii luovuutta ja innovaatiota, jotta kerätyistä tiedoista kehittyisi käyttökelpoisia konsepteja. (Moritz 2005, 132 - 135.) Opinnäytetyössä vaiheen menetelminä käytetään 8x8 käytännön järjestelyiden ja aivo-riihä strategisten ratkaisuiden ideoimiseen.

Seulo-vaiheessa nimensä mukaisesti seulotaan pois osa kehitä-vaiheessa syntyneistä ideoista ja valitaan vain parhaat ja kehittämiskelpoisimmat jatkokehitystä varten. Ideat valitaan vaiheessa laadun ja toteutettavuuden mukaan. Laadua ja tuottavuutta arvioidaan taloudellisen, teknologisen, laillisen ja kokemuksellisen arvioinnin kautta. Menetelmiä vaiheessa on muun muassa käyttäjäprofiilit ja SWOT-analyysi. (Moritz 2005, 126 - 139.) Mainittuja menetelmiä käytetään opinnäytetyön menetelminä, käyttäjäprofiililla selvitetään asiakkaita ja SWOT -analyysillä riskejä.

Selitä-vaiheessa visualisoidaan ideat ja konseptit kaikkia aisteja hyväksikäyttäen, jotta saadaan yleiskatsaus ideaan ja sen mahdollisuuksiin. Vaiheessa myös käydään prosessit läpi hahmottamalla palvelun kulku sekä luodaan prototyyppi aiheesta. Vaiheen menetelmiä on muun muassa prototyypin teko, storyboarding ja palvelupolut. (Moritz 2005, 141 - 144.) Opinnäytetyössä vaiheen menetelmänä toimivat palvelupolut, joiden avulla kehitetään palveluita.

Moritzin viimeisessä vaiheessa, eli toteuta-vaiheessa luodaan ja kehitetään palvelu, tehdään toimintasuunnitelmat ja suuntaviivat palvelulle. Vaihe kokoaa yhteen kaiken, mikä on opittu aikaisemmista vaiheista ja mikä tulee ottaa huomioon palvelussa. Vaiheessa laitetaan ideat ja suunnitelmat käytäntöön. Vaiheen voi suorittaa kolmessa osassa, ensin testaamalla malleja ja prototyyppejä, toiseksi kehittämällä niitä ja kolmanneksi tarjoamalla palvelua. Vaiheen menetelmiä ovat muun muassa blueprint, liiketoimintasuunnitelma ja simulaatio. (Moritz 2005, 144 - 147.) Opinnäytetyössä vaiheen menetelmänä toimii blueprint, jonka avulla kehitetään palveluita.

4.1 Strategiset ratkaisut aivorihtä käyttäen

Aivorihtä eli brainstormingia toteutetaan ryhmässä, jonka avulla tuotetaan ideoita. Aivorihtiryhmässä olisi hyvä olla kuudesta kahteentoista henkilöä, jotka ryhmänjohtajan avulla pyrkivät kehittämään aiheeseen uusia ideoita ja lähestymistapoja. Ryhmä aloittaa toimintansa aluksi ideoimalla vapaasti, ideoita ei arvostella tai perustella vielä tässä vaiheessa. Ideoita on tarkoitus saada paljon, ideoiden laadulla ei ole niin väliä, ryhmänjohtaja pitää ideoista kirjaa. Menetelmän seuraavassa vaiheessa aletaan käydä ideoita läpi kriittisesti ja arvioiden, kukin ryhmän jäsen saa sanoa mielipiteensä kuhunkin ideaan ja parhaat ideat valitaan jatkokehitykseen. (Ojasalo ym. 2009, 145 - 147.)

Opinnäytetyössä aivorihteen osallistui kuusi henkilöä ja menetelmällä ideoitiin kahvila-ravintolan strategisia ratkaisuja, lähinnä mahdollisia liikeideoita ja niiden toiminta-ajatuksia sekä arvoja. Menetelmällä syntyi paljon mielenkiintoisia liikeideoita, joista osa oli hyvinkin toteuttamiskelpoisia, vaikka sellaisenaan yksikään liikeidea ei mukaudu kahvila-ravintola Sagan liikeideaksi. Ensimmäisessä ideoimisvaiheessa syntyi ryhmältä viisi mahdollista kahvila-ravintolan liikeideaa.

Ensimmäinen liikeidea oli Muumi-kahvila, jossa sisustus ja tuotevalikoima olisivat Muumi-aiheisia ja joka olisi tarkoitettu enemmän turisteille kuin lapsille. Toinen liikeidea oli olohuone-tyyppinen opiskelukahvila, jossa hinnat olisivat opiskelijoille sopivat ja tilat sopisivat niin opiskeluun kuin rauhalliseen illanviettoon ystävien kanssa. Kolmas liikeidea oli Eko-kahvila, joka olisi tarkoitettu kestävästä kehityksestä ja vihreydestä kiinnostuneille ihmisille, tuotteet olisivat pitkälti reilun kaupan ja luonnon mukaisesti tuotettuja tuotteita. Neljäs liikeidea oli terveys- ja kasvisruokaa tarjoileva kahvila, joka olisi tarkoitettu itsestään huolta pitävälle ihmisille ja kasvissyöjille. Viides liikeidea oli peli- ja musiikkikahvila, jossa seurueet voisivat varata käyttöönsä huoneita, joissa he voisivat pelata ja pitää hauskaa omassa porukassa.

Aivorihtiryhmä äänesti näistä viidestä liikeideasta kaksi jatkoideointia varten, nämä kaksi liikeideaa olivat terveys- ja kasvisruoka-kahvila sekä peli- ja musiikkikahvila. Terveyskahvilan liikeideaa kehiteltiin muun muassa miettimällä, mitä tuotteita siellä tarjottaisiin ja mitkä olisivat sen kilpailuvaltteja. Esimerkiksi tuorepuristetut mehut, smoothiet, raakasuklaa ja salaattitarjonta todettiin hyväksi tuotteiksi kahvilaan. Kriittisiä tekijöitä tässä kahvilassa olisi tuotteiden kalleus, sillä raaka-aineet olisivat hintavampia, terveys-trendi saattaa olla jo elinkaarensa loppupuolella eli asiakkaiden kiinnostus ei olisi suuren suuri ja sijainnin tulisi olla hyvin tarkkaan harkittu, jotta asiakaskunta löytäisi sinne. Kahvilan arvoja olisi terveys ja hyvinvointi sekä vihreys.

