

# Liiketoiminnan kehittäminen

Case: Leipomo-konditoria Satun Makiat

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Restonomi, ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Kirsi Näppi

Lahden ammattikorkeakoulu  
Koulutusohjelma

NÄPPI KIRSI:

Liiketoiminnan kehittäminen  
Case: Leipomo-konditoria Satun Makiat

Restonomi YAMK opinnäytetyö

51 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee kahvilaympäristön toimivuutta ja viihtyisyyttä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn toimeksiantaja on Leipomo-konditoria Satun Makiat Luumäeltä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen kahvilan toimivuutta ja tehdä sen perusteella parannusehdotuksia toimintaan. Samalla asiakkaiden viihtyvyyttä haluttiin parantaa uudistamalla kahvion sisustusta.

Teoriaosuudessa selvitetään kahvilan toimivuutta, kuluttajakäyttäytymistä ja käytettävyyttä. Teoriaosuuteen on myös liitetty kappale strategiaprosessista, joka tulee olemaan yrityksen jatkokehittämiprojekti.

Empiirisessä osuudessa kahviossa suoritettiin käytettävyyssävelly ja havainnointia. Tulosten perusteella tehtiin muutosehdotukset, jotka toteutettiin. Muutoksia seurattiin kesän ajan ja tämän perusteella laadittiin parannus- ja jatkokehittämissuhteita.

Opinnäytetyön suunnittelun aikana lehdissä uutisoitiin ABC-liikennemyymälän tulemisesta Leipomo-Konditoria Satun Makian lähialueelle ja sillä oli suuri vaikutus työni lopullisiin kehittämiskohtiin. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti liiketoiminnan kehittäminen olisi ollut laajempaa, mutta niiden toteutus siirrettiin myöhempään ajankohtaan.

Avainsanat: kahvila, käytettävyys, viihtyvyys

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme Service Management

NÄPPI KIRSI:

Development of business  
Case: Bakery-Café Satun Makiat

Masters's Thesis in Hospitality  
Management

51 pages, 2 appendices

Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This study deals with the functionality and comfort of café environment, as well as the factors having influence on it. The client is Bakery-Cafe Satun Makiat from Luumäki.

Purpose of this study was to examine the functionality of the company's cafeteria and make improvement suggestions based on that. At the same time the goal was to improve the comfort of the customers by renewing the cafe interior.

The theoretical part studies the functionality of the cafe, consumer behavior and usability. The theoretical part includes also a chapter of the strategy process, which will be further developed in following project.

In the empirical part of the study usability walkthrough and observing was carried out. Based on the results the modification suggestions were made and carried out. Changes were monitored during the summer, and this led to further improvement and development suggestions.

During the planning process of the thesis the newspapers reported that an ABC store is coming to the close neighborhood of the Bakery-Cafe Satun Makiat and this had a great impact on my final development points. According to the original plan the development of the business would have been more thorough, but the implementation has been postponed.

Keywords: cafe, usability, comfort

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Yrityksen esittely	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
2	TOIMIVA KAHVILAYMPÄRISTÖ	3
2.1	Kuluttajakäyttäytyminen ravitsemusalalla	6
2.2	Viihtyisä ja toimiva kahvilaympäristö	7
2.3	Käytettävyys	8
2.4	Kahvilaympäristön käytettävyys	9
2.5	Käytettävyyden tutkiminen	9
3	STRATEGIAPROSESSI	10
3.1	Strategian suunnittelun vaiheet	11
3.2	Yrityksen vastuu	15
3.3	Yrityksen tiedonhankinta	19
3.4	Ulkoiset analyysit	21
3.5	Sisäiset analyysit	23
3.6	Yhteenvedoanalyysit	24
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	25
4.1	Lähtötilanne	30
4.2	Suunnittelu	31
4.3	Yrityksen SWOT-analyysi	32
4.4	Havainnointi	36
4.5	Kahvion käytettävyyden tutkiminen	37
5	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	39
5.1	Lähtötilanteen muuttuminen	39
5.2	Satun Makian kahvila-asiakas	40
5.3	Tutkimusten tulokset	41
5.4	Muutosten seuraaminen ja palaute	42
5.5	Parannusehdotuksia	43
6	YHTEENVETO	44
6.1	Johtopäätökset	44
6.2	Tulevia kehittämissuhteita	45
	LÄHDELUETTELO	47

LIITE 1

50

LIITE 2

51

## 1 JOHDANTO

Kehittämishankettani miettiessäni ensimmäisenä mieleeni tuli entinen työnantaja-ni Leipomo-konditoria Satun Makiat. Heti opintojen alussa keskustelin omistajan Satu Neuvosen kanssa mahdollisista aiheista, ja häneltä löytyi erittäin mielenkiin-toinen projekti, jota aloimme toteuttaa. Leipomo-konditorian liiketoiminta kaipasi nopeaa uudistusta.

Suunnittelu- ja tutkimustyö aloitettiin syksyllä 2009. Kuten Nenosen ja Stor-backan (2010, 26) kirjassa selvitetään, markkinoiden järjestelmällinen analysointi ja muotoilu voivat auttaa yritystä ymmärtämään olemassa olevaa toimintaansa ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä auttaa organisaatioita kehittymään parem-miksi. Leipomo-konditorian kahvio on saavuttanut laajan asiakaskunnan, ja sitä haluttiin laajentaa, joten kahvion käytettävyyttä oli parannettava ja yleisilmettä uudistettava. Tehtävänäni oli selvittää kahvilan käytettävyys ja tehdä muutosehdo-tuksia toimivuuden parantamiseksi.

Muutokset tehtiin keväällä 2010, ja kesäsesongin aikana niiden toimivuutta ja vaikutusta seurattiin. Syksyllä keskustelimme omistaja Satu Neuvosen kanssa kesän aikana käytössä olleista muutoksista ja niiden vaikutuksesta yrityksen toi-mintaan. Hän kertoi henkilökunnan ja asiakkaiden antamasta palautteesta. Saadun palautteen perusteella laadin yritykselle tarvittavia jatkokehittämiskohteita. Liike-toiminta vaatii tulevaisuudessa liiketoiminnan strategisen muutoksen, joten koko-sin yrittäjälle sitä varten tietopohjaa työhöni.

### 1.1 Yrityksen esittely

Hankeeni yritys sijaitsee kuutostien varressa Luumäen Urolla, johon sille valmis-tui vuonna 2004 uudet leipomotilat. Leipomon yhteydessä toimi lisäksi myymälä-kahvila. Yritys on perustettu vuonna 1994, ja aluksi se toimi Taavetin keskustassa vanhoissa pienissä tiloissa. Ensin mukana oli kaksi yrittäjää, joista toiselle kuului

ruokaleivät ja toiselle kahvileivät mukaan lukien konditoriatuotteet. Kahden vuoden jälkeen ruokaleipiä valmistanut yrittäjä oli valmis luopumaan omasta osastaan, ja kaikki tuotteet siirtyivät toiselle yrittäjälle. Vuosien kuluessa ja leipomotoiminnan kasvaessa olemassa olevat tilat alkoivat käydä pieniksi. Mahdollisuutta laajennukselle vanhoissa tiloissa ei ollut. Haave myymälä-kahviosta oli yrittäjällä myös mielessä. Sopivan paikan löydyttyä uuden toimitilan suunnittelu aloitettiin, ja samalla hyödynnettiin tontilla jo aikaisemmin ollut kahviorakennus. Uudet tilat valmistuivat keväällä 2004, jolloin leipomotoiminta laajeni huomattavasti. Yrityksen toiminnan laajentumisen seurauksena myös henkilöstön määrä on kasvanut merkittävästi. Nykyisin yritys työllistää noin kaksitoista henkilöä, ja määrä vaihtelee sesonkien mukaan. (Neuvonen, 5.10.2009.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada yhteistyössä Leipomo-konditoria Satun Makioiden omistajan Satu Neuvosen kanssa kahviosta toimiva ja viihtyisä. Aikaisemmin kahvion ongelmana on ollut myyntitiskin toimimattomuus ja pitkä läpimenoaika. Tähän halutaan kasvaneista asiakasmääristä johtuen muutosta ja parannusta. Lisäksi kahvion yleisilme on ollut pitkään samanlainen, ja se vaatii uudistusta. Suunnittelemme uudenlaisen toimivan mallin olemassa olevien puitteiden antamissa rajoissa. Suunnittelussa ja toteutuksessa käytämme apuna hyväksi havaittuja malleja, omaa ammattitaitoa, kirjallisuutta ja omistajan asettamia kriteereitä. Työn olennainen osa on muutosten tekeminen toimitilaan, johon opinnäytetyöni painottuu. Muutosten toivotaan olevan valmiina kesän alussa, jolloin sesongin tuoma asiakasmassa pystyttäisi hoitamaan mahdollisimman hyvin.

Työ aloitetaan tutkimalla kahvion asiakastilan toimivuutta ja asiakkaiden käyttäytymistä. Työn rajauksena on yrityksen omistajan kanssa suunnitella muutoksia asiakastilan toimivuuteen, niin että se pystyy palvelemaan olemassa olevia asiakasmääriä, ja lisätä asiakastilan viihtyvyyttä. Hankkeessa seurataan muutosten tekoa ja niiden vaikutusta kahvion toimivuuteen sekä raportoidaan projektin operatiivinen työ.

Työn keskeisimpiä käsitteitä:

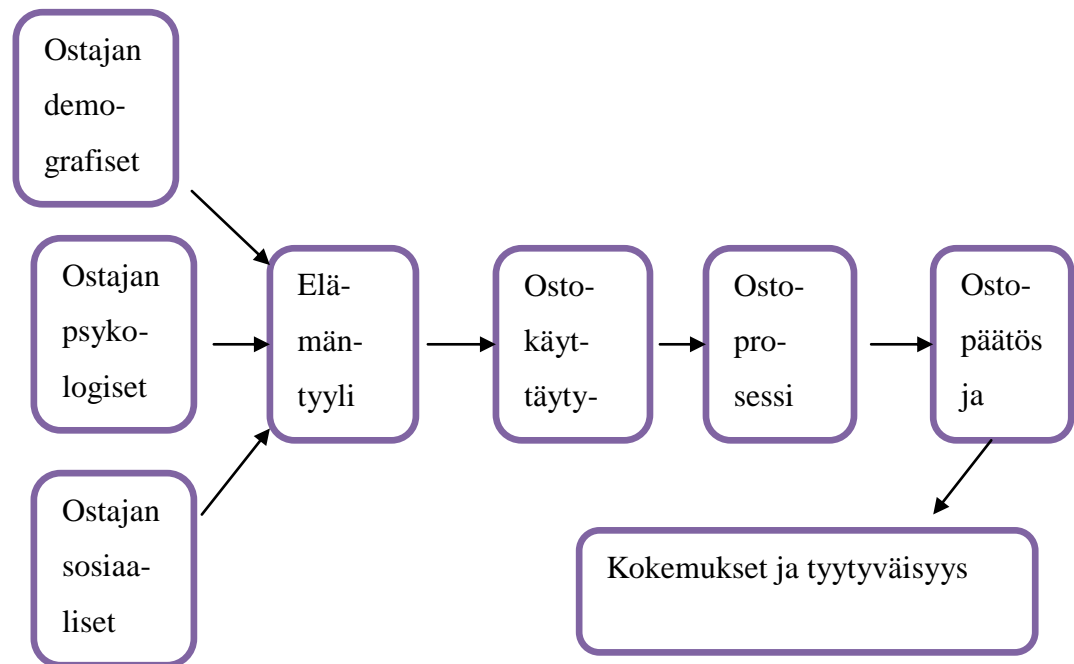
1. asiakastilan toimivuus
2. kuluttajakäyttäytyminen
3. asiakastilan viihtyvyys.

## 2 TOIMIVA KAHVILAYMPÄRISTÖ

Lämsä ja Uusitalo kirjassaan määrittävät, että pystyäkseen palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla tulee ensin ymmärtää, että asiakkaat ostavat tavaroita ja palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Ostokäyttäytymisen taustalla olevan motiivin synnyttää tarve tuotteeseen tai palveluun. Saavuttaakseen laadukasta palvelua ja asiakkaan ymmärtämistä on perehdyttävä laaja-alaisesti asiakkaan tarpeisiin ja motiiveihin. Lämsä ja Uusitalo jaottelevat asiakkaiden tarpeet ostokäyttäytymisen perusteella kahteen ryhmään. Ensimmäisenä ovat toiminnalliset tarpeet, jotka tähtäävät jonkin hyödyllisen ja välttämättömän päämäärän saavuttamiseen. Toiminnallisten tarpeiden suorittamisen kautta elämä voi jatkua normaalisti eteenpäin. Näitä voivat olla esimerkiksi pankissa käynti ja laskujen maksu tai ruokakaupassa käynti. Ihmiset kaipaavat elämäänsä myös nautintoja tarpeellisten asioiden ja välttämättömyyksien rinnalle. Näitä Lämsä ja Lampikoski nimittävät hedonistisiksi tarpeiksi. Hedonististen tarpeiden määrä on viime vuosina lisääntynyt. Nämä kaksi tarvealuetta eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niiden välinen ero on hyvin kapea. Ruoan ostaminen on jokaiselle välttämätöntä, mutta ruoalla voidaan tuottaa myös monenlaisia makunautintoja ja mielihyvää. (Lämsä & Uusitalo 2002, 39–41.)

Bergström ja Leppänen (2009, 100–102) määrittelevät kuluttajan ostokäyttäytymisen lähtevän liikkeelle tarpeista, joita ohjaavat motiivit. Tästä johtuen on hyvin tärkeää, että yritykset osaavat vastata kuluttajien tarpeisiin. Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaa suuresti ostokyky. Usealla kuluttajalla on halu hankkia asioita ja tavaroita, mutta siihen ei ole välttämättä varaa. Kuluttajien välillä on suuria eroja siinä, mikä on kenellekin välttämätöntä ja mikä vähäpätöistä. Toinen kuluttaja voi tuhlaata sellaisiin asioihin, jotka toisen mielestä ovat vähäpätöisiä ja toinen taas toisinpäin. Hintojen muutos ja kiire vaikuttavat myös kuluttajien ostopäätöksiin.





KUVIO 1. Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiat (Bergström & Leppänen 2009, 102).