Peli- ja musiikkikahvilan ideoimisesta ryhmä innostui suuresti ja niin tuotevalikoimaa, sisustusta kuin laitteistoakin ideoitiin pitkään ja hartaasti. Ideana kahvilassa olisi se, että sieltä voisi varata erikokoisia, omalle seurueelleen sopivia huoneita eri varusteluilla. Osassa huoneissa olisi karaokelaitteisto, osassa esimerkiksi Wii tai Xbox ja osassa esimerkiksi lautapelejä. Huoneet olisi varattu vain ja ainoastaan omalle seurueelle, jolloin ei tarvitsisi miettiä häiritseekö ilonpito muita asiakkaita tai että muut häiritsisivät omaa seuruetta. Tarjoilut tarjoilutaisiin huoneisiin suoraan. Kriittinen kohta tässä liikeideassa olisi esimerkiksi se, että tällaista konseptia ei Suomessa vielä ole, joten kysyntää ei välttämättä ole, toisaalta tämä asia olisi myös huomattava kilpailuetu. Muita mahdollisia ongelmia kahvilassa olisi se, että sopivien liiketilojen löytyminen olisi vaikeaa ja niitä todennäköisesti pitäisi muokata huomattavasti. Myös laitteiston kalleus ja huoneiden valvonnan vaikeus voivat aiheuttaa ongelman. Asiakskuntana olisi nuoret aikuiset ja arvot olisivat viihde, rentous ja yksityisyyden arvostus.

Strategiset ratkaisut, joita ideoitiin aivoriihessä, olivat siis hyvin mielenkiintoisia, mutta sellaisinaan liian kaukana siitä, mitä opinnäytetyön tekijä itse oli ajatellut kahvila-ravintolaansa. Loistavia ideoita menetelmällä silti syntyi, joista muutamat tulevat osaksi Sagan liikeidea ja liiketoimintasuunnitelmaa.

4.2 Tuotteiden ideointi trenditutkimuksen ja ajatuskartan avulla

Trenditutkimus eli trend scouting tutkii alan vallitsevia ja mahdollisia trendejä. Menetelmää työstetään esimerkiksi alan lehtiä seuraamalla, vierailuilla alan tapahtumiin ja internet-hauilla. Trenditutkimusta voi myös työstää haastattelemalla alan eksperttejä heidän mielipiteistään kulttuurin, väestön ja politiikan vaikutuksista alaan. (Moritz 2005, 198.)

Trenditutkimus palvelumuotoilussa auttaa selventämään muutoksia, joita alalla on odotettavissa. Menetelmän tuloksilla voi muokata palveluita asiakkaiden toiveiden mukaisiksi jo hyvissä ajoin ennen kilpailijoita. Edelläkävijän asema tuo yritykselle huomattavan kilpailuedun. Trenditutkimusta kannattaa kuitenkin työstää tasaisin väliajoin, sillä trendit ja asiakkaiden mieltymykset vanhenevat aikanaan. (Moritz 2005, 198.) Opinnäytetyössä trenditutkimus toteutettiin tutustumalla ruoan ja juoman ammattilaisten lehteen, Aromiin.

Syyskuun 2013 Aromi-lehdestä saattoi tämän hetken ja tulevaisuuden trendeiksi havaita ruoan terveellisyyden, tuoreuden ja sesonkiraaka-aineiden hyödyntämisen. Lähiruoka ja yrttien käyttö on vieläkin pinnalla, mutta suomalainen ruoka ja raaka-aineet syrjäyttävät ne hitaasti, mutta varmasti. Ruoan valmistukseen nähdään enemmän vaivaa ja asiakkaat odottavatkin hieman parempaa, fine dinig tai yletön hienostelu eivät kuitenkaan viehätä asiakkaita. Puoli-valmisteet ovat poistumassa muodista. Innovointi vanhojen ja perinteisten ruokien parissa luo

uusia makuelämyksiä, tuttuja ruokia valmistetaan uudella tavalla. Tummapahtoinen kahvi nostaa suosiotaan kahvinjuojien keskuudessa.

Lokakuun Aromissa oli niin ikään huomattavissa, että sesongin hyödyntäminen on pinnalla, samoin kuin luonnonmukaisesti tuotettu ruoka. Brunssilla käynti on ollut suosittua jo jonkin aikaa ja sen suosio jatkaa kasvuaan. Leipä on kahviloiden myydyin tuote, erityisesti vasta-leivottu leipä on erinomainen asiakkaan houkutin. Asiakkaat haluavat kuluttaa enemmän kahveihin ja uusia, hienompia kahveja kokeillaan entistä enemmän, erityisesti aeropress ja chemex-suodatus ovat suosittuja. Trenditutkimuksesta hyväksi havaittuja aiheita ja trendejä jatkokehitetään Sagan sopivaksi ajatuskartan avulla.

Ajatuskartta on menetelmä, jossa tekijä jäsentää ajatuksensa aiheeseen liittyen paperille eräänlaisen kartan muotoon. Keskeinen aihe tai ongelma sijoitetaan keskelle, josta lähtee muutamia aiheeseen liittyviä isompia ideoita, ongelmia, ratkaisuja tai pohdintoja. Näistä aiheista lähtee taas uusia aiheeseen liittyviä asioita ja näistä voi vielä lähteä lisää asioita. Lopputuloksena on paperille jäsenneilyt ajatukset ja niiden yhteydet toisiinsa. (Moritz 2005, 205.) Kuva 1 hahmottaa kahvila-ravintola Sagan mahdolliset tuotteet ja palvelut ajatuskartan muodossa. Neljä pääteemaa ajatuskartassa ovat makeat ja suolaiset tuotteet, juomat ja palvelu.



Kuva 1: Ajatuskartta tuotteista ja palveluista

Sagan makea tuotevalikoima muodostuu kakuista, leivoksista ja kahvileivistä. Tärkeä tekijä makeissa tuotteissa on se, että ne ovat niin näyttäviä kuin maistuviakin sekä se että valikoimassa on vaihtelua perinteisillä ja nykyaikaisilla, trendikkäillä tuotteilla. Perinteisyys ja trendikkyys toistuvat myös suolaisissa tuotteissa. Suolaiset tuotteet koostuvat salaateista, leivistä ja keittolounaasta, joissa on riittävän laaja valikoima ja sopiva vaihtuvuus.

Juomat koostuvat kuumista ja kylmistä juomista. Kuumat juomat sisältävät kahvit, teet sekä kaakaot ja kylmät juomat koostuvat kuplivista juomista, niin alkoholittomista kuin alkoholillisista sekä mehuista. Juomavalikoimassa korostuu runsas valikoima ja juomien epätavallisuus, juomat ovat tavallista harvinaisemmin löydettävissä muista kahviloista. Palvelun pääaiheet ovat ammattitaito, asiakaspalveluhenkisyys sekä lisämyynti. Pöytiin tarjoilu tuo kilpailuedun muihin kahviloihin.

4.3 Palveluiden ideointi palvelupolkujen ja blueprintin kautta

Palvelupolku kuvaa asiakkaan matkan palvelun läpi. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, jotka koostuvat palvelun kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi tilat, ihmiset ja prosessit, kontaktipisteiden avulla palvelutuokiot voidaan muokata halutunlaisiksi. Toimiva palvelupolku tuo asiakkaalle arvoa ja miellyttävän asiakaskokemuksen. Menetelmän avulla on helppo pohtia ja huomata mahdollisia puutteita tai onnistumisia asiakkaan matkassa palvelun käytössä ja muokata tai korjata huonot tuokiot. (Heikkinen 2012.) Kuva 2 esittää tyyppillisen aamuasiakkaan palvelupolun kahvila-ravintola Sagassa.



Kuva 2: Tyyppillisen aamuasiakkaan palvelupolku (Swaussie 2011.)

Asiakkaan palvelupolku alkaa siitä, kun hän haluaa ostaa kahvia, hän päättää asioida kahvilassa ja ottaa kahvikupillisen mukaan. Kahvilaan saapuessaan hän tapaa iloisen ja pirteän tarjoilijan, joka tervehtii ja vastaanottaa asiakkaan tilauksen. Tarjoilija tekee asiakastapahtuman yhteydessä lisämyyntitarjouksen, tässä tapauksessa hän tarjoaa pientä aamiaista, kuten hedelmäsalaattia, asiakkaalle. Asiakas tarttuu lisämyyntitarjoukseen, maksaa ja poistuu take away -tuotteiden kanssa kahvilasta. Tarjoilija hyvästelee asiakkaan. Kuva 3 taas esittää tyyppillisen iltapäiväasiakkaan palvelupolun Sagassa.



Kuva 3: Tyyppillisen iltapäiväasiakkaan palvelupolku (Marshall 2012.)

Asiakas huomaa olevansa nälkäinen, joten hän päättää piipahtaa aterioimaan kahvilassa. Kahvilassa häntä tervehtii reipas tarjoilija, joka vastaanottaa asiakkaan tilauksen, suositellen päivän salaattia. Asiakas tilaa päivän salaatin, tarjoilija tekee asiakkaalle lisämyyntitarjouk-

sen, kuten leivos tai kahvi aterian jälkiruoaksi, asiakas ostaa lisäksi herkullisen leivoksen ja kahvin, jotka kruunaavat hänen ateriansa. Asiakas maksaa ja menee pöytään syömään, tarjoilija toivottaa hyvää ruokahalua. Kun asiakas poistuu syötyään, hyvästelee tarjoilija hänet.

Blueprint on tarkennettu kollaasi palvelupoluista. Blueprint sisältää kaikki yksityiskohdat palvelupoluista, se näyttää, miten eri osat ovat linkittyneitä toisiinsa. Blueprint on oleellinen osa palvelua suunniteltaessa ja kehitettäessä. (Moritz 2005, 234.) Blueprint esitetään prosessikaviona, josta käy ilmi palveluprosessin eteneminen eri toimijoiden näkökulmasta. Blueprintin huomioitavat prosessit ovat asiakkaille näkyvät palvelun fyysiset osat, asiakkaan prosessi, asiakkaille näkyvät kontaktihenkilöiden toimet, asiakkaille näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet ja tukiprosessit. (Ojasalo ym. 2009, 158 - 160.) Sagan blueprint näkyy taulukossa 1, taulukko kuvaa asiakkaan palvelupolkua Sagan liittyen ja eri tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat siihen.

Konkreettiset elementit	Sagan kotisivut, mainonta esim. lehdissä	Kahvila	Valikoima seinällä, vitriini	Kassa-alue	Kassa-alue, pöytä	Pöytä	Kahvila	Sagan kotisivut
Asiakkaan prosessi	Päätös asioida Saggassa	Saapuminen Sagaan	Valikoiman kartoitus	Tilauksen teko ja maksaminen	Tilauksen saaminen	Syöminen	Poistuminen	Palaute
Näkyvä palveluprosessi		Tarjoilija tervehtii ja vastaanottaa	Tarjoilija antaa tietoa ja suosittelee	Tarjoilija vastaanottaa tilauksen, tekee lisämyyntitarjouksen ja rahastaa	Tilaus annetaan kassalta tai jos esim. kahvi pitää valmistaa, viedään se pöytään		Tarjoilija hyvästelee	
Näkymätön palveluprosessi	Kotisivujen ajantasainen ylläpito ja niiden toimivuus	Kahvilan siivous ja ylläpito	Vitriinituotteiden valmistus	Kassajärjestelmän toimivuus		Siisteys		Kotisivujen ajantasainen ylläpito ja niiden toimivuus
Tukiprosessit	IT-vastaavan työpanos	Siivoojan ja huoltomiehen työpanos	Kokin työpanos ja tavarantoimituksen sujuvuus	Kassajärjestelmän huolto	Tavarantoimituksen sujuvuus	Tarjoilijan työpanos		IT-vastaavan työpanos

Taulukko 1: Blueprint Sagan palvelusta

Blueprint alkaa sillä, että asiakas päättää asioida Sagassa, hän löytää tietoa kahvilasta Sagan kotisivuilta ja esimerkiksi paikallislehtien mainoksista. Näkymättömänä palveluprosessina tässä vaiheessa on kotisivujen toimivuus ja ajantasaisuus, IT-vastaavan työpanos on ratkaiseva tukiprosessi, jotta nämä asiat toteutuisivat. Kun asiakas saapuu kahvilaan, on tärkeää, että kahvilaan pääsy on tehty mahdollisimman helpoksi, sijainti ei saa olla liian syrjässä, sisäänkäynnin tulee olla siisti ja helposti löydettävissä. Asiakkaan saapuessa tarjoilijan tulee tervehtiä häntä. Taulukossa on tähän vaiheeseen merkitty symbolit tähti ja salama, tähti kuvaa sitä, että tässä vaiheessa voi onnistua hienosti ja salama sitä, että voi epäonnistua surkeasti, ensivaikutelma on tunnetusti erittäin tärkeä.

Asiakkaan saavuttua kahvilaan, kartoittaa hän valikoimaa ja tarjoilija tarjoaa tarvittaessa tietoa tuotteista asiakkaalle ja suosittelee. Kriittinen tekijä tässä vaiheessa on kokon työpanos, jotta tarjoilijalla on tuotteita, joita myydä asiakkaalle. Tässä vaiheessa tarjoilija voi tehdä hyvän vaikutuksen asiakkaaseen ammattitaitoisella palvelullaan. Asiakas tekee tilauksen valituaan haluamansa tuotteet ja tarjoilija rahastaa asiakkaan. Tärkeä asia tässä vaiheessa on kassajärjestelmän toimivuus, sillä asiakas ei halua odotella esimerkiksi hitaiden maksuhyteyksien takia. Asiakas saa tilauksensa kassalta tarjoilijan ojentamana ja mikäli asiakas on tilannut esimerkiksi erikoiskahvin, tuo tarjoilija sen hänelle pöytään, jotta asiakkaan ei tarvitse seisten odottaa sitä.

Asiakas nauttii ateriansa pöydässään, tässä vaiheessa voi tuotteet tehdä asiakkaaseen hyvän tai huonon vaikutuksen. Tarjoilija varmistaa työpanoksellaan, ettei pöydissä ole likaisia astioita tai ruoan murusia, jotka tekisivät asiakkaan kahvihetkestä epämieluisan. Asiakas poistuu kahvilasta aterioituaan ja tarjoilija hyvästelee hänet. Asiakas voi halutessaan jättää palautetta Sagan kotisivuilla, joista huolehtii IT-vastaava.