Kuviossa 1 demografisilla tekijöillä Bergström ja Leppänen kuvaavat väestötekijöitä, jotka ovat helposti selvitettäviä ja markkinoinnin kannalta olennaisia tietoja. Näitä tekijöitä ovat ikä ja ikärakenne, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka ja asuimuoto sekä perheen elinvaihe ja koko, liikkuvuus maan sisällä sekä maahan- ja maastamuutto, tulot, käytettävissä olevat varat, kulutus, tuotteiden omistus, ammatti, koulutus, kieli, uskonto ja rotu. Psykologisilla tekijöillä tarkoitetaan kuluttajan henkilökohtaisia piirteitä eli persoonallisia tarpeita, tapoja, kykyjä ja toimintamuotoja, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden erottaminen toisistaan on välillä hankalaa, koska niiden vaikutus toisiinsa on hyvin aktiivista. Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttaa lisäksi elämäntyyli, ostokäyttäytyminen, ostoprosessi, ostopäätös ja osto. Kokemuksen kautta saadaan selville, ollaanko tyytyväisiä vai ei, ja niin ollen sama ostopäätös voi toistua tai jäädä ainutkertaiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 102–105.)

Grönroos (2000, 61–62) pitää myös kuluttajan ymmärtämistä hyvin tärkeänä osana myynti- ja palvelutapahtumaa. Palvelu on aina osa prosessia, jossa myydään tuotteita. Palvelulla kaupataan ja tehdään tunnetuksi tuotteita, joita kuluttajat käyttävät. Nämä kaksi osa-aluetta eivät voi olla erotettuina toisistaan, vaan ne liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Tämän johdosta Grönroos pitää tärkeänä, että tiedetään ja ymmärretään, mitä asiakas haluaa ja toimitaan sen mukaisesti niin palvelutilanteissa kuin markkinoinnissakin. Osattaessa luoda oikeanlaiset suhteet ja markkinat erilaisille kuluttajille on tämän jälkeen helpompaa hyödyntää niiden tuomia mahdollisuuksia. Krajewski ja Ritzman korostavat kokonaisuuden hallitsemista ja ymmärtämistä. He pitävät hyvin tärkeänä asiana, että kaikkeen palautteeseen ja saatuihin tuloksiin reagoidaan niiden edellyttämällä tavalla. Teoksessa mainittu TQM eli total quality management sisältää kolme perustetta, joihin koko toiminta perustuu ja joiden avulla sitä ohjataan ja myös arvioidaan sen laatua. Nämä perusteet ovat asiakkaiden kokemukset, työntekijöiden osallistuminen ja jatkuva laadun parantaminen. TQM kokonaisuutena sisältää hyvin paljon erilaisia työkaluja, kuten benchmarkingin ja ongelman selvittelytyökaluja erilaisiin tilanteisiin. (Krajewski & Ritzman 1999, 212–213.)

Elinkeinoelämän keskusliiton raportin mukaan palveluiden kehityksen kasvu on ollut jo pitkään vallalla länsimaissa. Kuluttajat ovat lisänneet palvelujen käyttöä, ja niitä tarjoavien yrittäjien määrä ja palvelualojen laajeneminen on jatkuvassa kasvussa. Näiden uskotaan olevan kiinteässä yhteydessä yhteiskunnan vaurastumiseen. Palveluiden kasvua vauhdittaa huomattavasti väestön keskittyminen alueellisesti, ostovoiman kasvaminen kuluttajien keskuudessa, aikaisempien kulutustottumusten muuttuminen ja väestön ikäryhmien vanheneminen. (Palvelut 2020, 2005, 13.) Samassa raportissa todetaan, että Suomen ikärakenne on yksi Euroopan nopeimmin vanhenevista, ja suuntauksen uskotaan jatkuvan ainakin vuoteen 2015 asti. Ikääntyminen tuo mukana erilaisia uhkia, jotka vaikuttavat myös palvelusektorille, koska kokonaistyöpanos saattaa laskea merkittävästi. Palvelualoilla poistuma on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin monilla muilla aloilla, koska työntekijöiden ikärakenne on melko nuori. Vastaavasti kuitenkin työntekijän työkyvyn alenemisesta johtuva poistuma on monia aloja suurempi. Ikääntyvä väestö on palveluiden potentiaalinen kuluttajajoukko, joka haluaa käyttää palveluita, joita heille on suunnattu. Heillä on usein myös paljon ostovoimaa, jolloin kysyntä kas-

vaa mm. hoitopalveluiden, henkilökohtaisten palveluiden, hellimispalveluiden, elämyspalveluiden ja matkailupalveluiden kohdalla. (Palvelut 2020, 2005, 17.)

EK:n raportin mukaan palveluiden kehityssuuntiin vaikuttaa myös globalisaatio ja kansainvälinen työnjako, joiden merkitystä palveluillekaan ei voida väheksyä, mutta se on kuitenkin teollisuuteen verrattuna huomattavasti vähäisempää. Samoin teknologian kehitystä tulee miettiä palvelualojen kohdalla. Teknologian soveltamisessa palvelualoille tulee olla varovainen, ja aina pitää ajatella palveluiden loppukäyttäjää. Palvelujen korvaamisella teknologisilla sovelluksilla ei välttämättä saada yhtä tuottavaa lopputulosta kuin teollisuudessa saataisiin. Asiakslähtöisyys tulee olemaan entistä tärkeämpi lähtökohta ja kilpailuvaltti tulevaisuudessa. Raportin mukaan myös verkostoitumisella on huomattava merkitys tulevaisuudessa, kuten tänä päivänäkin. Tärkeänä asiana raportissa nähdään myös arvojen ja kulttuurien muutokset. Ihmisten yksilöllisyys korostuu tulevaisuudessa, ja yhteisöllisyys muuttuu niin, että ihminen voi tulevaisuudessa kuulua useisiin eri yhteisöihin ja saada niistä vaikutteita omaan identiteettiinsä tai jopa useaan eri identiteettiin. Tulevaisuudessa myös eettiset ja ekologiset asiat voimistuvat. Työn ja vapaa-ajan suhde vaihtelee eri ihmisten välillä suuresti. (Palvelut 2020, 2005, 18–24.)

## 2.1 Kuluttajakäyttäytyminen ravitsemusalalla

Moni ravintolan asiakas ei tiedosta yritykseen sisään tullessaan, että useiden tutkimusten perusteella on pyritty ennakoimaan hänen käyttäytymistään ja tarpeitaan. Tutkimusten perusteella on yritetty määritellä yrityksen tyypillisiä asiakkaita, ja tämän perusteella muokata palveluita ja tarjontaa. Markkinointitutkimusten avulla saatua tietoa on helppo hyödyntää uusissa ja miksei vanhoissakin yrityksissä, joissa halutaan muutosta. Varsinkin suurehkoille yrityksille tutkimukset antavat arvokasta tietoa. Pienissä yrityksissä voidaan asiakkaiden tarpeita kartoittaa omassa yrityksessä. Tyypillisen asiakkaan piirteitä ja käyttäytymistä voidaan seurata ja sen perusteella tyypitellä omat asiakkaat. Tässä on kuitenkin huomattava, että asiakkaiden segmentointi eli erilaisten asiakasryhmien etsiminen pohjautuu vahvaan asiakastuntemukseen, ja se vaatii pitkän ajan havainnointia ja palveluti-

lanteita. Ravitsemusalan tyypillisimpiä käyttäjäryhmiä ovat vapaa-ajan matkustajat, työ- ja liikematkaajat sekä opiskelijat. (Heikkinen 2003, 10.)

EK:n raportissa todetaan, että tulevaisuudessa kotona laitettavan ruoan määrä vähenee ja ulkona nautittavat ateriat yleistyvät. Perheiden koko tulee pienemään, ja samalla vapaa-ajan merkitys lisääntyy. Osaavan työvoiman tarve ei kuitenkaan lisäännä, vaan vähenee, koska alalla toimivat henkilöt ovat nuoria ja samalla poistuma on melko vähäistä (Palvelut 2020, 2005, 46–47.)

## 2.2 Viihtyisä ja toimiva kahvilaympäristö

Myyntitapahtumassa yksi tärkeimmistä tekijöistä on ympäristö, jossa tuotetta voidaan ostaa. Myymäläympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä fyysisiä ja ei-fyysisiä kaupan tekijöitä, joihin kauppias voi vaikuttaa ja näin ollen saavuttaa parhaan mahdollisen myymäläympäristön asiakkaalle. Kotler kuvaa myymäläilmapiiriä käsitteellä atmosfääri (atmosphere), joka kuvaa tunnelmaa. Myymälän estetiikka korostuu hänen ajatuksissaan ja samalla hän korostaa, että asiakas havaitsee myymälän ilmapiirin aistien avulla. Näkö-, kuulo-, haju- ja tuntoaisti viestittävät asiakkaalle paikan tunnelmasta ja viihtyvyydestä, ja näiden perusteella kuluttaja luo ensivaikutelmansa. Myymälän luomien aistielämysten perusteella asiakas pystyy lähes maistamaan tai tuntemaan tuotteen maut ja ominaisuudet. Bitner laajentaa luokittelua ottamalla mukaan uusia tekijöitä. Hän jakaa myymäläympäristön kolmeen osaan, jotka ovat ympäristön tilaa kuvaavia tekijöitä, kuten lämpötila, musiikki ja haju, tilasuunnittelu ja tilan toimivuus sekä merkit, symbolit ja artefaktit eli kyltit ja sisustustyö. Baker, Grewal ja Parasuraman lisäävät vielä vuorovaikutuksen myymälän henkilökunnan kanssa. (Markkanen 2008, 98–100.)

Laitinen artikkelissaan tuo esille myös aistien merkityksen asiakkaan viihtyvyyteen ja mielihyvän tuottamiseen. Artikkelin mukaan hajumuistot ovat pitkäikäisimpiä muistojamme, ja ne voivat palauttaa mieleen tapahtumia ja asioita hyvin pitkän ajan takaa. Hajuaistimme toimii tiedostamatta, joten aistimme erilaisia hajuja, vaikka emme niin haluaisikaan. Samalla hajuaisti on yhteydessä aivojen muisti- ja tunne-elämäkeskukseen, joka rekisteröi kokemukset. Hajuaistilla on

suuri merkitys siihen, missä haluamme tehdä ostoksia, viettää aikaa ja työskennellä. Nykyaikaisella tuoksumarkkinoinnilla haetaan hyötyä tästä lisäämällä miellyttävää tuoksua myyntilaan. Artikkelissa todetaan, että leipurit ovat tietoisesti levittäneet tuoreen pullan tuoksun kadulle asti. (Viisi Tähteä 8.10.2009.)

### 2.3 Käytettävyys

Käytettävyyden määritelmä on mainittu monessa teoksessa ja hyvin erilaisiin asioihin ja toimintoihin liittyen. Yhteistä on kuitenkin se, että määritelmät ovat eri ilmauksia käyttäen hyvin samanlaisia. Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen ja Vastamäki (2002, 19) kirjassaan määrittävät, että käytettävyys on menetelmä- ja teoriakenttä, jonka kautta laitteen ja käyttäjän yhteistoiminta pyritään saamaan tehokkaaksi ja käyttäjän kannalta miellyttäväksi. Jacob Nielsen toteaa, että tuotteen käytettävyydestä puhuttaessa tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin käyttäjät pystyvät käyttämään tuotetta tuottavasti, tehokkaasti ja miellyttävästi määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyssä käyttöympäristössä ISO 9241-11.

Kuutti (2003, 13–14) teoksessaan käyttää käytettävyydestä sellaista määritelmää, että se tuotteen ominaisuutena kuvaa, kuinka sujuvasti käyttäjä käyttää tuotteen toimintoja päästäkseen haluamaansa päämäärään. Käytettävyydestä voidaan puhua ihmisen ja koneen vuorovaikutuksessa, tai myös aivan tavallisella ovella on käyttöliittymä, jonka yksi ominaisuus on käytettävyys. Käytettävyys voi olla hyvä tai huono, ja sitä voidaan huonossa tapauksessa usein pienillä muutoksilla muokata toimivaksi eli hyväksi. Näin ollen käytettävyys paranee. Kuutti jakaa käytettävyyden osa-alueisiin, joita ovat opittavuus, muistettavuus, tehokkuus, pieni virheillettius ja miellyttävyys. Intuitiivisesta käyttöliittymästä puhutaan usein käytettävyyden ja käyttöliittymien kohdalla. Intuitiivisuudella tarkoitetaan, että se on tavallaan tuttu aikaisempien kokemusten perusteella. Voimme törmätä laitteeseen, joka ei ole tuttu, mutta muistuttaa laitetta, jota aiemmin olemme käyttäneet, se on intuitiivisesti käytettävä ja osaamme käsitellä sitä. Tämä on kuitenkin hyvin yksilöllistä. Voi olla, että toiselle intuitiivinen laite onkin epäintuitiivinen. Käytettävyyden tehtävä onkin tieteenalana tutkia niitä ominaisuuksia, jotka tekevät tuotteen käytettävyydestä hyvän tai huonon. Käytettävyys käsittelee myös menetel-

miä, joiden avulla voidaan suunnitella käytettävyydeltään hyviä tuotteita sekä menetelmiä, joilla voidaan arvioida valmiita tuotteita.

## 2.4 Kahvilaympäristön käytettävyys

Käytettävyys liitetään yleensä tietotekniikkaan, niin käyttöliittymiin, verkkosivuihin kuin koneen muotoiluunkin. Hyvin olennaisena osana käytettävyyteen liittyy esteettömyys ja käyttäjäkokemus. Käytettävyystutkimuksen avulla voidaan todeta asioiden hyviä ja huonoja ominaisuuksia. Käytettävyyden tuloksena on luoda tehokas ympäristö, jossa käyttäjät ovat tyytyväisiä. Jokaisen olisi hyvä tietää ja tiedostaa käytettävyys, koska sillä on suuri merkitys esimerkiksi yrityksen myyntiin. Aina tulee kuitenkin muistaa, että eri käyttäjäryhmillä on eri käsitys käytettävyydestä, ja kokemukset voivat vaihdella eri tilanteiden mukaan. (Nenonen, 8.6.2010.)

Työympäristön suunnittelu on tärkeää, jotta saavutetaan hyvä ja käytettävä toimintila. Pelkkä suunnittelu ei kuitenkaan riitä, vaan suunnitelmaa täytyy noudattaa ja jatkuvasti ylläpitää. Ylläpitotoimilla kartoitetaan mahdollisia kehittämiskohtia ja niihin reagoidaan. Ylläpitämisessä ja kehittämisessä on aina tärkeää ottaa huomioon tilan käyttäjät sekä heidän antamansa palaute. Palautetta tulee käyttää kehittämistoimien tukena. Käytettävyys koostuu tehokkuudesta eli tavoitteiden saavuttamisesta suhteutettuna käytettyihin resursseihin, tyytyväisyydestä eli käytön mukavuudesta ja hyväksyttävyydestä ja vaikuttavuudesta eli miten tarkoin ja täydellisesti käyttäjä saavuttaa tavoitteensa. Osa-alueet ovat limittyneet toistensa kanssa toimivaksi kokonaisuudeksi. (Nenonen, 8.6.2010.)

## 2.5 Käytettävyyden tutkiminen

Nenosen kertoo, että toimitilojen käytettävyyttä voidaan tutkia usealla eri tutkimusmenetelmällä. Laadullisia menetelmiä ovat case- ja kenttätutkimus, haastattelut, laboratoriokokeet, observointi ja asiantuntijapaneelit. Määrällisistä tutkimuksista käytetään kyselyitä ja haastatteluja. Palvelutilannetta ja -tilaa tutkittaessa

keskeisiä kohtia ovat palvelukokemuksen (engl. service experience) selvittäminen, niin että se vastaa asiakkaan tarpeita sekä palveluntarjoajan toiminnan tavoitteita. Palvelukokemuksen olennaisia kohtia ovat palvelun kontaktipisteet (engl. service touchpoints), palvelutuokiot (engl. service moments) ja palvelupolku (engl. service string, customer journey). Tilat Nenonen määrittää paikoiksi, joissa tapahtuu asiakkaalle näkyvä tuotanto. Tilat voivat olla niin fyysisiä kuin virtuaalisiakin. Nenonen tarkentaa, että näissä tiloissa tulee kiinnittää erityistä huomiota pisteisiin, jotka vaikuttavat asiakkaan aisteihin, kuten sisustus, valaistus, äänet ja tuoksut. Luennessa selvitetään käytettävyyden tutkimusmenetelmistä muun muassa customer journey eli kokemusmatka, jonka avulla selvitetään yrityksen lähestyttävyyttä, saavutettavuutta, ohjaavuutta, irtautumista, tyydyttävyyttä ja sopivuutta. (Nenonen, 8.6.2010.)

Käytettävyyssävelyn (eng. usability walkthrough) avulla pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti tilan ja palveluiden käytettävyys. Tutkimus voidaan suorittaa uudessa tai jo toiminnassa olevassa tilassa. Tutkija tai tutkijat määrittävät ensimmäisenä käytettävyyssävelyn tarkan reitin ja siihen kuuluvat palvelut ja tilat. Mikäli kyseessä on suurempi testaajaryhmä, heidät ohjeistetaan tutkimukseen. Käytettävyyssävelyn aikana tehdään muistiinpanoja, ja tutkijat voivat lisäksi antaa vapaita kommentteja. Tutkija on etukäteen laatinut kysymysrunгон, joihin pitäisi saada vastauksia kävelyn aikana. Tutkimuksen suorittamisen jälkeen saadut kokemukset käydään läpi ja kokemusten sekä toiveiden pohjalta kehitetään tilan toimivuutta. (Nenonen 8.6.2010.)

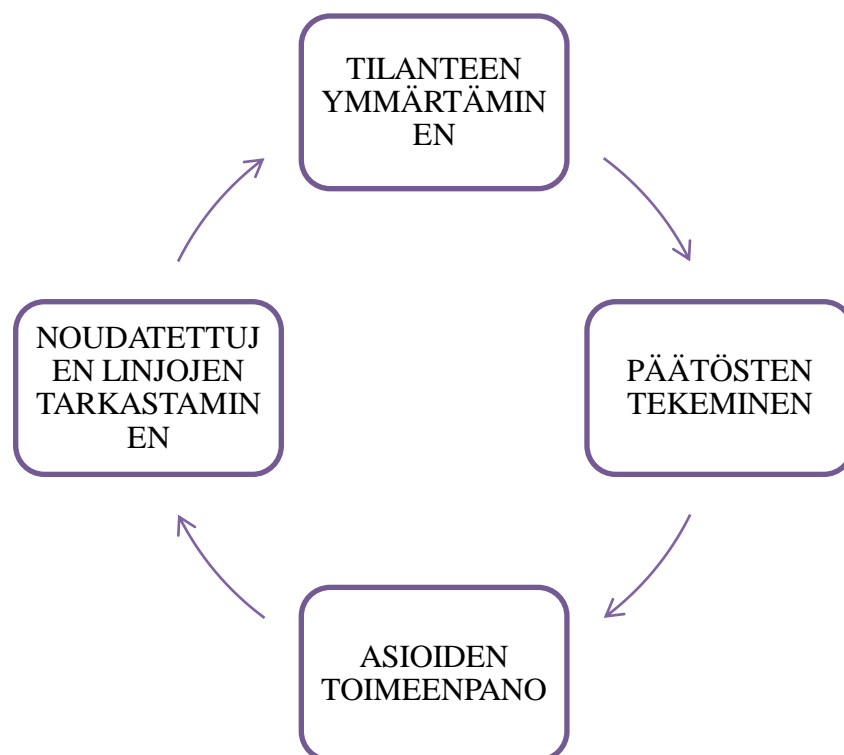
### 3 STRATEGIAPROSESSI

Strategiaprosessin suunnittelu ja toteutus pitää sisällään monia vaiheita ja osaluoteita. Prosessista on olemassa erilaisia kaavioita ja kuvioita eri tutkijoiden laatimina. Kaikissa esityksissä käsitellään kuitenkin samaa asiaa eri näkökulmista, mutta sisältö on sama. Esityksistä on erotettavissa päävaiheet, jotka pitäisi toteuttaa strategian suunnittelussa ja sen toteutuksessa. Yritys johdon mielestä hienosti laadittu suunnitelma ei tuota haluttua tulosta, jos sitä ei viedä eteenpäin organisaatiossa. Samoin suunnittelussa tulee ottaa huomioon koko henkilöstö. Suunnittelus-

sa ja toteutuksessa tulee olla rohkea ja tehdä uusia strategisia linjauksia, jos tilanne sitä vaatii. Hannagan (2008, 142) kirjassaan esittää kohdat, jotka kuuluvat hänen mielestään strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Ensimmäisenä kohtana on visio ja mission toteaminen. Tässä kohdassa mietitään, minkälaista liiketoimintaa ollaan tekemässä ja millaista halutaan tulevaisuudessa tehdä. Seuraavaksi tulee miettiä yrityksen kohteet, päämäärät ja tavoitteet. Tarkennetaan minne strategisella suunnitelmalla pyritään ja miten. Kolmantena tulee tehdä markkinointi tutkimus ja muita yrityksen ulkoisia tekijöitä koskevia tutkimuksia, joiden tulokset analysoidaan. Saatujen tulosten perusteella laaditaan strategia- ja toimintasuunnitelma.

### 3.1 Strategian suunnittelun vaiheet

Sull (2007, 24) esittelee artikkelissa strategian vaiheet strategia silmukan avulla, jolloin ne on helppo hahmottaa ja ymmärtää. Aina tulisikin muistaa, että strategia-prosessi on jatkuvaa toimintaa (Kuvio 2).



KUVIO 2. Strategiasilmukka (Sull 2007, 24).

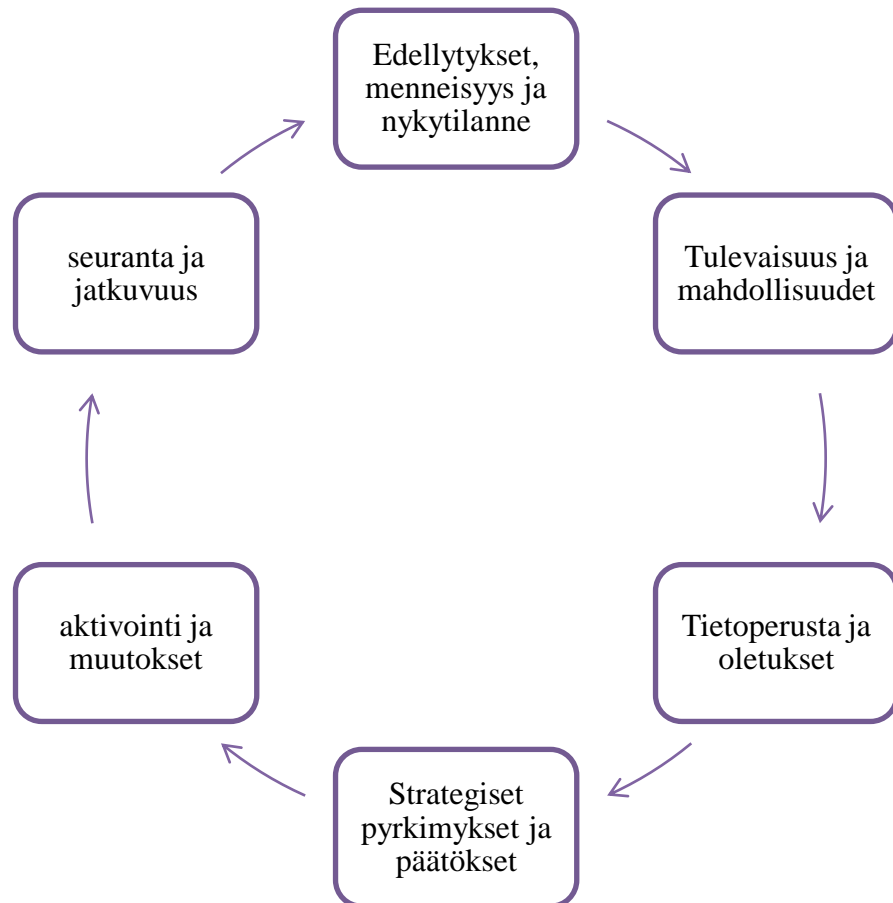


Strategiasilmukan lähtökohtana on tilanteen ymmärtäminen. Uutta strategiaa suunniteltaessa tai vanhaa tarkastaessa on erittäin tärkeää tiedostaa yrityksen nykytilanne. Arviointia on hyvä suorittaa eri näkökulmista ottaen mukaan arvioimaan johdon, työntekijät ja muitakin sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja tavarantoimittajia. Arvioinnin suorittajat määräytyvät yrityksen toimialan mukaan ja ne voivat vaihdella eri alojen välillä. Tietoa pyritään keräämään mahdollisimman monesta lähteestä, joiden avulla pystytään muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys yrityksen tilasta. (Sull 2007, 24.)

Toisessa vaiheessa näiden tietojen avulla lähdetään analysoimaan saatuja tuloksia ja miettimään kehittämiskohteita. Päätösten tekovaiheessa olennainen asia on, että osataan erottaa olennaiset asiat olemattomista. Kaikkia kohtia ei voida kerralla muuttaa, eikä kehittää, joten on löydettävä toiminnan kannalta tärkeimmät kohdat. Vaarana on, että halutaan kehittää toimintaa liian laajalle, jolloin ei pystytä keskittymään olennaisimpiin asioihin. (Sull 2007, 24.)

Kolmannessa eli toimeenpano vaiheessa muutokset tuodaan mukaan konkreettiseen toimintaan. Tämä vaihe on hyvin kriittinen muutosten onnistumisen kannalta. Huonosti hoidettuna työntekijät eivät sitoudu uudistuksiin, vaan muodostuu muutosvastarintaa. Johdon tärkeänä tehtävänä on toimia niin, että työntekijät ymmärtävät mistä on kyse ja miksi näin tehdään. Neljännessä vaiheessa tarkistetaan noudatetaanko uusia linjoja ja missä kohdassa tarvitaan uusia korjaavia toimenpiteitä. Tämän jälkeen strategiasilmukka pyörähtää taas uudelleen käyntiin. Kuten aikaisemminkin strategia suunnittelun kohdalla Sull (2007, 24) esitti strategiasilmukan, jossa esitetään toiminta jatkumona, eikä pelkkänä janaamisena toimintona.

Samoin Krajewski ja Ritzman (1999, 219) esittävät ongelman ratkaisuun Plan-Do-Check-Act-pyörää. Tätä samaa mallia käytetään monessa toiminnossa, joka tarvitsee jatkuvaa tilanteen seuraamista.



KUVIO 3. Strategiatyön vaiheet (Karlöf 2004, 7, soveltaen).

Karlöf (2004, 7) kuvaa omassa prosessikuviossaan strategian suunnittelun vaiheet hieman erilaisessa muodossa ja hieman useampaan osaan perusteellisemmin purettuna, mutta toiminnan periaate on sama. Alussa analysoidaan yrityksen tilanne, jossa huomioidaan edellytykset menneisyys ja nykyinen tilanne. Karlöf (2004, 36) tarkoittaa edellytyksellä strategiatyön olosuhteita ja menneisyydellä hän viittaa taustatekijöihin, jotka vaikuttavat nykytilanteeseen. Nykyisyys antaa hänen mukaan lähtökohdat päätöksille ja toimenpiteille, joiden avulla pyritään turvaamaan tulevaisuus ja menestys.

Prosessikuvion toisessa vaiheessa pohditaan yrityksen visiota eli tulevaisuutta ja yrityksen mahdollisuuksia. Edellisessä vaiheessa hankittujen tietojen pohjalta muodostetaan yhtenäinen kuva organisaation asemasta ja sen tulevaisuudesta, samalla mietitään mitkä menetelmät ja välineet vievät yritystä parhaiten haluttuun

tulokseen. Oikean kuvan muodostaminen tulevaisuudesta, yrityksen tilasta ja ympäristön kehityksestä antavat hyvät edellytykset uudistusten luomiselle. (Karlöf 2004, 63.)

Karlöfin (2004, 82) mukaan kolmannessa vaiheessa tietoperustaa tulee käyttää päätöstenteon pohjana. Hän korostaa, että strategisten päätöstenteon laadun takaamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen kysymykseen: Mihin oletuksiin tietty strategiapäätös pohjautuu, mitä tietoja oli käytettävissä ennen päätöstä ja mitä tietoja tulisi hankkia, jotta päätösten laatu paranisi?

Karlöf korostaa teoksessaan, että liian usein oletuksen ja edellytyksen osuutta aliarvioidaan ja siksi onkin tärkeää pohtia: Mihin oletukseen päätös pohjautuu ja miten voimme seurata, etteivät edellytykset muutu? (Karlöf 2004, 82.)

Karlöfin (2004, 89) mallin kolmella ensimmäisellä osiolla luodaan vahva perusta strategisen suunnittelun päätösten teolle. Strategialla ei tarkoiteta pelkästään yhtä asiaa, vaan tarkoituksena on, että yrityksellä on useita toimintavaihtoehtoja, jotka laitetaan tärkeysjärjestykseen ja näin päästään tavoitteeseen ja vision luomaan suuntaan. Kolmessa ensimmäisessä vaiheessa tehdyssä työssä päädytään neljännessä vaiheessa käsiteltäviin strategiisiin pyrkimyksiin, joita Karlöf kirjassaan kutsuu strategiaproessin ensimmäiseksi tuotokseksi. Toiseksi tuotokseksi hän nimeää strategisten pyrkimysten kokoamisen toimivaksi malliksi ja kolmanneksi tuotokseksi hän nimeää jatkuvan seurannan, tarkistuksen ja uusien strategia pyrkimysten määrittämisen.