4.4 Käytännön järjestelyt 8x8-menetelmällä

Menetelmässä 8x8 ideoidaan valitun aiheen näkökantaa tai ongelmaa. Menetelmässä käytetään apuna 81 ruudun ruudukkoa, jonka sisimpään ruutuun sijoitetaan valittu ongelma. Pääongelman ympärille kehitetään kahdeksan pääongelmasta muodostuvaa ideaa tai näkökulmaa, kustakin näkökulmasta muodostuu vielä kahdeksan näkökulmaa. (Ojasalo ym. 2009, 147.) 8x8-menetelmää hyödynnetään opinnäytetyössä käytännön järjestelyiden ideoimisessa ja menetelmä on nähtävissä taulukossa 2. Pääaiheen ympärillä olevat kahdeksan aihetta ovat alkurahoitus, mainonta ja markkinointi, kirjanpito ja vakuutukset, toimitilat, sijainti, henkilökunta, välineet sekä internet-sivut.

Kilpailijat ei naapurissa	Pääkaupunkiseutu	Helsinki	Kokit	Tarjoilijat	Kondiittorit	Baarin välineistö	Astiahuolto	Keittiön välineistö
Työpaikkojen läheisyydessä	SIJAINTI	Ei ydinkeskusta	Vuorovastaavat	HENKILÖKUNTA	Ammattitaito ja kokemus	ATK- laitteisto + WiFi	VÄLINEET	Konditorian välineistö
Alueen kehitys oikeaan suuntaan	Vanha ja tunnelmallinen alue	Varakas alue	Sidosryhmät	Ravintolapäällikkö	Perehdytys	Äänentoisto	Puhtaanapito	Kassajärjestelmä, uuden mallinen ja toimiva
Keittiö + Konditoria	Kassalla tilaa vitriinille, kahveille ym.	Varastotilaa tarpeeksi	SIJAINTI	HENKILÖKUNTA	VÄLINEET	Hakukone	Kattavat	Selkeät
Vanhahkosta rakennuksesta > tunnelma	TOIMITILAT	Asiakaspaikkoja n. 20	TOIMITILAT	KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT	INTERNET-SIVUT	Toimii ravintolan ilmeen kanssa yhteen	INTERNET-SIVUT	Ammattilaisen ylläpitämä ja päivittämä
Sisustus tunnelmallinen, toimiva, uusi	Toimisto ja henkilökunnan tilat	Pieni terassi/ ulkoalue	ALKURAHOITUS	MAINONTA JA MARKKINOINTI	KIRJANPITO JA VAKUUTUKSET	Yhteystiedot esillä hyvin	Ajantasaiset	FB
			Internet: SoMe ja www	PR	"Puskaradio"	Lakisääteiset vakuutukset	Vapaaehtoiset vakuutukset	
Oma pääoma	ALKURAHOITUS		Ammattilainen	MAINONTA JA MARKKINOINTI	Paikallislehdet		KIRJANPITO JA VAKUUTUKSET	Ammattilaisen pitämä
Vieras pääoma	Starttiraha		Myyntinedistäminen	Asiakaspalvelu	Tarjoukset ja kampanjat			

Taulukko 2: 8x8 käytännön järjestelyistä

Taulukko 2 havainnollistaa kahvila-ravintola Sagan käytännön järjestelyt 8x8-menetelmän avulla. Tärkeimpänä menetelmästä voisi nostaa esiin toimitilat, sijainnin, henkilökunnan ja välineet, jotka ovat kahvilalle erittäin tärkeitä osa-alueita. Kahvila-ravintolan tulee sijaita hyvällä paikalla pääkaupunkiseudulla, jossa on luonnollista, päivittäistä liikennettä niin työväen kuin naapurustonkin asukkaiden toimesta. Paikka ei saa olla liian keskustassa vaan hieman syrjemmässä, jotta keskustan hektinen tunnelma ei pilaisi asiakkaan rauhallista kahvihetkeä. Suotavaa olisi myös, että lähettyvillä ei olisi liian samankaltaista kahvilaa kilpailijana. Toimitilat kahvila-ravintolalle tulisi olla pinta-alaltaan riittävän suuret noin 20 asiakaspaikalle sekä henkilökunnan tiloille, kuten keittiölle, pienelle konditorialle, toimistolle, taukotilalle ja toimistolle. Myös pienen terassin mahdollisuus kahvilan ulkopuolella olisi toivottavaa.

Henkilökunta koostuisi muutamasta ammattitaitoisesta tarjoilijasta, kokista ja kondiittorista sekä vuorovastaavasta tai -vastaavista sekä ravintolapäälliköstä. Kahvila-ravintolan välineistö koostuu baarin, keittiön ja konditorian välineistöistä, kassajärjestelmästä, astiahuollosta, äänentoistojärjestelmästä ja ATK-laitteistosta. Välineistön tulee olla riittävän modernia ja kahvilan käyttöön sopivaa.

Alkurahoitus koostuu niin omasta kuin vieraasta pääomasta, starttiraha uudelle yritykselle olisi myös mahdollinen. Mainonnassa ja markkinoinnissa erityisen tärkeänä on sosiaalinen media ja internet, ilman niiden toimintaa on vaikea saada ihmisiä tietoiseksi kahvilasta. Tarjousten ja kampanjoiden avulla tulisi houkuteltua asiakkaita ja hyvällä asiakaspalvelulla uudet asiakkaat saataisiin asiakkaiksi uudemmankin kerran. Kirjanpitoon palkattaisiin ammattilainen virheiden välttämiseksi ja vakuutukset hoidettaisiin tarvittavalla tavalla.

4.5 Asiakkaiden selvittäminen kyselyn ja käyttäjäprofiilien avulla

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa ennalta määrätyltä kohderyhmältä tietyin kysymyksin. Kysely toteutetaan yleensä kyselylomakkeella, kysymyksiin pitää pystyä vastaamaan yksiselitteisesti ja epäröimättä. Kysely kannattaa laatia yhteistyössä kohderyhmän edustajan kanssa, jolloin kysymyksistä tulee kohderyhmän ajatusmaailmaa vastaava. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.) Kyselyn tyypillisimpiä toteutustapoja ovat postitse tai virtuaalisesti lähetetty lomake, soitto vastaajalle tai kysely kasvokkain (Ojasalo ym. 2009, 108). Lomake on hyvä pitää lyhyenä ja yksinkertaisena, jolloin kynnys vastaamiseen on pieni (Virtuaaliammattikorkeakoulu).

Kyselyllä saadaan laajasti tutkimusmateriaalia sekä aineistoa ja sen teko on informaation määrään verrattuna, nopea ja tehokas. Kyselyn etuihin kuuluu myös se, että kyselyllä voi selvittää monia eri aihealueita. Kyselyn heikkous on se, että kerätty tieto voi jäädä liian pintapuoliseksi, eikä siten tuota yhtä hyvää tulosta kuin syvempi tutkimustieto tuottaisi. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kysely toteutettiin opinnäytetyön tekijän työpaikalla ja ystäväpiirissä. Kaiken kaikkiaan oli mahdollisia vastaajia noin 80, joista kyselyyn vastasi 38 henkilöä. Kysely on nähtävänä opinnäytetyössä liitteenä. Ikäjakama kyselyn vastaajien kesken oli 19-54 vuotta, suurin osa vastanneista oli naisia. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka usein vastaaja käy kahviloissa, useimmat vastasivat kerran tai kaksi viikossa, muutamat vastasivat, että harvemmin kuin kerran viikossa ja vain kaksi vastasivat käyvänsä kahviloissa useammin kuin kaksi kertaa viikossa.

Suurin osa vastaajista kertoi asioivansa useimmin ketjukahviloissa, kuten Robert's Coffeessa ja ostavansa sieltä lähinnä take away -tuotteita. Seuraavaksi suosituin kahvilatyyppi oli ostoskeskuksissa sijaitsevat kahvilat, joissa vastaajat viettivät aikaansa ostoksilla käyntien yhteydessä. Myös UniCafe sai muutamia vastauksia nuoremmilta vastaajilta. Yleisin ostos kahviloista oli take away -kahvi ja erikoiskahvit, myös salaattilounaat ja välipalat saivat vastauksia. Harvat kertoivat ostavansa leivoksia tai kahvileipiä säännöllisesti kahviloista.

Hintatasosta oli useita eri vastauksia, nuoremmilta vastaajilta tuli toiveita halvemmista hinnoista, kun taas osa vanhemmista vastaajista oli valmiita maksamaan hieman enemmän hyvälaatuisista tuotteista. Yleinen käsitys vastauksista kuitenkin tuli, että kunhan hinta-laatusuhde on oikea, voi tuotteistakin maksaa hieman enemmän. Kahvilan sisustuksen, musiikin ja tunnelman koettiin vaikuttavan hyvin paljon siihen, haluaako asiakas asioida siellä. Yli seitsemänkymmentä prosenttia vastaajista antoi viitosen (asteikolla 1-5) näiden asioiden tärkeydestä ja loput antoivat nelosen.

Käyttäjäprofiilit ovat fiktiivisiä palvelun käyttäjiä, jotka luodaan aiempien havaintojen ja tutkimusten pohjalta. Profiilit antavat mahdollisuuden asiakkaan tarkempaan ja yksilöllisempään ymmärtämiseen. Käyttäjäprofiileja on hyvä tehdä muutama, profiilit voivat sisältää muitakin tietoa käyttäjästä kuin vain sen, mikä on oleellista palvelun tuottamiselle. (Moritz 2005, 220.) Profiili voivat sisältää esimerkiksi nimiä, käyttäytymistapoja, persoonallisuuksia ja elämäntapoja (Heikkinen 2013). Opinnäytetyössä on kolme käyttäjäprofiilia, jotka on kehitelty kyselyssä saatujen vastausten perusteella. Käyttäjäprofiilit ovat nähtävinä kuvioissa 1, 2 ja 3.



Kuvio 1: Käyttäjäprofiili Oona Opiskelija (Student Loans Aid 2013.)

Ensimmäinen käyttäjäprofiili on Oona Opiskelija, 22-vuotias kemian opiskelija Vantaalta. Oona työskentelee opintojensa ohessa kaupan kassalla, hän pitää juoksemisesta, historiasta ja aasialaisesta ruoasta. Oona seurustelee ja hänellä ei vielä ole yhtään lapsia. Oona voisi olla yksi hyvin tyypillinen asiakasryhmän edustaja Café Sagassa, sillä kyselyn pohjalta on huomattavissa, että erityisesti nuoria naisia kiinnostaa ajan viettäminen ja ystävien tapaaminen kahviloissa. Oona on opiskelija, joten valtavaa ostopotentiaalia hänen kaltaisiltaan asiakkailta tuskin on odotettavissa, mutta pienikin ostos on parempi kuin ei ostosta lainkaan.



Kuvio 2: Käyttäjäprofiili Tiina Toimistotyöntekijä (Habegger 2007.)

Toinen käyttäjäprofiili on Tiina Toimistotyöntekijä, hän on 30-vuotias nainen Helsingistä. Tiina työskentelee assistenttina suuren yrityksen markkinointitiimissä, hän ei seurustelee, eikä hä-

nellä ole lapsia. Vapaa-ajallaan Tiina joogaa ja ohjaa joogatunteja kahtena iltana viikossa, hän myös pitää ostoksilla käymisestä ja patikoimisesta. Tiina voisi olla hyvinkin potentiaalinen ja arvokas asiakas Café Sagalle, sillä toimistotyöntekijät käyttävät tunnetusti runsaasti kahviloiden ja ravintoloiden palveluita, aamukahvi ja -pala sekä lounas tulee hakea muualta kuin omasta toimistosta. Tiina on myös työelämässä, joten hänen keskiostoksensa kahvilassa olisi suurempi kuin esimerkiksi Onan.



Kuvio 3: Käyttäjäprofiili Kaija Kylmäkkö (Cosmato 2013.)

Käyttäjäprofiili kolme on Kaija Kylmäkkö. Kaija on 46-vuotias nainen, joka asuu ja työskentelee kylmäkkönä Espoossa. Hänellä on kolme lasta ja hän on naimisissa. Kaija pitää mökkeilystä, kirjoista, koirien kanssa ulkoilemisesta ja matkustelusta. Kaija olisi asiakkaana Sagalle satunnainen kävijä, esimerkiksi ostosten yhteydessä hän saattaisi käydä kahvilla Sagassa, mutta hän ei toistuvasti käyttäisi yrityksen palveluita. Tällaisia asiakkaita jokainen yritys tarvitsee, sillä kaikki asiakkaat eivät voi olla vakioasiakkaita.

4.6 Kilpailija-analyysi benchmarkingilla

Benchmarking on oman yrityksen toiminnan vertailua kilpailijan toimintaan, tarkoituksena oppia tuloksellisia toimintamalleja toiselta toimijalta. Yleensä benchmarkattava yritys on paras tai erittäin hyvä alalla, jolloin benchmarkkaaja pääsee vertaamaan oman yrityksensä toimintatapoja parempaan ja näin oppia sekä omaksua parempia toimintatapoja. Benchmarkingissa kannattaa ensin pohtia aihe tai alue, jota halutaan tutkia ja sitten järjestelmällisesti tutkia, millä toimilla kilpailija menestyy valitussa aiheessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti

2009, 163 - 164.) Benchmarkata voi esimerkiksi laatua, tuottavuutta, työtapoja sekä työprosessien tehokkuutta (E-conomic).

Valittaessa kohdeyritystä, kannattaa kartoittaa yrityksen kriittiset menestystekijät: asiakas-tyytyväisyys, taloudellinen menestys ja tuotteiden laatu. Yleisin toteutustapa benchmarkingille on vierailu kohdeyrityksessä, myös tiedon etsiminen internetistä, kirjoista ja artikkeleista on yleistä. (E-conomic.) Kaikkia kerättyjä tapoja ja tietoja ei välttämättä sellaisenaan pysty käyttämään omassa yrityksessä, vaan niitä tulee muokata ja soveltaa omaan käyttöön sopiviksi (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164). Benchmarkattavat yritykset opinnäytetyössä ovat Karl Fazer Café ja Café Ekberg.