Viides vaihe on olennainen strategiatyön käytäntöön viemisen osalta. Monesti hyvin tehty pohjatyö kariutuu tässä vaiheessa, koska valittuja strategioita ei pystytä toteuttamaan. Sanalla aktivointi Karlöf haluaa korostaa toteutuksen jatkuvuutta ja ajatuksen sekä toteutuksen jatkuvaa vuorovaikutusta. Strategioiden tulee olla aktiivisia niin kauan, kun niiden tilalle valitaan uusia strategioita. Aktivointi ja muutos vaiheessa on tarkoitus laatia mitattavissa olevia tavoitteita ja konkreettisia toimintasuunnitelmia strategisten pyrkimysten toteuttamiseksi. (Karlöf 2004, 100.)

Kuudes ja viimeinen vaihe on olennainen strategian onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta. Tavoitteisiin tähtäävä onnistunut strategiatyö vaatii aina jatkuvaa seuranta ja muutosten tekemistä määrätyin väliajoin. Jatkuva strategiaprosessi mahdollistaa uusien strategia pyrkimysten asettamisen ja toimimattomien pois pudottamisen. Karlöf korostaa edelleen että on tärkeää selvittää oletukset, joihin strategiset päätökset perustuvat, samalla hän mainitsee, että yhtä tärkeää on tarkkailla, että oletukset pitävät paikkaansa. Mikäli näin ei ole tarvitaan korjaavia toimenpiteitä. (Karlöf 2004, 115–116.)

### 3.2 Yrityksen vastuu

Strategiaprosessin suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää tiedostaa oman yrityksen tila ja mitä halutaan tehdä, ja mitä puolestaan halutaan jättää tekemättä. Alussa on myös hyvä suunnitella mihin halutaan päästä ja millä keinoin. Toimenpiteet ja aikataulut tulevat myös suunnitella. Taloudellisille tavoitteille tulee laatia oma suunnitelma. Tämä jälkeen strategian suunnittelu lähtee liikkeelle vision, mission ja arvojen selkeyttämisestä. (Näsi & Aunola 2004, 70).

Vision avulla yritys tekee pitkän ajan suunnitelmia, jossa asettaa itselleen päämäärä ja tavoitteita. Missiolla taas tiedostetaan yrityksen tämän hetkinen toiminta-ajatus. Tämä vaihe on yritykselle tärkeä, että se pystyy luomaan strategialleen selkeät perustat. Näsin ja Aunolan (2004, 70) mukaan tähän vaiheeseen hyvin läheisesti liittyy myös analyysipuoli, joka pitää sisällään useita kohtia. Yrityksen on hyvä suorittaa kilpailija-analyysi, asiakasanalyysi ja sidosryhmäanalyysi. Analyysit suoritetaan yrityksen sisällä, sekä ulkopuolella. Useasti käytetään SWOT-analyysiä, jonka avulla selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyyseissä kannattaa huomioida taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten vastuiden yhteisvaikutukset. Joskus ne voivat olla ristiriidassa keskenään. Yrityksen omat arvot on hyvä pitää mielessä koko ajan SWOT-analyysiä tehdessä. (Ketola 2005, 123–124).

SWOT-analyysi on hyvin laajalti tunnettu ja käytetty analyysi. Liian usein kuitenkin unohdetaan, että kyseessä on yhteenvetoanalyysi, jonka tarkoituksena on koo-

ta useamman analyysin tietoja yhteen ja antaa niistä selkeä kuva. SWOT-analyysiä ei voida pelkästään käyttää yrityksen strategiatyössä välineenä, mikäli kyseessä ei ole uusi yritys, joka on aloittamassa toimintaansa, jolloin haetaan esille kohtia joita täytyy analysoida lisää. SWOT-analyysissä (kuvio 8) asetetaan taulukkoon vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats) samaan taulukkoon ja sen perusteella analysoidaan yritystä. Analyysistä saatavat tulokset kaipaavat vielä jatkotyöstämistä, jotta niitä pystytään parhaalla mahdollisella tavalla käyttämään yrityksen strategiatyössä. (Hakanen 2004, 50.)

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Organisaation positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä.	Organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä.
<b>(rakenna näillä)</b>	<b>(korjaa)</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhkat</b>
Ulkoisia tekijöitä, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin.	Organisaation ulkoisia tekijöitä, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua.
<b>(hyödynnä)</b>	<b>(varaudu)</b>

KUVIO 4. SWOT-analyysi (Hakanen 2004, 50.)

Strategian laadintaprosessin jälkeen yrityksen tulee suorittaa budjetointi, jonka jälkeen päästään strategian toteuttamiseen. Budjetointi olisi hyvä laatia jo suunnitteluvaiheessa, mutta kuitenkin viimeistään suunnittelun ja toteutuksen välissä. (Näsi & Aunola 2004, 83–85.)

Sull (2007, 26–27) esittää artikkelissaan, että toimeenpanovaiheessa johdon antama lupaus on tehokas työkalu. Lupauksessa toimittaja antaa asiakkaalle, organisaation sisä- tai ulkopuolella, hänen ongelmaansa ratkaisun. Toimittajalla ja asiakkaalla ei tarkoiteta tässä henkilöitä vaan rooleja, jotka voivat vaihdella tilantei-

den mukaan. Toimeenpano vaiheessa on tärkeää muistaa annettujen lupaukset laatu ja sen säilyttäminen. Johtajien ja henkilöstön on annettava keskenään lupauksia, joilla laadusta pidetään kiinni. Tarkoituksena on muodostaa yrityksen sisäinen verkko, jolla toiminta tapahtuu ohjatusta ja yhteisten sääntöjen mukaisesti. Koko prosessissa on olennaista, että johto on sitoutunut tekemiseen ja osoittaa luottamusta.

Yrityksen hyvän ilmapiirin saavuttamiseksi on tärkeää, että johto ottaa vastaan myös epäonnistumista, koska niitä ei voida välttää. Johdolta vaaditaan sitkeyttä ja halua vastoinikäymisistä huolimatta kehittää toimintaa niin, että halutut tulokset saavutetaan. Johdon tulee osata innostaa henkilöstö mukaan ja kertoa heille kuinka tärkeitä he ovat päämäärien saavuttamisen kannalta. Uuden strategian käynnistyttyä, ei voida kehitystä jättää huomiotta, silloin kilpailijat vähitellen menevät ohitse ja yrityksen kannattavuus laskee asiakkaiden siirtyessä muille toimittajille. Strategiaprosessi on jatkuva toiminto, jota täytyy jatkuvasti kehittää. Kehittämisen ehtona on toiminnan mittaaminen ja palautteiden käsittely. (Sull 2007, 26–27.)

Yritys tarvitsee toimiakseen palautetta, joka tulee yrityksen ulkopuolelta sidosryhmiltä. Yrityksen kehittymisen kannalta on olennaisen tärkeää, että se saa tietoa siitä missä on onnistunut ja missä on parantamisen varaa tai missä se on kokonaan epäonnistunut. Saavutettuja tuloksia tulee verrata strategiseen ohjelmaan ja tehdä sen mukaiset muutokset. Mittaamisessa ja arvioinnissa tulee huomioida, ettei kaikkea voi aina mitata kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Vastuullisen yrityksen tulee huolehtia, että tutkimuksissa huolehditaan myös kvalitatiiviset eli laadulliset palautteet, joilla pystytään arvioimaan ihmisten ja luonnon hyvin ja pahoinvointia. Hyvänä esimerkkinä on sairauspoissaolojen määrä voi kuvastaa työpaikan henkisen ilmapiirin tasoa, sekä työn kuormittavuutta. Luotettavien vastausten saaminen vaatii yritykseltä useiden mittaristojen käyttöä ja niiden vastausten yhteensovittamista ja vertailua. Saatujen vastausten perusteella yrityksen on hyvä päivittää strategiasuunnittelun alussa tehtyä SWOT-analyysia ja siitä saatuja tuloksia. Yritykselle tärkeitä kohtia, jossa sen kannattaa verrata omaa toimintaansa: aiempaan toimintaan, standardeihin, päämääriin ja tavoitteisiin, toimialan muihin yrityksiin ja omaan potentiaaliin. (Ketola 2005, 151–152.)

Sull (2007, 27.) pitää tärkeänä johtajan ominaisuutena, tarkistamis- ja muutosten teko vaiheessa, taitoa omien sisäisten mallien tarkasteluun ja jopa niiden hylkäämistä. Usein tapahtuu niin, että kun uudet ajattelumallit joutuvat ristiriitaan olemassa olevien kanssa, niin aikaisemmat yleensä voittavat. Aikaisemmasta irtautuminen on kuitenkin yhtä tärkeää kuin uuden asian havaitseminen. Strategisen linjan tarkastamisen ja korjaavien toimenpiteiden tekemisen jälkeen prosessi pyörittää taas uudelleen alusta käyntiin ja tietyn ajan kuluttua uudet mittaukset ja arvioinnit suoritetaan. Artikkelissa strategiaprosessia kuvataan strategiasilmukkana, joka on hyvin kuvainnollinen ja selkeä ilmaisu. (Sull 2007, 24).

Strategiasuunnitelmaan voi sisältyä näiden vaiheiden lisäksi henkilöstön palkitsemista, joka on yhteydessä strategian toteutumiseen ja onnistumiseen. Palkitsemisella pyritään motivoimaan henkilöstöä toteuttamaan strategiaa mahdollisimman hyvin. Onko palkitsemisjärjestelmällä vaikutusta asiaan, voidaan olla eri mieltä. Näsi ja Aunola toteavat kirjassaan, että ”vaikka palkitsemisjärjestelmä olisikin olemassa, niin lähes puolet johtajista katsoi, ettei sillä ja strategian toteutuksella ole riittävää yhteyttä”. (Näsi & Aunola 2004, 96).

Yritysvastuun yksi keskeisimmistä osa-alueista on kestävä kehitys. Kestävä kehitys perustuu ihmiskeskeiseen ajatteluun, jonka määritelmässä puhutaan ihmisten tarpeista ja niiden tyydyttämiseen liittyvistä säännöistä. Säännöt ja tarpeet koostuvat ekologisista, sosiaalisista ja taloudellisista ulottuvuuksista. Ekologisuus liittyy pääosin luontopääomaan, jonka tarkoituksena olisi säilyttää ekosysteemit ja lajit niin, että täällä olisi hyvä asua myös tulevien sukupolvien. Sosiaalisella kehityksellä tarkoitetaan sosiaalista pääomaa eli ihmisten hyvinvointia ja sitä, että yhteiskunta on oikeuden mukainen, turvallinen ja hyvä elinympäristö. Taloudellinen kestävyys puolestaan liittyy taloudelliseen pääomaan ja tarkoittaa tervettä ja pitkälle tähtäävää kannattavaa toimintaa, joka ottaa huomioon ympäristö- sekä sosiaaliset näkökulmat. Voidaan sanoa, että yrityksen toiminta on kestävä kehityksen mukaista, jos se pohjautuu tähän päämäärään. (Rohweder 2004, 15–16.)

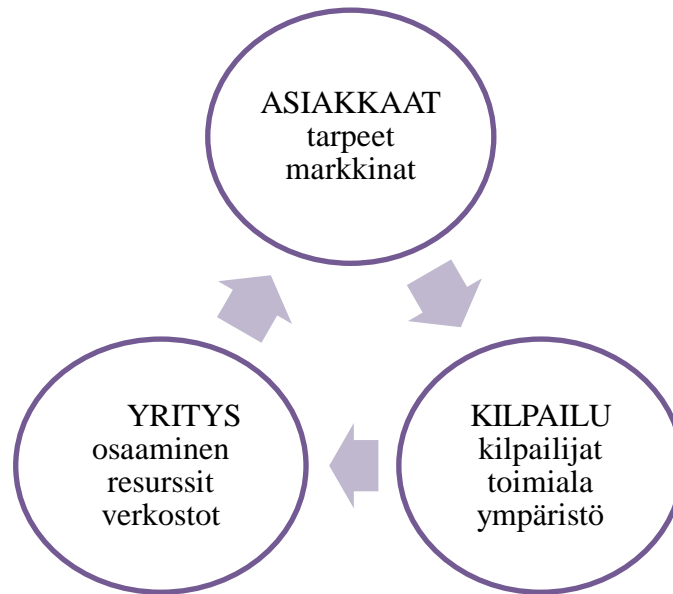
Yrityksen on hyvin tärkeää strategiasuunnitteluvaiheessa miettiä myös tulevaisuutta hieman pidemmälle ja tutkia minkälaisia tutkimuksia asioista on tehty. Tulevaisuudessa kuluttajakäyttäytyminen tulee muuttumaan ravitsemispalveluissakin

globalisaation vaikutuksesta. Palveluita käytetään paikallisesti, mutta palveluiden tuottajat voivat olla entistäkin kansainvälisempiä. Globalisaatio aiheuttaa tuotteiden yhdenmukaistumisen, mutta toisaalta yksilöllistymisen. Kuluttajakäyttäytymisen tulee mukautumaan näihin globaaleihin muutoksiin. Trendit tulevat Suomeen nopeammin kuin ennen, mutta ne ovat hyvin lyhytkestoisia. Toisaalta samalla paikallisuutta halutaan korostaa, josta seuraa paikallisten ja kotimaisten tuotteiden tarjonnan kasvu ja kysynnän vilkastuminen. Tähän suurena syynä on ruokaterrorismin pelko ja turvallisuushakuisuus. Kuluttajat haluavat hyvää hintalaatusuhdetta ja samalla turvallisuutta, terveellisyyttä ja eettisesti tuotettuja palveluita. Samalla korostuu ympäristökysymykset ja kestäväan kehitykseen liittyvät asiat, joista saattaa muodostua kysymyksiä joiden perusteella kuluttajat valitsevat käyttämänsä yritykset. (Palvelut 2020, 2006, 35.)