Karl Fazer Cafén ehdoton kilpailuvaltti on se, että se on vanha ja vakaa yritys, valtavan brändin tukiessa sitä, jonka vuoksi talouden tai markkinoiden heilahtelut siihen paljoo vaikuta. Kahvila tarjoaa laajan tuotevalikoiman, jossa on jokaiselle jotakin. He myös päivittävät tarjontaansa säännöllisesti, pitäen vanhat, hyvät klassikot valikoimassa ja kehittäen uusia trendejä mukailevia tuotteita kysynnän mukaan.

Kahvilan sijainti Kluuvissa on erinomainen, turistisesongin aikana kahvilassa käy paljon matkailijoita ja sesongin ulkopuolella kahvilassa käy paljon toimistotyöntekijöitä lounaalla. Ammattitaitoista henkilökuntaa kahvilassa tuntuu riittävän, mikä auttaa luomaan asiakkaalle miellyttävän kahvilakokemuksen. Kahvilan oma konditoria on myös erinomainen kilpailuvaltti yritykselle.

Karl Fazer Cafén heikkouksia ei ole montaa, mutta ne voivat olla asiakkaille ratkaisevia. Kahvilan tuotteet ovat melko hintavia, joten asiakkaiden varallisuus saattaa rajoittaa asiakaskuntaa. Lähes jokapäiväinen tungos kahvilassa saattaa karkottaa asiakkaita pois, vaikka tila onkin suuri, ei kaikille riitä välttämättä paikkoja. Salin ollessa tupaten täynnä, on myös melun määrä korviahuumaava. Myös asiakkaan matka ulko-ovilta vitriinille, kassalle ja pöytään on hie-man epäselvä, joka voi hämmentää yhden jos toisenkin kahvittelijan.

Café Ekbergin paras kilpailuvaltti on se, että siellä on pöytiin tarjoilu, se varmasti vetää tietyn tyyppisiä asiakkaita puoleensa. Henkilökunta yrityksessä tuntuu olevan alansa parhaimmistoa ja tietävän tuotteistaan ja asiakaspalvelusta paljon. Kahvilan valikoima on laaja ja suuri osa niin suolaisista kuin makeistakin tuotteista tehdään paikan päällä, mikä on melko harvinaista nykyään. Heikkouksia Café Ekbergillä on niin ikään tuotteiden hintavuus, hintataso ei sovi jokaisen kukkarolle. Vaikka paikan sijainti Bulevardilla on loistava, on sisustuksessa mielestäni toivomisen varaa. Paikka on mukavan valoisa, mutta tietty tunnelma puuttuu, mikä kahviloissa on erityisen tärkeää.

4.7 Riskien ennakointi SWOT -analyysin avulla

SWOT-analyysillä kartoitetaan yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities), ja uhat (threats). Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi osaava henkilökunta sekä hyvä maine ja heikkouksia voivat olla puutteellinen viestintä sekä huonot resurssit. Mahdollisuuksia voivat olla edistynyt teknologia sekä moderni työympäristö ja uhkia voivat olla huono työilmapiiri sekä puutteelliset suunnittelumenetelmät. (Opetushallitus 2012.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia. SWOT kuvataan yleensä nelikentällä. SWOT -analyysi kannattaa pitää suuntaa-antavana menetelmänä, sillä harvoin SWOT:in lopputulos eri ihmisten välillä on sama. (Opetushallitus 2012.) Menetelmä antaa yritykselle selvän kuvan siitä, mihin heidän kannattaa panostaa, mitä muuttaa tai kehittää (Moritz 2005, 223). Kuviossa 5 on esiteltyä Sagan SWOT.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaitoinen henkilökunta • Tuotevalikoiman laajuus ja vaihtelu • Tuotteiden trendikkyys • Paikan tunnelma ja viihtyisyys • Oikea hinta-laatusuhde 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Pieni, yksityinen kahvila ei välttämättä pysty kilpailemaan ketjukahviloiden kanssa • Resurssit • Yrittäjän kokemattomuus
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Trendien seuranta • Markkinoilla tarve pienelle ja persoonalliselle kahvilalle 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Talous • Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen

Kuvio 4: Café Sagan SWOT

Café Sagan vahvuuksia ovat ammattitaitoinen henkilökunta, tuotevalikoiman laajuus, vaihtelu ja trendikkyys, oikea hinta-laatusuhde sekä kahvilan tunnelma ja viihtyisyys. Heikkouksia paikalla voisi olla se, että se on pieni yksityisyrittäjän kahvila, joten se ei välttämättä pysty kilpailemaan suurien toimijoiden kanssa sekä se että niin rahalliset kuin henkilöresurssitkin ovat rajalliset. Myös se, että yrittäjällä ei ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä on heikkous. Mahdollisuuksia ovat trendien seuranta ja niiden toteuttaminen sekä se, että markkinoilla voisi olla markkinarako pienelle ja persoonalliselle kahvilalle. Uhkia ovat talouden heittäminen ja ammattitaitoisen henkilökunnan rajallisuus.

5 Liiketoimintasuunnitelma - Kahvila-ravintola Saga

Kahvila-ravintola Sagan **toiminta-ajatus** on tarjota asiakkailleen herkullisia virvokkeita ja maistuvia ruokia, viihtyisässä ja ystävällisessä ympäristössä lähellä.

Sagan **arvot** ovat hinta-laatusuhteen tasapaino, erinomainen palvelu ja tuotteet sekä asiakaslähtöisyys.

Visio ensimmäisille vuosille Sagassa on kasvattaa asiakaskuntaa ja asiakaskunnan tietoisuutta kahvilan olemassaolosta ja luoda vankka perusta kahvilan tulevaisuudelle.

Sagan **asiakasstrategia** on mainostaa kahvilan tuotteita, palveluita ja viihtyisyyttä aktiivisesti asiakaskunnan kasvattamiseksi, sekä vaalia jo luotuja asiakassuhteita ja sitouttaa kanta-asiakkaita. **Tuotestrategiana** on luoda ja kehittää niin herkullinen ja erilainen tuotevalikoima, että se toimii kilpailuvalttina muihin kahviloihin nähden. Saga vetää omanlaisella tuotevalikoimalla asiakkaita puoleensa. Trendejä seurataan ja sopiva vaihtuvuus valikoimassa pitää asiakkaiden mielenkiinnon yllä.

Sagan **liikeideana** on tarjota maukkaita ja trendikkäitä kahvilatuotteita, kuumia ja kylmiä juomia, leivoksia, pieniä suolaisia tuotteita, salaatteja ja keittoja asiakkailleen. Kahvilasta saa alkoholijuomia, mutta ne eivät ole pääsyy, miksi tulla Sagaan. Aukioloaika arkisin on 07:00-21:00, viikonloppuisin 09:00-19:00. Kahvilan asiakkaita ovat nuoret aikuiset, vaikka kaiken ikäiset asiakkaat ovat tietysti tervetulleita. Asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti naisista. Asiakkaat joko asuvat tai työskentelevät lähellä. Sagassa on aina ystävällinen ja välittävä palvelu, joka saa asiakkaat tuntemaan itsensä tervetulleiksi. Saga pyrkii viihtyisän ja herkullisen kahvitaukion takaavan kahvilan imagoon.