### 3.3 Yrityksen tiedonhankinta

Hakanen (2004, 28 - 29) selvittää kirjassaan millaista tietoa yritys tarvitsee lähtiessään suunnittelemaan toimintansa muuttamista ja laajentamista. Kaikessa tiedonhankinnassa täytyy pitää mielessä yrityksen visio, päämäärät ja tavoitteet. Ilman edellä mainittuja asioita ei välttämättä huomata ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja samalla ne ohjaavat yritystä näkemään niille tärkeitä asioita. Ensimmäinen on tärkeää miettiä miltä alueelta tietoa kerätään, mikä on yritykselle tarpeellista ja mikä toiminnalle mahdollista. Täysin turhaa on kerätä tieto koko maasta, jos yrityksen resurssit riittävät ainoastaan pienellä alueella toimimiseen. Ympäristä tapahtuvia asioita ja ilmiöitä on hyvä seurata laajemmalla, mutta päätöksiä koskeva tieto on haettava toiminta-alueelta. Kauempaa saatuja ideoita voidaan vähitellen jalostaa oman yrityksen käyttöön resurssien mukaan ja oman asiakaskunnan tarpeisiin sopivassa muodossa.





KUVIO 5. Liiketoiminnan strateginen kolmio (Hakanen 2004, 29).

Teoksessaan Hakanen (2004, 29–30) pitää tärkeänä, että hankimme tietoa asiakailta ja asiakkaista. Tiedonhankinnassa on hyvä miettiä vaikka seuraavanlaisia asioita (kuvi5): Minkälaisia asiakkaita yrityksellä on tällä hetkellä ja ketkä voisivat olla potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja miten ne muuttuvat tulevaisuudessa? Ketkä asiakkaat ovat yritykselle tärkeimpiä? Kilpailua on hyvä seurata jatkuvasti, mutta sitä on hyvä myös miettiä tarkemmin tietyin väliajoin. Mitä muutoksia kilpailuympäristössä on tapahtunut ja mitä on mahdollisesti tulossa? Mitkä ovat yrityksen omat kilpailukeinot? Mitkä ovat uhkat? Missä kilpailu on kovinta ja missä heikointa? Yrityksen täytyy miettiä oma tilansa kilpailukentällä, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Minkälainen on yrityksen osaamistaso ja yhteistyösuhteet? Missä yritys on hyvä, mitkä ovat heikkoudet ja mitkä ovat ehdottomat vahvuudet? Miten eroamme kilpailijoista? Onko kustannuslaskenta ajan tasalla? Saatujen tietojen avulla voidaan suorittaa tarvittavia analyysejä ja niiden tulosten perusteella toiminnan strategia-työ on perusteltua.

Kaplan ja Norton (2009, 67) pitävät kirjassaan tärkeänä osana strategia-analyysien suorittamista. Ulkoisilla ja sisäisillä analyyseillä selvitetään yrityksen kykyä ja suorituksia kilpailijoihin nähden, sekä asemaa tulevaisuudessa kehittyvällä kentäl-

lä. Hakanen (2004, 32–35) tarkentaa kirjassaan, ettei kerätyn tiedonmäärä ole olennaista yritykselle, vaan tiedon laatu ja se kuinka hyvin sitä voidaan käyttää yrityksen strategian luomisessa. Hyvin hankittua tietoa voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, josta Hakanen mainitsee muun muassa ”analyysien raaka-aineina, suunnittelun apuvälineenä, operatiivisen toiminnan apuvälineenä, vertailutietona (esimerkiksi kilpailija-benchmarking), päätösten apuvälineen (perustelut), luovuuden ja innovaatioiden raaka-aineena ja ”herätyskellona” (tietoisuuden lisäys kilpailijoista ja markkinoista, heikot signaalit).” Yrityksen kannattaa luoda tiedonkeräyksestä jatkuva jokavuotinen toiminto, jolloin hyödyllistä ajantasaista tietoa on käytössä tarvittaessa. Samalla tiedostetaan ympäristössä ja yrityksessä tapahtuvat muutokset. Tiedon keruusta ei tule tehdä yritykselle rasitetta, vaan keuru voi tapahtua joustavasti osana yrityksen toimintaa, kuten esimerkiksi seuraamalla erilaisia tilastoja. Saadun tiedon perusteella voidaan suorittaa tarvittavia analyyseja.

### 3.4 Ulkoiset analyysit

Hakanen selventää analyysien tarpeen riippuvan aikaisemmin esitetyn strategisen kolmion (kuvio 5) näkökulmasta. Analyysien valintaa miettiessä tulee määrittää mahdolliset ongelma-alueet ja ennen kaikkea mahdollisuusalueet. Mikäli näitä ei mietitä etukäteen, on vaarana, että analysoidaan keräämme ja analysoimme itsellemme mielenkiintoista tietoa, mutta niistä ei ole perusteltua hyötyä liiketoiminnalle. (Hakanen 2004, 36–37.)

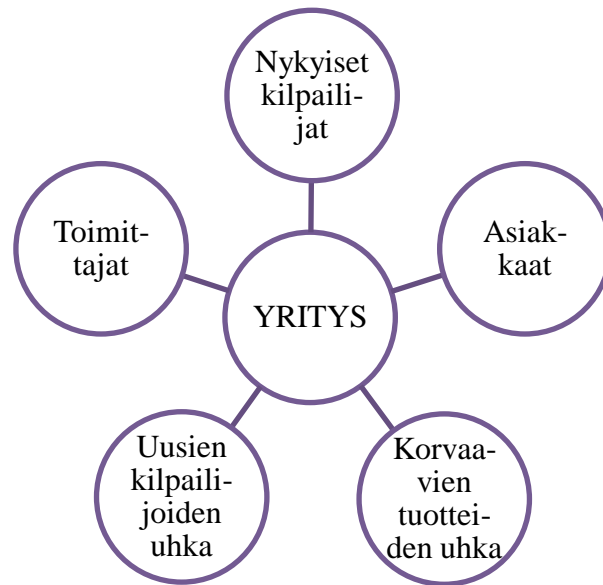
Analyysit määritellään ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisten analyysien perusteella tarkastellaan makrotalouteen liittyviä asioita, kuten taloudellista kasvua, korkoja ja yleisiä odotuksia yrityksen roolista yhteiskunnassa. PESTEL-analyysillä on yksi niistä joilla näitä asioita mitataan. PESTEL-analyysissä huomioidaan poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiaaliset (social), teknologiset (technological), ympäristölliset (environmental) ja juridiset (legal) tekijät. Toimialan taloudellinen tarkastelu on myös tärkeää. PESTEL-analyysin kohdissa käsiteltävät asiat määräytyvät yrityksen toiminnan mukaan (Kaplan & Norton 2009, 67–68.)

PESTE-analyysi on erinomainen tapa arvioida ympäristöä, toimialaa ja kilpailua.  
(Hakanen 2004, 41.)

<b>Poliittinen tekijät</b> valtiovalta verotus	<b>Taloudellinen tekijät</b> rahoitus infrastruktuuri työvoimakustannukset työttömyys inflaatio
<b>Sosiaalinen tekijät</b> koulutus asenteet arvot väestörakenne	<b>Teknologinen tekijät</b> tekninen kehitys tekniikan kehitys tarjontaan
<b>Ympäristö tekijät</b> kasvihuonepäästöt kierrätys, jätteenkäsittely energiankulutus veden kulutus ekologinen jalanjälki	<b>Juridinen tekijät</b> hinnoittelu kartelli verot palkkalainsäädäntö työaikalaki pakolliset työntekijäedut turvallisuussäännökset tuotteen merkintävaatimukset

KUVIO 6. PESTEL-analyysi (Kaplan & Norton 2009, 67–68.)

Kamensky esittää Porterin toimiala-mallia hyväksi lähiympäristön kartoittamiseksi. Mallin perusidea lähtee viidestä osa-alueesta: nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja teknologiat, mahdolliset uudet kilpailijat, asiakkaat sekä toimittajat.  
(Kamensky 2000, 114–115.)



KUVIO 7. Portterin toimiala-malli sovellettuna. (Kamensky 2000, 114.)

Portterin mallissa (kuvio 7) neuvotteluvoimalla pystytään ja pyritään vaikuttamaan asiakkaisiin ja toimittajiin, mutta muihin osa-alueisiin pystytään vastaamaan ainoastaan omalla toiminnalla. Mallilla pystytään hyvin määrittämään yrityksen toimintaympäristöä, mutta ulkopuolelle jäävät ympäristötekijät. Kamenskyn mielestä PESTEL -analyysi ja Porterin malli antavat yhdessä hyvin kattavan kuvan yrityksen ulkoisista tekijöistä. (Kamensky 2000, 114–115.)

### 3.5 Sisäiset analyysit

Sisäisissä analyyseissä tarkastellaan oman organisaation suorituskykyä ja osaamista. Arvioinnin välineinä voidaan käyttää tuloskortteja tai taloudellisia lukuja. Sisäisen analyysin suorittamiseen hyvänä työkaluna Kaplan ja Norton pitävät Porterin kehittämää arvoketjuanalyysia (kuvio 8). Arvoketjuanalyysissä määritellään niiden toimintojen järjestyksen, jotka tarvitaan tuotteen toimitukseen asiakkaalle. Arvoketjuun kuuluu normaalisti markkinoiden luominen, tuotteiden ja palveluiden valmistaminen ja toimittaminen sekä myyminen asiakkaille. Näiden lisäksi arvoketjuanalyysiin voidaan liittää edellä mainittuja toimintoja tukevia osia, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaminen. Arvoketjuanalyysin tarkoituksena on auttaa

yrittystä tunnistamaan niitä vahvuuksia, joilla se saavuttaa kilpailuetua toisiin yrityksiin nähden. (Kaplan & Norton 2009, 69.)

Hakanen luettelee teoksessaan sisäisiin analyysihin kuuluvaksi samoja asioita kuin Porter esittää arvoketjuanalyysin kuviossa. (Hakanen 2004, 39). Selkeiksi pääalueiksi nostetaan organisaatioanalyysi, jossa selvitetään organisaation rakenne, resurssit, järjestelmät, johtaminen ja ilmapiiri. Toinen pääalue on osaaminen, jossa selvitetään yrityksen ydinosaamista ja mahdollista verkostojen kautta saatavaa osaamista. Kolmas pääalue on organisaation toiminnot ja prosessit. (Hakanen 2004, 46.)



KUVIO 8. Porterin (1985) arvoketju (Value Chain) mukailtuna (Internetix 2010.)

### 3.6 Yhteenvetoanalyysit

Yhteenveto eli synteesianalyysit ovat erittäin tärkeitä yrityksen analysoinnin lopputuloksen saavuttamiseksi. Synteesianalyysille on tyypillistä, että niissä käsitel-

lään yhdessä yrityksen ja kilpailijoiden sisäisiä ja ulkoisia asioita, menneisyyttä ja tulevaisuutta ja vahvuuksia sekä heikkouksia. Yhteenvetoanalyysissä käytettävä tieto tulee aikaisemmin tehdyistä osa-analyyseistä, joten niissä ei pitäisi käsitellä mitään muuta tietoa. Tässä kohtaa korostuu hyvin tehty pohjatyö. Mikäli taustanalyysit on tehty oletuksen varassa tai niitä ei ole tehty ollenkaan antaa synteesianalyysi vastaukseksi oletuksia, mielipiteitä ja luuloja. Synteesianalyysiin voidaan käyttää erilaisia malleja, mutta ehkä tunnetuin ja eniten käytetty on SWOT-analyysi. (Kamensky 2000, 170–171.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on siten yleensä toimeksiantaja. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, opas, cd-rom, näyttely, messuosasto, kehittämissuunnitelma tai jokin muu konkreettinen tuote, tuotos tai projekti. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos voi siis olla esimerkiksi jonkin tilaisuuden tai tapahtuman suunnitteleminen ja järjestäminen. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena voi olla myös ainoastaan suunnitelman laatiminen jonkin asian osalta, ilman sen täytäntöönpanoa, kunhan suunnittelu ja suunnitelma laaditaan riittävässä laajuudessa ja syvyydessä. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen kokonaisuus. Se sisältää toiminnallisen osuuden eli niin sanotun hankkeen tai projektin ja toiseksi opinnäytetyöraportin eli opinnäytetyöprosessin dokumentoinnin ja arvioinnin tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen tulisi aina pohjata ammattiteorialle ja sen tuntemukselle. (Aira-Raksinen 2009.)

Kehittämistoiminnalla käsitetään usein konkreettista toimintaa, jolla on selkeä määritelty tavoite. Kehittämistoiminnan kohde, organisointi, laajuus ja lähtökohta voivat vaihdella huomattavasti. Alussa on hyvä miettiä, onko kyseessä toimintatavan vai toimintarakenteen kehittäminen. Toimintatavan kehittäminen on hyvin paljon suppeampaa kuin toimintarakenteen kehittäminen. Toimintatavassa voidaan kehittää esimerkiksi yhden työntekijän tapaa toimia, kun toimintarakenteen

kehittämisessä kehitetään koko organisaation toimintaa. Aina on mietittävä, kuinka laaja-alaista kehittäminen on: koskeeko kehittäminen yhtätoiminta yksikköä vai halutaanko aikaan saada mahdollisesti kansallisia uudistuksia. Kehittämiseen antaa normaalisti rajat tavoitteiden asettaja: saako kehittäjä itse määrätä rajat vai onko tavoitteiden asettaja ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi yritysjohto. Tyypillinen esimerkki tästä ovat yritysjohtoon määrittämät strategiatavoitteet, joiden mukaan yritystoimintaa kehitetään. Kuinka pitkään kehittämistä suoritetaan? Onko kyseessä hankekehittäminen vai jatkuva kehittäminen? (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.)

Hankkeella tarkoitetaan tietyn ajan kestävää kehittämistä, jolla on selkeä alku ja loppu, kun jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan yrityksessä jatkuvaa parannustyötä, joka on olennaista toiminnan kannalta. Tällaista on muun muassa laatutyö. Onko kehittämisessä kyse uusien ideoiden keksimisestä, kokeilemisesta ja levittämisestä eli innovaatioista? Vai onko kyseessä hyviksi havaittujen toimintojen levittäminen eli diffuusio? Aina on kuitenkin huomattava, että kehittämisprojektit ovat yksilöllisiä, ja edellä mainitut ovat asioita, joita tulee miettiä kehittämistä suunnitellessa, mutta ne ovat vain viitteellisiä. Kehittäminen on hyvin monialaista toimintaa, ja se voi pitää sisällään useita osa-alueita kuten, uusien ideoiden kehittämistä, niiden levittämistä ja vakiinnuttamista. Kehittäminen on käytännön asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 21–22) kirjassaan tarkentavat kehittämisessä tietopohjan ja tutkimuksen sekä arki ajattelun suhdetta toisiinsa. Tutkimuksellisuus on tärkeä osa kehittämistyötä, koska silloin kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan laajemmin huomioon ja kehittämiskohde nähdään eri tavalla. Tutkimusten avulla kehittämistarpeita on helpompi selittää ihmisille, ja samalla saadaan perusteltua tietoa tietopohjaksi. Yrityksissä ja toimijoilla on usein vanhoja toimintatapoja, asenteita ja uskomuksia, joiden pohjalta toimitaan sekä katsotaan toimintaympäristöä. Yleensä oletus on, että kaikki asiat ovat kunnossa eikä mitään tarvitse kehittää. Todellisuus voi kuitenkin olla toisenlainen. Tutkimuksellisuutta tarvitaan nostamaan esille ja analysoimaan todellista tilannetta. Tämä ei kuitenkaan pois sulje oman tiedon käyttöä hyödyksi, mutta pohjana toimii tutkittu tieto

ja sen antama kritiikki. Parhaita kehittämistuloksia saadaan käyttämällä teoriaa ja käytäntöä sopivassa suhteessa.

Työelämälähtöinen opinnäytetyö voi olla myös projektityyppinen. Työn voi toteuttaa yksi opiskelija tai useampi opiskelija yhdessä. Projektityyppisessä työssä on muistettava työn laajuus, ettei se paisu suhteettomasti. Työ voi olla myös osaprojekti jostain suuremmasta kokonaisuudesta. Vilkka ja Airaksinenkin korostavat, että projekti on tavoitteellinen, tietyn ajan kestävä prosessi. (Vilka & Airaksinen 2003, 47–48.)

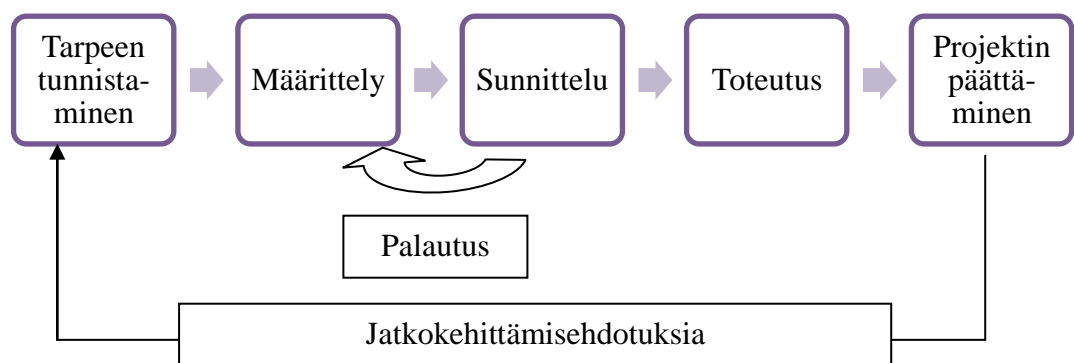
Kuten Airaksinen alussa määrittää, opinnäytetyöni on työelämän kehittämistyö. Toimeksiantajanani toimi Leipomo-konditoria Satun Makiat Luumäeltä. Vilka ja Airaksinen (2003, 47–48) toteavat, että työelämälähtöinen opinnäytetyö voi olla myös projektityyppinen, kuten minun työni oli. Projektin tuotoksena saatiin toimivampi ja viihtyisämpi toimitila. Vilka ja Airaksinen muistuttavat, että projektityyppisissä töissä tulee muistaa työn laajuus, joten se voi olla myös osaprojekti jostain suuremmasta kokonaisuudesta. Työni sisältää osaprojektin suunnittelun ja toteutuksen ja sen lisäksi suuremman projektin tietoperustan, johon strategiaosuus kuuluu.

Projekteja on käynnissä elämän kaikilla osa-alueilla jatkuvasti. Kaikilta ihmisiltä projektit eivät kuitenkaan aina onnistu, mutta osa tekee niitä työkseen. Projektilla on tarkoituksena saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Normaalisti projekti käynnistetään, koska näitä tavoitteita ei muuten pystytä saavuttamaan. Projektin työtehtävät poikkeavat normaalisti työntekijöiden tekimistä töistä. Kettunen mainitsee, että projekti voidaan määritellä eri näkökulmista, mutta jokainen määritelmä pitää sisällään seuraavat asiat: projektilla on selkeä tavoite (toiminnallinen, taloudellinen, toteuttava tai toimintaa muuttava tavoite), joka pyritään saavuttamaan työllä, jonka tekemistä kutsutaan projektityöksi. Projektin työtä ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti, ja läpivientiä varten on olemassa suunnitelma. Toteutusta varten kootaan joukko ihmisiä, joille asetetaan omat roolit ja vastuualueet, joten projektit ovat ihmisten välistä yhteistoimintaa. Projektille asetetaan aina aikataulu ja päättymispäivä, sekä taloudelliset reunaehdot. Etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan. Kettunen korostaa, että tärkein projektia mää-



rittelevä seikka on ainutlaatuisuus. Projekti on kehittämishanke, joka poikkeaa toisista kehittämishankkeista siinä, että sillä on omat erityispiirteensä. (Kettunen 2003, 15–16.)

Projektityypit jaotellaan kuuteen ryhmään niiden toiminnan perusteella. Projektityyppejä ovat yritysten sisäiset kehitysprojektit, toimitusprojektit, tutkimusprojektit, toteutusprojektit, rakennusprojektit ja tuotekehitysprojektit. (Kettunen 2003, 17.)



KUVIO 9. Projektin yleinen kulku (Kettunen 2003, 41, soveltaen).

Useimmin projekti etenee suoraviivaisesti alusta loppuun asti, mutta on myös mahdollista, että projektin eri vaiheissa palataan takaisin toiseen vaiheeseen. Yleisimmin projekti lähtee tarpeen tunnistamisesta tai ideasta. Seuraavana tulee määrittelyvaihe, jonka aikana arvioidaan onko idea riittävän hyvä ja kannattaako sitä toteuttaa. Mikäli päädytään toteuttamaan suunnitelma, siirrytään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. Vaiheen aikana tarkennetaan tavoitteet ja tehdään konkreettinen suunnitelma. Suunnitteluvaiheen tuotoksena tulisi syntyä projektisuunnitelma. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista ja järkevää keskeyttää projekti, mikäli sen toteutus tuntuu yhtään epävarmalta tai kyseenalaiselta. Toteutusvaiheessa pyritään etenemään suunnitelman mukaisesti, mutta yleensä toteutuksen aikana projekti elää ja suunnitelmat muuttuvat tai niitä täydennetään. Mikäli kuitenkin projektin toteutuksen aikana suunnitelmat muuttuvat oleellisesti rahoituksen tai tavoitteiden suhteen, tulee projekti palauttaa takaisin suunnitteluvaiheeseen ja miettiä uudelleen toteutusta. Toteutusvaiheen jälkeen syntyy projektisuunnitelman

mukainen tuotos ja sitä seuraa enää projektin päättäminen. (Kettunen 2003, 41–42.)

Kettusen kuvaus projektin kulusta (Kuvio 9) mallintaa erinomaisesti meidän projektimme kulkua. Koko projektin läpi vieminen ei ollut suoraviivaista etenemistä, vaan suunnitteluvaiheesta jouduttiin palaamaan takaisin määrittelyvaiheeseen. Projektin päättymisen jälkeen tehtiin jatkokehittämissuunnitelmia, ja niitä varten koottiin teoriapohjaa strategista muutosta varten. Rissanen projektikuviossa (Kuvio 10) projektin kulkua on pilkottu hieman pienempiin osiin. Kuvion alkuvaiheessa korostetaan ideointia ja visiointia. Toteuttamassani kehittämishankkeessa näiden kohtien merkitys oli suuri, koska alkutilanteessa tiedettiin, että jotain täytyy tehdä, mutta selkeää kuvaa siitä ei vielä ollut.

Rissanen (2002, 16) kirjassaan kuvaa (Kuvio 10) projektin etenemistä hyvin samalla tavoin kuin Kettunen, mutta Rissanen aloittaa aikaisemmasta vaiheesta eli jo ideoinnista. Tämän jälkeen seuraa visiointi ja taustaselvitykset. Tämän jälkeen määritellään tavoitteet, perustetaan projekti, suunnitellaan toiminta, toteutetaan, siirretään tulokset käytäntöön ja päätetään projekti. Verrattaessa Rissanen ja Kettusen kuvioita Rissanen malli on jatkuvaa toimintaa ja Kettusen projektin toteutus päätetään. Tämän jälkeen ei anneta jatkokehittämisehdotuksia.



KUVIO 10. Projektin päävaiheet (Rissanen 2002, 16).

#### 4.1 Lähtötilanne

Leipomo-konditoria Satun Makioiden tilat ovat valmistuneen 2004 ja osa kahvios- ta jo aikaisemmin. Leipomo toimii rakennuksen toisella puolella, ja toisella puo- lella rakennusta sijaitsee kahvio, jossa tällä hetkellä on noin 50 asiakaspaikkaa. Kahvion yhteydessä on WC-tilat. Leipomon ja kahvion välissä on hyvin pieni keittiötila, jossa valmistetaan tuotteita kahvion vitriiniin, kuten täytettyjä sämpy- löitä, ja lisäksi välitilassa on sosiaaliset tilat henkilökunnalle sekä toimistotila.

Nykyiset tilat vaativat kehittämistä, koska ne eivät pysty palvelemaan tämänhet- kistä asiakasmäärää joustavasti. Palvelutiski ei ole riittävän toimiva palvelukseen sekä kahvila- että ulosmyyntiasiakkaita. Lisäksi asiakaspaikkojen määrä on hyvin pieni ja niitä kaivataan lisää. Asiakkailta saadun palautteen mukaan yritykseltä toivottaisiin myös ruokatarjoilua ja pitopalvelua. Saatujen palautteiden ja omien havaintojen perusteella päädyttiin suunnittelemaan uudisrakennusta laajentamalla olemassa olevaa tilaa.

Suunnitelmaan sisältyy kahvion laajennus, joka on noin 50 asiakaspaikkaa, ja käy- tännölliset keittiötilat, joita voitaisiin hyödyntää monipuolisesti ruoanvalmistuk- sessa kahvion asiakkaille sekä pitopalveluasiakkaille. Suunnitteluvaiheessa ote- taan huomioon, että mahdollisimman paljon olemassa olevia tiloja, koneita ja lait- teita pystytään hyödyntämään uudisrakennuksessa. Suunnitteluvaiheessa kuunnel- laan työntekijöiden mielipiteitä, jotta uudesta tilasta tulisi mahdollisimman toimi- va, ja samalla työntekijät otetaan mukaan muutokseen alusta lähtien eikä heitä jätetä muutoksen ulkopuolelle. Näin toimimalla uskotaan uusien muutosten toimi- van paremmin ja samalla suorittavilta työntekijöiltä saadaan hyvää tietoa tilojen toimivuudesta ja toimimattomuudesta. Tarkoitus on suunnitella toimiva keittiö- laitteineen ja miellyttävä salitila.

Suunnittelu on tarkoitus aloittaa tilausravintolasta, josta on mahdollista hoitaa pitopalvelutilauksia kentällä. Tämän jälkeen ravintolan hyötyastetta halutaan nos- ta ja laajentaa lounastarjoiluun, ja se olisi seuraava kehittämisen kohde. Haavee- na olisi myös laajentaa iltaruokailuun tulevaisuudessa, koska alueella muut yrityk- set eivät tarjoa kyseistä palvelua.

Neuvosen mukaan aikaisemmin oli mietitty lounasasiakkaiden tarpeita ja päädytty siihen, että heille tarjottavien vaihtoehtojen määrää tulee lisätä. Nykyisin yrityksen tarjontaan ruokaileville asiakkaille kuuluu ainoastaan vitriinin tarjoamat suomalaiset tuotteet, kuten esimerkiksi lihapiirakat, pasteijat ja täytetyt sämpylät. Olemassa olevat tilat eivät kuitenkaan tarjonneet mahdollisuutta lounasruoan valmistukselle, koska tiloista puuttui kunnan keittiö. Pikaruokalinjalle ei haluttu lähteä, vaan haluttiin jotain muuta. Vaihtoehtoja tässä vaiheessa ei kuitenkaan ollut esittää, ja asia jätettiin odottamaan ratkaisua. (Neuvonen, 5.10.2009.)

Ratkaisu ongelmaan löytyi messuvierailun yhteydessä, jossa esiteltiin ”lounastarjoiluvaihtoehtoa R-Menulta”. Siinä yritykselle toimitetaan mikroaaltouunia muistuttava uuni, johon on ohjelmoitu eri ruoka-annosten valmistamiseen tarvittava ohjelma. Annokset toimitetaan yritykselle pakasteena. Periaate on, että tuotetta lämmitetään uunissa muutama minuutti, laitetaan tarjoiluastiaan ja viedään asiakkaalle. Tuotetta käytetään edelleen yrityksessä. Toimittajan kanssa on tehty tuotekehitystyötä, jolla annoksista on saatu entistäkin parempia, maukkaampia ja oikean kokoisia. Asiakkaat eivät ole mieltäneet kuitenkaan tuotteita lounasruoaksi, vaan niitä pidetään enemmänkin pikaruokana. Annosten menekki ei ole kovin suurta, vaan vitriinituotteiden myynti on lounasaikaan edelleen huomattavasti suurempaa. Asiakkaat kaipaavat kunnollista ruokaa. (Neuvonen, 5.10.2009.)

## 4.2 Suunnittelu

Projektin aktiivinen suunnittelu aloitettiin 5.10.2009, jolloin kokoontuimme virallisesti ensimmäisen kerran omistajan Satu Neuvosen kanssa. Yhdessä ideoimme ja pohdimme uudisrakennuksen ja vanhan rakennuksen tilojen tarvetta. Samalla mietittiin yrityksen mahdollisuuksia, heikkouksia, uhkia ja vahvuuksia SWOT-analyysin avulla. Uudesta rakennuksesta haluttiin saada mahdollisimman toimiva, mutta viihtyisä. Yrityksen omistaja halusi, että kahvilan asiakkaat näkevät jatkosakin leipomon puolella suurista ikkunoista, ja tämä asetti rajoitteita muutokselle. Projektille tärkeitä asioita listattiin ylös, ja samalla yrittäjä kertoi toiveistaan tilusravintola- ja pitopalvelutoiminnan suhteen. Samalla mietittiin myös henkilökunnan koulutusta ja sen hyödyntämistä muutoksen tuomissa uusissa tehtävissä.