Sagan **yrittäjämuoto** on toiminimi.

Yrittäjän vahvuuksia on koulutus ravintola-alan liikkeenjohdosta, työkokemus eri kahviloista ja aito mielenkiinto kahvilaa, sen tuotteita, palvelua ja asiakkaita kohtaan.

Juomatuote koostuu kahveista, virvokkeista ja viineistä. Kahvit muodistuvat erikoiskahveista, kahviuomista, teistä ja kaakaoista. Virvokkeina on tuorepuristettuja mehuja, kivennäisvesiä ja limonadeja. Viineihin kuuluu kuohuviinit. **Ruokatuote** koostuu suolaisista ja makeista tuotteista sekä välipaloista. Suolaisiin tuotteisiin kuuluu täytetyt leivät, salaattit ja keitot, makeisiin leivokset ja jälkiruoat ja välipaloihin hedelmäsalaattit, smoothiet ja jugurtit. Tuotteissa käytetään sesongin mukaisia, tuoreita raaka-aineita. Sagan **palvelutuote** on ammattitaitoinen ja välitön palvelu asiakkaille, kahvilassa on itsepalvelu.

Toimitilat tulevat olemaan vanhahkosta rakennuksesta, joka tuo kahvilalle tunnelmaa. Kahvilassa tulee olla noin 20 asiakaspaikkaa, riittävän suuri kassa- ja vitriinialue, saniteettitilat, henkilökunnan tauko- ja pukeutumistilat, varasto, toimisto, keittiö sekä mahdollisesti pieni konditoria. Kahvilan ulkopuolella olisi tilaa muutamalle ulkopöydälle. Kahvila sijaitsee Helsingin kantakaupungissa, mutta ei ydinkeskustassa. **Henkilöstö** koostuu yrittäjästä, muutamasta tarjoilijasta sekä kahdesta kokista ja kondiittorista. Kahvilan **välineistöön** kuuluu keittiön ja konditorian tarvittavat laitteet, kassajärjestelmä, ATK-laitteisto, äänentoistojärjestelmä, baarin välineistö ja kylmäsäilytystilat. **Alkurahoitus** koostuu starttirahasta, omasta pääomasta ja vieraasta pääomasta. **Kirjanpidon** hoitaa ammattilainen. Pakolliset **vakuutuksen** otetaan ja tarvittaessa vapaaehtoisikin. **Mainonta ja markkinointi** tehdään suurilta osin sosiaalisen median kanavia pitkin sekä paikallislehtien mainossivuja hyödyntäen. Myös ”puskaradiolla” on vaikutusta.

Sagan **kohdeasiakkaat** ovat nuoria naisia, jotka ovat joko opiskelijoita tai jo työelämässä. Asiakkaat asuvat ja työskentelevät kahvilan läheisyydessä, joten kynnys vierailta kahvilassa ei ole suuri. Asiakkaat ovat naimattomia tai seurustelevia, itsestään huolta pitäviä aikuisia, jotka osaavat arvostaa hyvää kahvia ja trendikkäitä tuotteita. Asiakkaat eivät halua kuluttaa omaisuutta kahvitaukoihinsa, mutta ovat valmiita ostamaan hinta-laatusuhteeltaan sopivia tuotteita.

Kilpailutilanne ravintola-alalla on kovaa, erityisesti kahvila-alalla on monta ketjukahvilaa, jotka toimivat täysin eri volyymilla kuin Saga, minkä vuoksi niiden kanssa onkin vaikea kilpailla. Uusia kahviloita myös syntyy koko ajan, joten uusia kilpailijoita täytyy pitää visusti silmällä. Saga pyrkii kilpailemaan tuotevalikoimallaan ja palvelullaan parhaansa mukaan.

Kilpailevat yritykset	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Karl Fazer Café	<ul style="list-style-type: none"> • Vanha, tunnettu kahvila • Suuri yritys • Hyvä sijainti • Laaja tuotevalikoima • Ammattitaitoinen henkilökunta • Oma konditoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Hintava • Paikka on valtava, joten tunnelma ei ole kovin viihtyisä • Paikka on usein niin täynnä asiakkaita, että kaikille ei riitä istumapaikkoja • Melu 	Kahvila on ollut olemassa menestyksellisesti jo 120 vuotta, joten sen kanssa on mahdoton kilpailla (ainakaan samalla volyymillä), mutta heitä kannattaa seurata, sillä niin pitkän menestyksen takana on paljon asioita opittavana.

Café Ekberg	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä sijainti • Laaja tuotevalikoima • Pöytiin tarjoilu • Vanha ja vakaa yritys • Oma konditoria • Ammattitaitoinen henkilökunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hintava • Sisustus ja tila eivät luo oikeanlaista tunnelmaa 	Myös Café Ekberg on vanha yritys, eikä todennäköisesti ole lopettamassa vuosikymmeniin. Suomessa on harvinaista, että kahvilassa on pöytiin tarjoilu, joka tuo Ekbergille erinomaisen kilpailuedun.
Mahdolliset uudet kilpailijat	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Uudet kahvilat	<ul style="list-style-type: none"> • Todennäköisesti edullisempia • Uudet ideat ja tuotteet ovat myyviä ja trendikkäitä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaidon puute • Tuotevalikoiman myyvyys • Hyvän sijainnin ja oikeiden asiakkaiden löytäminen on vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusia mahdollisia kilpailijoita kannattaa pitää silmällä uusien ideoiden varalta, yrittäminen on kuitenkin vaikeaa ja useat yritykset lopettavat toimintansa melko pian.

Taulukko 3: Kilpailija-analyysi

Riskeihin varaudutaan tarvittavilla keinoilla.

Riski	Toimenpide	Vakuutus
Omaisuuksvahingon riski		
Murto tai ryöstö	Hälytysjärjestelmä, varovaisuus	Murtovakuutus
Ilkivalta	Hälytysjärjestelmä	Omaisuuksvakuutus
Tulipalo	Ensisammutusvälineet, varovaisuus	Palovakuutus
Konevahinko	Huolto	Omaisuuksvakuutus
Keskeytymisvahingon riski		
Toiminnan keskeytyminen		Keskeytysvakuutus
Liikeriskit		
Henkilöstön ammattitaito	Koulutus	

Menekki	Mainonta	
Kilpailijat	Seuranta	
Kustannukset	Seuranta	
Henkilöstövahinkojen riski		
Henkilövahingot	Varovaisuus ja huolellisuus	Tapaturmavakuutus

Taulukko 4: Sagan riskianalyysi

Rahoitusjärjestelyt koostuvat omasta rahoituksesta ja ulkopuolisesta rahoituksesta. Kahviltaan sijoitetaan rahaa ja omaisuutta sekä mahdollisesti avustuksia. Pankkilaina tulee olemaan välttämätön, mahdollisia tukia haetaan.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön luominen oli pitkä ja työläs projekti. Teoriapohjan kirjoittaminen liiketoimintasuunnitelman osa-alueista ja palvelumuotoilusta veivät suurimman osan käytetystä ajasta. Prosessi opetti opinnäytetyön tekijälle kuitenkin paljon ja tämän jälkeen yrittäjyys ja oma yritys tuntuvat paljon selkeämmiltä ja hyvinkin toteutettavilta asioilta, aikanaan.