Palaveri oli meille projektin käynnistymisen kannalta oleellinen ideapaja, jossa molemmat esittivät omia ideoitaan ja niitä kirjattiin ylös. Saaduista ideoista lähdettiin karsimaan epäoleellista pois. Minulle tilaisuus oli hyvä henkilökunnan määrän ja koulutuksen kartoittamisen kannalta, ja samalla sain tarkan käsityksen yrityksen tämän hetkisestä tilasta. Samassa tapaamisessa mietittiin suunnittelua ja toteutusaikataulua niin, että suunnittelu tapahtuu syksyn ja talven aikana 2009–2010, jolloin muutos- ja rakennustöihin päästäisi kesällä 2010. Toiminta uusitus- ja uusissa tiloissa voitaisi aloittaa viimeistään ennen joulusesonkia 2010.

Seuraavassa tapaamisessa 24.10.2009 mukana oli omistajan ja minun lisäksi kahvilavastaava ja rakennussuunnittelija. Tapaamisessa ideoitiin vanhan rakennuksen hyödyntämistä ja uudisrakennusta vaativien tilojen määrää. Suunnittelu- vaiheessa jokainen toi esille omia toiveitaan ja kokemuksiaan, jotta saataisiin mahdollisimman toimiva uusi kokonaisuus. Erilaisten toiveiden ja näkemysten pohjalta rakennussuunnittelija esitti meille erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joita mietittiin yhdessä. Haasteita suunnitteluun lisäsi kahvion ja leipomon välisen ikkunan lisäksi saniteettitilojen sijainti ja vanhan rakennuksen sokkeloisuus sekä sähköpääkeskus keskellä vanhaa rakennusta. Pohdinnan tuloksena rakennussuunnittelija aloitti rakennuksen muutos- ja uudispiirustukset. Marraskuun aikana yrittäjä oli yhteydessä rakennussuunnittelijaan suunnitelmien osalta. Ensimmäisiä luonnoksia oli määrä tarkastella heti joulusesongin jälkeen tammikuun alussa.

#### 4.3 Yrityksen SWOT-analyysi

Suunnittelun ja toiminnan kehittämisen kannalta hyvin olennainen työkalu on SWOT-analyysi. Laadimme analyysin omistajan kanssa, ja siitä saatiin paljon tärkeää tietoa projektiin sekä jatkoa ajatellen.

<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• olemassa olevat tuotteet</li> <li>• palvelualltius (kahvio)</li> <li>• tuotteissa näkyy alueellisuus (perinneleivonnaisia valmistetaan)</li> <li>• joustavuus leipomon asiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aikataulut (tuotteita olisi hyvä saada aikaisemmin aamulla kauppoihin, mutta vieraan työvoiman käyttäminen aamuyötunneilla on kallista ja</li> </ul>

<p>(toimitetaan tuotteita hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla, jos vain mahdollista)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raaka-aineiden alkuperä (kaikki tuotteet kotimaisia ja lähialueella tuotettuja)</li> <li>• lisääineettomuus (leivonnassa ei käytetä leivän paranteita eikä lisäaineita)</li> </ul>	<p>taloudellinen hyöty ei välttämättä ole suuri)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökunnan väliset suhteet</li> <li>• henkilöstöjohtaminen (henkilökunnan motivoiminen)</li> <li>• konkreettisessa työssä leivän siivutus ja pikkutuotteiden pakkaus vaatisi kehittelyä (tuotteille olisi kysyntää, mutta toistaiseksi ei ole riittävästi pystytty panostamaan asiaan)</li> <li>• hintakilpailuun teollisuusleivonnan kanssa ei pystytty lähtemään, koska suurin osa tuotteista valmistetaan käsitöinä</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uuden uunin hankinnan myötä tullut lisäkapasiteetti, joka painotuu iltapäivään</li> <li>• oman pakkausmateriaalin kehittelyminen muutamille pikkutuotteille, joita voisi saada tätä kautta markkinoille enemmän</li> <li>• kysyntää olisi laajemmalla markkina-alueella (markkinoiden laajentaminen kuitenkin vaatii kehittelyä, jotta se on kannattavaa)</li> <li>• raaka-aineiden alkuperää ja lisääineettomuutta voisi hyödyntää markkinoinnissa</li> <li>• perehdytyskansion laatiminen (helpottaisi uusien työntekijöiden alkua)</li> <li>• työtehtävien kuvaus</li> <li>• henkilökunnan motivointi</li> <li>• valikoiman kehittäminen (pääpaino suolaisissa vitriinituotteissa)</li> </ul>	<p><b>UHKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ympärillä olevat kilpailijat</li> <li>• yrittäjän oma jaksaminen</li> <li>• laadun heikentyminen / epäonnistuminen tuotteissa tai toimituksissa</li> <li>• laaduntarkkailu vastuu (pitäisi saada kaikki työntekijät ymmärtämään tämän tärkeys, ettei esim. liian tummia tuotteita päästetä tilaajille)</li> <li>• liian pieni piha-alue, joka sulkee pois mm. raskaanliikenteen suuremmissa määrissä</li> <li>• perusuhkat esim. hygienian aiheuttamat ongelmat, koska jatkuvasti ollaan tekemisissä elintarvikkeiden kanssa</li> <li>• taloudelliset muutokset</li> <li>• uudet 6-tien linjauksen vaikuttaminen yrityksen kahvioasiakkaiden tavoitettavuuteen</li> </ul>

Kuvio 11. Leipomo-konditoria Satun Makian SWOT-analyysi.

Analyysiä tekeminen aloitettiin kirjaamalla ylös yrityksen vahvuuksia. Ensimmäisenä esille nousivat valmistettavat tuotteet ja niiden alueellisuus. Alueellisuutta yrittäjä selvitti paikallisuudella, eli heillä on tuotannossa paljon tuotteita, jotka kuuluvat maakuntaleivonnaisiin (esimerkiksi perunalepuska) tai ovat muuten kuluja (esimerkiksi ohrarieska) kyseisellä alueella. Omistaja kertoi, että heillä on monia asiakkaita, jotka tulevat ostamaan vain näitä tuotteita. Yhtä tärkeäksi asiakas nousi kahvion asiakaspalvelu, jota halutaan tehostaa. Joustavuus tuotteiden toimitusajoissa nähtiin vahvuutena ja samalla kilpailuvalttina monia yrityksiä kohtaan. Tuotteesta ja määristä riippuen mahdollisuuksien mukaan voidaan asiakkaalle toimittaa lisätilauksia hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla (esimerkiksi tilaus aamulla ja toimitus iltapäivällä). Raaka-aineiden alkuperä ja tuotteiden lisääaineettomuus on vahvuus, jota ei ole vielä tarpeeksi hyödynnetty ja näin ollen se on tulevaisuudessa myös mahdollisuus. Tulevaisuutta miettiessä tultiin siihen tulokseen, että kyseisiä asioita tulee jatkossa hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. Nykyisin se ei juuri näy missään, vaan tieto on levinnyt asiakkaalta toiselle, ja tästä johtuen tämä on hyvin suppean asiakaskunnan tiedossa.

Heikkouksien kohdalla yrittäjä mainitsi ensimmäisenä aikataulut. Hän kertoi kauppojen toivovan aina vain aikaisemmin aamulla tuotteita myyntiin, mutta heille se tarkoittaisi vieraan työvoiman käyttämistä aamuyön tunteina, ja siitä muodostuu kustannuskysymys. Yrittäjän mukaan kyseessä on hyvin tärkeä asia, mutta saatavalla tuotolla juuri peitettäisi kulut, eikä huomattavaa voittoa ei syntyisi. Todellinen heikkous omistajan mielestä tällä hetkellä on, ettei asiakkaan toiveisiin pystytä vastaamaan. Henkilökunnan välisissä suhteissa ja henkilöstöjohtamisessa nähtiin monta heikkouskohtaa, joihin palataan myöhemmissä kappaleissa. Yrittäjä näki heikkouksiksi myös konkreettisesti työssä muun muassa vuokaleipien siivutuksen ja pientuotteiden (esimerkiksi sämpylöiden) pakkaamisen. Siivutetuille ja pakatuille tuotteille olisi kova kysyntä, mutta tämä on pienleipomolle kustannus- ja tilakysymys. Tässä kohdassa joudutaan miettimään oman leipomon liikeidea, koska ei ole mahdollista lähteä kilpailemaan teollisuusleipomoiden kanssa hinnoilla eikä toimitusmäärillä.

Mahdollisuuksien kohdalla yrittäjä kertoi uuden uunin hankinnasta ja sen tuomasta lisäkapasiteetista paistamiseen. Lisäkapasiteetin hyödyntäminen on vielä suunnitteilla, koska aikataulullisesti toiminta sijoittuisi iltapäivään, ja kannattavuutta täytyy suunnitella tarkasti. Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita saamaan tuotteita uusille markkinoille, mihin voitaisiin vastata tällä uudella uunikapasiteetilla. Markkinoiden laajentuminen vaatii paljon suunnittelua ja voimavaroja. Samoin raaka-aineiden alkuperän ja lisääaineettomuuden käyttäminen markkinoinnissa ovat asioita, jotka vaativat voimavaroja. Näihin asioihin palataan myös myöhemmissä kappaleissa. Esille nousi myös valikoiman ja ennen kaikkea vitriinituotteiden kehitys. Tuotteiden halutaan olevan hinta-laatusuhteeltaan hyviä, ja kehitystyötä voidaan tehdä kahvion ja leipomon kanssa yhdessä, joten mahdollisuuksia on. Yrityksen itsensä on tärkeää määrittää markkinarajat omista lähtökohdistaan, tai muuten sen tekee joku toinen. Markkinat määräytyvät yritykselle juuri sellaisiksi kuin yritys ne itse määrittää. (Nenonen & Storbacka 2010, 26.)

Kaikilla yrityksillä on toiminnassaan myös uhkia. Keskustellessani näistä asioista yrittäjän Satu Neuvosen kanssa nousi selkeästi esille suurena uhkana hänen oma jaksamisensa. Hän kertoi tietävänsä omat rajansa, joiden rajapinnassa välillä kuljetaan. Tämän seurauksena hän on hakeutunut itse koulutukseen ja miettii yritystoiminnan uudelleen järjestelyä. Ympärillä olevista uhkista esille nousivat kilpailevat yrittäjät, piha-alueen pienuus, joka pois sulkee raskaan liikenteen suuremmassa määrässä, sekä uuden 6-tien linjauksen vaikutuksen asiakkaiden tavoitettavuuteen. Laadun merkitystä yrityksessä ei voida koskaan liikaa korostaa, ja se nousi yhdeksi uhkatekijäksi. Samalla yrittäjä mainitsi epäonnistumisen tilauksissa, esimerkiksi toimitusongelmat. Samoin vakavasti otettavana uhkana hän piti taloudellisia muutoksia, joista johtuen uusien hankintojen ja investointien tarkka laskeminen ja suunnitteleminen ovat olennainen osa yrityksen pyörittämistä. Hygienenisyyttä ja sen tuomia uhkia ei voida koskaan sulkea pois, kun ollaan tekemisissä elintarvikkeiden kanssa.



#### 4.4 Havainnointi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 212–217) määrittävät, että havainnoilla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset todellisuudessa toimivat ja se voi erota siitä, miten he sanovat toimivansa. Havainnointia pidetään usein työläänä menetelmänä, mutta suurena etuna on, että sen avulla voidaan saada välitöntä suoraa tietoa erilaisten yksilöiden ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla voidaan päästä luonnolliseen ympäristöön. Voidaankin todeta, että tutkimus on todellisen elämän tutkimusta. Havainnointi jaetaan kahteen lajiin eli systemaattiseen ja osallistuvaan. Systemaattisella tarkoitetaan hyvin jäsenneiltyä eli systemaattista tilannetta, jossa havainnoijana toimii ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi tapahtuu tilanteessa, jossa se vapaasti muotoutuu tapauskohtaisesti. Tyypillistä on, että havainnoitsija osallistuu tilanteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla toimintaan. Tutkijan tarkoituksen on päästä mukaan tutkittavien ryhmään.

Anttila (2005, 189) määrittää teoksessaan, että observointi eli havainnointi on kaiken tieteellisen toiminnan perusedellytys, ja sitä voidaan käyttää kaikenlaisten tieteellisten aineistojen kokoamiseen. Havaintojen tekeminen tulee olla systemaattisesti suunniteltua, jotta saadaan vastauksia niihin ongelmiin, joihin halutaan vastauksia. Tavallisimmin havaintoja tehdään todellisissa elämäntilanteissa, ja siksi havaintotilanteelta vaaditaan erityistä suunnittelua, jotta kerättävä tieto vastaisi ongelma-asettelua ja niihin saataisi vastauksia. Anttilan mukaan havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havaintojen tarkoituksena on kertoa, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat näyttävät ja tuntuvat sekä miten se eroaa siitä, mitä he kertovat tekevänsä. Havaintojen tekemisessä on tärkeää ottaa huomioon verbaalisten asioiden lisäksi ruumiin kieli (body language) eli eleet, ilmeet, asennot, liikehdintä jne.

Anttilan mukaan (2005, 190-191) suorassa havainnoinnissa tutkija haluaa tarkkailla tilannetta niin, ettei tarkkailtavat tiedä hänen olemassaolostaan. Kyseisessä tilanteessa observoidaan jonkin toisen tai toisten toimintaa tai tapahtumaa jossakin paikassa. Havaintotekniikat hän jäsentää strukturoituun ja strukturoimattomaan havainnointiin. Strukturoidulla tarkoitetaan jäsenneiltyä havainnointia, jossa ha-

vainnoinnin kohteet jäsenellään etukäteen. Strukturoimattomalla tarkoitetaan jäsenitelemätöntä havainnointia, jossa kaikki havainnoinnit tallennetaan muistiin erilaisilla välineillä ja koottu aineisto jäsenellään jälkikäteen. Strukturoitu havainnointi vaatii tutkijalta etukäteen jäsentämään ongelmaa ja laatimaan havainnointia koskevia luokitteluja, jotka taas riippuvat tutkimusongelmasta. Tutkittavasta kohteesta täytyy olla etukäteen tietoa, mitä ja milloin havainnoidaan. Tietojen pohjalta voidaan laatia havaintolomake ja samalla voidaan päättää mittaustaulukko, jolla tuloksia mitataan.