Palvelumuotoilu sopi hyvin aiheen työstämiseen ja sen menetelmillä työhön tuli mielenkiintoisia ja uusia näkökulmia. Vaihemalli oli lopulta hieman kankea tämän tyyppiselle opinnäytetyölle, mutta sitä muokaten ja soveltaen toteutus onnistui kuitenkin hyvin. Erityisen hyödyllinen menetelmä oli benchmarking, sillä koskaan ei voi kilpailijoitaan tuntea liian hyvin. Menetelmän avulla voi myös löytää kilpailijan kriittisiä menestystekijöitä ja hyödyntää niitä omassa yrityksessä. Toinen erittäin hyödyllinen menetelmä oli trenditutkimus, joka osoitti, että esimerkiksi vain seuraamalla alan julkaisuja, pysyt ajan tasalla siitä, mitä alalla tapahtuu ja pysyt uudistumaan tarvittaessa. Koska Sagan kilpailuvaltti on trendikkyys ja uusiutuminen, on trenditutkimus Sagalle ja sen tulevaisuudelle tärkeä menetelmä, ja sitä aiotaan toteuttaa jatkuvasti.

Opinnäytetyön tuotos eli kahvila-ravintola Sagan liiketoimintasuunnitelma auttoi opinnäytetyön tekijää hahmottamaan kaikki suunnitelman osa-alueet ja sen, mitkä osa-alueet tarvitsevat tulevaisuudessa vielä jatkokehitystä, ennen yrityksen varsinaista perustamista. Haastavaksi liiketoimintasuunnitelmassa koettiin rahoitus-, kannattavuus- ja tuottolaskelmat, sillä niiden tekeminen ja hahmottaminen on vaikeaa, kun yrityksen perustaminen on vielä tässä vaiheessa täysin fiktiivinen ja todellinen yrityksen perustaminen tapahtuu vasta vuosien päästä. Lopputulokseen tekijä päättikin jättää laskelmat pois.

Koska liiketoimintasuunnitelma luotiin opinnäytetyön tekijälle itselleen, ulkoinen arvioija antoi mielipiteensä suunnitelmasta. Arvioijina toimivat Laurea-ammattikorkeakoulun kaksi opiskelijaa, heillä on yrittäjyys- ja esimiestäustaa molemmilla, jonka tuoman tiedon valossa he arvioivat opinnäytetyön. Arvioinnissa tarkasteltiin liiketoimintasuunnitelmaa kahdesta näkökulmasta, miten palvelumuotoilu sopii tämän tyyppisen liiketoimintasuunnitelman luomiseen ja mikä ovat liiketoimintasuunnitelman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Palvelumuotoilun koettiin sopivan osittain hyvin suunnitelman luomiseen, mutta täysin sen avulla ei suunnitelmaa voi tehdä, esimerkiksi kannattavuuslaskelmat on mahdoton tehdä palvelumuotoilun avulla. Liiketoimintasuunnitelman vahvuuksiksi koettiin tieto, joka oli saatu kyselyllä ja blueprintillä, heikkoutena oli talouslaskelmien ja rahoitusjärjestelyiden puuttuminen. Heikkoudeksi todettiin myös kohderyhmän liian tarkka rajausta ja epäsoviva yritysmuoto. Suunnitelman mahdollisuuksiksi todettiin mahdollinen markkinarako tämän tyyppiselle

yrittäjälle. Uhiksi koettiin se, että konsepti ei kohtaa asiakasta ja että yrityksen kannattavuuden voisi mennä kauan aikaa.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. painos. Helsinki: Restmark.

Cosmato, D. 2013. Fashion for Middle Aged Women. Viitattu 14.10.2013. http://womens-fashion.lovetoknow.com/Fashion_for_Middle_Aged_Women

E-conomic. Benchmarking - Mitä tarkoittaa Benchmarking? Viitattu 25.2.2013. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Habegger, B. 2007. Picasa. Viitattu 14.10.2013. <http://picasaweb.google.com/lh/photo/Mx-jtRVY-1XSuNY1np4TA>

Heikkinen, H. 2013. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Viitattu 1.9.2013. <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

Heikkinen, H. 2013. Palvelupolku. Viitattu 1.9.2013. <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

MaRa. 2013. Toimiala. Viitattu 26.5.2013. <http://www.mara.fi/toimiala/>

Marshall, A. 2012. Hungry Bunny. Viitattu 14.10.2013. <http://3.bp.blogspot.com/--50mw4w6CX8/T0ykfzP3tEI/AAAAAAAAABaU/AgTYr2Vj0h8/s1600/hungry+bunny.jpg>

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 5.5.2012. http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Opetushallitus. 2012. SWOT-analyysi. Viitattu 25.2.2013. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. painos. Helsinki: Edita Prima.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum

Stickdorn, M. & Schneider, J. This is Service Design Thinking. 2010. Amsterdam: BIS Publishers.

Student Loans Aid. 2013. Viitattu 14.10.2013. <http://www.studentloansaid.net/wp-content/uploads/2013/07/student-loans.png>

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Swaussie. 2011. No Coffe No Workee. Viitattu 14.10.2013. http://theprimalsmoke.files.wordpress.com/2012/12/no-coffee-no-workee_177439817.jpg?w=645

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 25.2.2013. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

Yritys-suomi. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 25.2.2013.
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Har
kitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Har
kitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007)

Kuvat

Kuva 1: Ajatuskartta tuotteista ja palveluista	19
Kuva 2: Tyypillisen aamuasiakkaan palvelupolku (Swaussie 2011.)	20
Kuva 3: Tyypillisen iltapäiväasiakkaan palvelupolku (Marshall 2012.)	20

Kuviot

Kuvio 1: Käyttäjäprofiili Oona Opiskelija (Student Loans Aid 2013.)	27
Kuvio 2: Käyttäjäprofiili Tiina Toimistotyöntekijä (Habegger 2007.).....	27
Kuvio 3: Käyttäjäprofiili Kaija Kylmäkkö (Cosmato 2013.)	28
Kuvio 5: Café Sagan SWOT	30

Taulukot

Taulukko 1: Blueprint Sagan palvelusta	22
Taulukko 2: 8x8 käytännön järjestelyistä.....	24
Taulukko 3: Kilpailija-analyysi	33
Taulukko 4: Sagan riskianalyysi	34

Liitteet

Liite 1: Kysely	43
-----------------------	----

Liite 1: Kysely

Ikä: _____ v.

Sukupuoli: _____nainen _____mies

Kuinka usein käyt kahviloissa?

Millaisissa kahviloissa käyt? (Esim. ketjukahvila, internet -kahvila yms.)

Mitä ostat kahviloista?

Mikä on sopiva hintataso kahvilalle?

Asteikolla 1-5, kuinka paljon ravintolan sisustus, musiikki ja tunnelma vaikuttavat siihen, että asioit siellä?