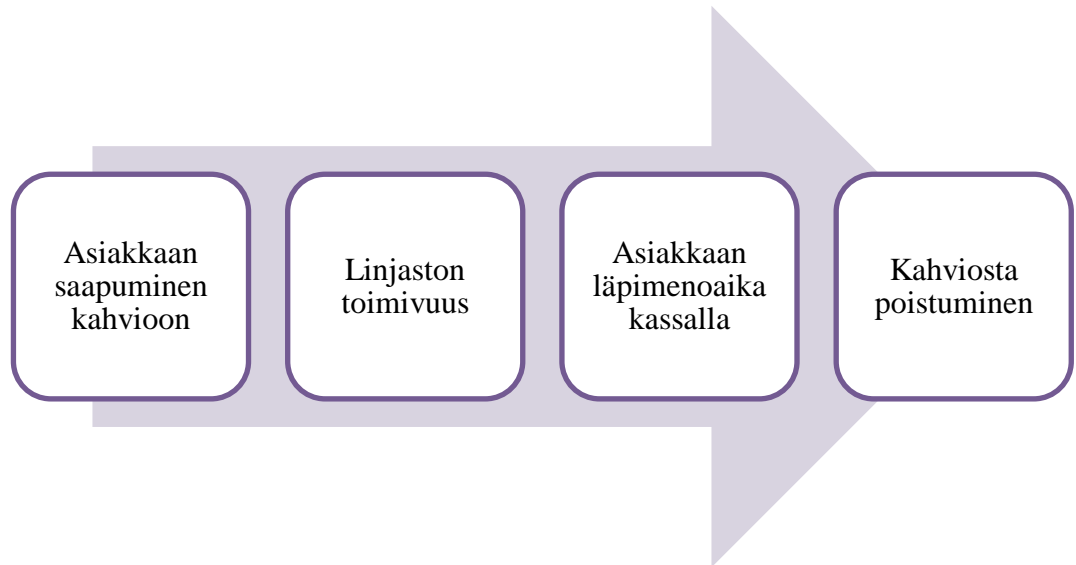
Tavanomainen tapa ihmisen toiminnan havainnointiin on osallistuva havainnointi. Osallistuvaa havainnointia hän pitää hyvänä keinona tutkia ja kehittää sekä ajattelu- ja toimintatapoja että vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken sekä heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. (Vilka 2005, 120.)

#### 4.5 Kahvion käytettävyyden tutkiminen

Ennen tutkimuksen aloittamista mietittiin kohteeseen sopivimmat tutkimusmenetelmät, joilla saataisiin jatkotoimia palvelevia tuloksia. Kuten tietopohjaosuudessa Nenonen esittelee, mahdollisuuksia oli useita. Muutoskohdetta miettiessä ja tutkimusmenetelmiä vertaillessa toteutuskelpoiseksi karsiutui käytettävyyssävelly (eng. usability walkthrough). Konkreettisesti toimitilan muutosprojekti aloitettiin tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen maaliskuussa 2010. Menetelmän valinta oli luonnollisesti helppo, koska palvelua haluttiin parantaa asiakkaan näkökulmasta, ja silloin parasta tietoa saimme asettumalla itse asiakkaiksi ja toisaalta tarkkailemalla asiakkaiden toimimista kahviossa.

Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan havainnointi, jotta tuloksista saatiin laajalaisempia. Käytettävyyssävellyssä kiinnitettiin huomiota esteettömyyteen ja käyttäjäkokemukseen. Erityisiä tarkastelukohtia (Kaavio 12) olivat asiakkaan saapuminen kahvioon, linjaston toimivuus, asiakkaan läpimenoaika kassalla ja kahviosta poistuminen. Havaintoja varten laadittiin kysymysrunko, johon tutkija merkitsi havaintonsa ylös (Liite1). Kysymysten laadinnassa huomioita kiinnitettiin kohtiin, jotka olivat olennaisia asiakkaan positiivisen kokemuksen tuottamisen kannalta.

Tutkija kirjasi havainnot ylös ja niitä käytettiin muutoksen suunnittelun taustatietona. Käytettävyyssävelly suoritettiin maaliskuun lopulla.



KUVIO 12. Käytettävyyssävellyn havainnointipisteet.

Lisäksi käytettiin havainnointia tutkimusmenetelmänä asiakaskäyttäytymisen ja asiakaspalvelun tutkimiseen. Havainnointia varten laadittiin kaavake, johon oli kirjattu ylös havainnointipisteet (Liite 2). Havainnointikohteiksi valittiin samoja kohteita, joita oli tutkittu käytettävyyssävellyssä. Havainnoinnilla haluttiin laajentaa tutkimuksen tuloksia asiakkaisiin sillä pelkästään tutkijan käytettävyyssävellyn avulla tekemät havainnot olisivat olleet liian suppea tutkimusmateriaali.

Havainnointi suoritettiin kolmena eri kertana, jolloin tutkija asettui asiakkaan rooliin ja ostotapahtuman jälkeen jäi tarkkailemaan muiden asiakkaiden toimintaa kahvilan pöytään. Havainnointiajat valittiin satunnaisesti eri viikonpäiville ja eri kellonaikaan. Tarkoituksena ei ollut luoda suoria kontakteja asiakkaisiin, vaan seurata heidän toimintaansa ja kuulla mahdollisia kommentteja. Havainnointi ajankohdiksi valittiin maanantain lounasaika (kello 11–12), keskiviikko iltapäiväaika (kello 15–16) ja lauantai aamupäivä (kello 9–10). Havaintoja kirjattiin ylös, ja niiden perusteella tehtiin parannusehdotuksia.

## 5 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Alkuperäinen kehittämishankkeeni käsitti yrityksen liiketoiminnan laajenemista ravintola- ja pitopalvelusektorille. Luumäellä ja lähialueilla on suuri puute kyseisistä palveluista ja yrityksen olemassa oleva organisaatio antaa hyvän lähtökohdan toimialalaajenukselle. Toimitilat oli suunniteltu rakennettavaksi leipomorakennuksen yhteyteen, jolloin nykyisen kahvion käyttöastetta päästään nostamaan. Tällä hetkellä yrityksen tilat käsittävät leipomon, jonka yhteydessä on varasto, kylmäsäilytystilat, lähettämö ja astianpesu.

### 5.1 Lähtötilanteen muuttuminen

Tammikuussa tapahtui projektissa kuitenkin hyvin olennainen muutos, kun lehdestä oli luettavissa ABC-liikennemyymälän mahdollisesta tulemasta lähialueelle. Tämän uutisen johdosta keskeytimme rakennus- ja muutossuunnitelmat siihen asti, kunnes tarkempaa tietoa olisi saatavilla. Tapasimme 26.2.2010 ja silloin tiesimme huoltamon olevan tulossa. Aikataulusta ei vielä ollut tarkkaa varmuutta. Olimme tilanteessa jossa jouduimme miettimään mitä tekisimme jatkossa. Päätämmekö projektin tähän, vai muutammeko suunnitelmia vai jatkammeko mahdollisesti aikaisempaa suunnitelmaa.

Seuraava palaveri pidettiin 3.3.2010, jossa mietittiin näitä kysymyksiä. Keskustelussa päädyttiin siihen, ettei suuren ketjun kanssa kannata lähteä kilpailemaan samoista asiakkaista samoilla palveluilla, vaan meidän tulee hakea uudistusta muilla keinoilla. Myös pitopalvelun kohdalla suunnitelmat laitettiin jäihin, koska niiden toteutuminen olisi vaatinut uudet keittiötilat, sekä lisää henkilökuntaa. Mikäli ravintolapuoli olisi toteutettu tässä vaiheessa, pitopalvelun hoitaminen olisi tapahtunut samoissa tiloissa ja samoilla resursseilla. Tämän toiminnan pyörittäminen nykyisellä leipomokapasiteetillä ei ole mahdollista ja yksistään pitopalvelu ei ole kannattavaa, koska toiminta keskittyy viikonloppuihin, se vaatisi rinnalleen ravintolatoiminnan.

Seuraavaksi täytyi miettiä mitä tulisi tehdä. Jotain oli uudistettava, jotta asiakkaat säilyisivät ja mahdollisesti lisääntyisivät. Samaa mieltä oltiin siitä, että pienestä myynti- ja kahvion tilasta tulisi saada toimivampi ja koko asiakastilaa tuli uudistaa. Tuotteiden lisääminen ja toimialan laajentaminen päätettiin jättää myöhempään ajankohtaan. Nyt panostettaisiin asiakkaiden viihtyvyyteen ja kahvion toimivuuteen. Ruuhka-aikoina, varsinkin kesäsesonkina palvelutiski ja sen kassakapasiteetti ei pystynyt palvelemaan asiakasmäärää siinä mittakaavassa, kun se tällä hetkellä oli. Muutenkin kahvilan ilme oli vanhentunut ja hieman synkkä.

Projekti eteni tietoperustassa kerrotun Kettusen (2003, 41) kulkupohjan mukaisesti. Saimme huomata, että hyvin yllättävästi projekti suunnitelma saattaa muuttua ja siihen on osattava reagoida ja varautua. Kettusen esittämän kuvan mukaisesti, jouduttiin projektissa palaamaan suunnitteluvaiheesta takaisin määrittelyyn (Kuvio 9). Tässä yksi syy opinnäytetyössä olevalle tietoperustalle, joka kuvaa strategista muutosta. Suunnittelun alussa projektimme olisi voinut Kettusen (2003, 17) luokittelun mukaan määrittellä yrityksen sisäiseksi ja tuotekehitysprojektiksi. Työssä toteutettu projekti kuitenkin mielestäni on selkeästi yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja, joiden tarkentaisin helpottavan yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä. Myöhemmin toteutettava strateginen muutos tulee olemaan Kettusen luokittelun mukaan tuotekehitysprojekti.

## 5.2 Satun Makian kahvila-asiakas

Satun Makioiden kahviossa, kuten monessa muussakin kahviossa suurin asiakasryhmä on vakioasiakkaat. Satun Makioiden asiakaskunta koostuu pääasiallisesti paikallisista työmiehistä, paikallisista asukkaista, mökkiläisistä ja ohikulkijoista, joten asiakaskunnan kirjo on melko laaja. Samoin asiakaskunnan ikärakenne on aivan laidasta laitaan, mukaan kuuluvat kaikki ryhmät lapsista ja nuorista keski-ikäisiin ja vanhuksiin. Työmiehet käyttävät kahvioita pääsääntöisesti kahvi- ja lounastunneilla ja muut asiakkaat satunnaisesti pitkin päivää. Osa asiakkaista tulee ainoastaan kahville, osa nauttii kahvin ja ostaa sen lisäksi mukaan tuotteita. Tämän lisäksi on paljon asiakaskuntaa, joka tulee ainoastaan ostamaan tuotteita mu-

kaan. Lounasajan asiakkaista osa nauttii leipomon omia tuotteita, mutta osa valitsee R-Menun annokset. Pääpaino on kuitenkin leipomon omilla tuotteilla.

Asiakaskunnan ostokäyttäytymisen taustalla olevat motivaatiot sopivat hyvin Lämsän ja Uusitalon (2002, 100–102) määrittelemiin kahteen asiakasryhmään. Toisilla on toiminnalliset tarpeet, kuten esimerkiksi työmiehillä ja toiset hakevat nautintoja, kuten asiakkaat jotka nauttivat kahvin paikan päällä ja ostavat tuotteita mukaan. Lämsän ja Uustalon mukaan hedonististen tarpeiden eli nautintojen hakeminen on viime vuosina lisääntynyt ja se näkyy myös Satun Makioiden asiakasmäärissä. Viimeaikaisen asiakasmäärien kasvun myötä on jokaisessa asiakasryhmässä kuitenkin tapahtunut kasvua.

Palvelun merkitystä asiakkaisiin ei voida koskaan liikaa korostaa. Nykyisin ja lisääntyvässä määrin tulevaisuudessa hyvästä palvelusta halutaan jopa maksaa lisää hintaa. Gröönroos (2000, 61–62) korostaa teoksessaan, että palvelu on aina osa prosessia, jossa myydään tuotteita. Hän pitää erityisen tärkeänä, että tiedetään ja ymmärretään mitä asiakas haluaa. Gröönroos korostaa, että yrityksen markkinoinnissa ja palvelutilanteissa tulee toimia sen mukaisesti. Tämä on kohta mihin täytyy edelleen tehdä töitä Satun Makioiden kahviossa, että koko henkilökunta ymmärtää asiakaspalvelun tärkeyden ja joustavuuden, sekä jatkuvan laadun tarkkailun niin tuotteissa kuin palvelussa.

### 5.3 Tutkimusten tulokset

Suoritettuani käytettävyyssävelyn ja havainnoinnin tulosten perusteella voitiin todeta, että asiakkaan saapumisessa ei ole ongelmaa, sillä hän astuu ulko-ovesta lähes suoraan palvelutiskin päähän. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui kuitenkin palvelutiski. Tutkimuksen tulosten perusteella linjastossa oli riittävästi saatavilla kuppeja, lautasia, tarjottimia, serviettejä ja aterimia. Tuotteet olivat nätisti tarjolla ja jos halusi ainoastaan nauttia paikanpäällä tuotteita, oli niitä helppo linjastosta ottaa tarjottimelle. Linjasto eteni loogisesti, eikä asiakas joutunut palaamaan alkupisteeseen. Asiakkaan halutessa ostaa tuotteita mukaan, yksi ihminen ei pystynyt palvelemaan kahvion asiakasmäärää ruuhka-aikoina ja siitä seurasi pitkiä

jonoja. Henkilökunta joutui jatkuvasti hakemaan lisää tavaraa leipomosta ja tuotteita haettiin yksitellen, jolloin jonot kasvoivat lisää.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voitiin päätellä, että jonotusajat vaihtelivat suuresti eri viikonpäivinä ja eri vuorokauden aikoina. Viikonloppuisin jonoa oli heti aamusta, samoin oli lounasaikana viikolla. Viikolla iltapäivisin oli rauhallisempaa, mutta tuotteiden puuttuminen linjastosta sai hetkessä jonon kehittymään. Jonojen kasvaessa asiakkaat joutuivat odottamaan kohtuuttomia aikoja, jolloin osa hermostui ja osa jopa lähti pois.

Saatujen tulosten perusteella alettiin miettiä ongelmakohtiin ratkaisuja. Tiskin rakennetta muutettiin niin, että yksi myyjä pakkasi mukaan ostettavia tuotteita koko ajan linjastossa asiakkaille ja auttoi toista asiakaspalvelijaa muun muassa keittämällä kahvia, hakemalla tuotteita leipomosta, täyttämällä vitriiniä ja siivoamalla pöytiä. Tämän lisäksi hankittiin toinen kassakone ja linjastoa hieman jatkettiin, jolloin saatiin enemmän tuotteita tiskiin. Näiden muutosten ansiosta ruuhka-aikoina pystyy tiskillä asiakkaita palvelemaan useampi myyjä ja kahdella kassalla nopeutetaan asiakkaiden läpimenoaikoja. Palvelutiskin muutosten lisäksi kahvion ilmettä piristettiin. Pääsiäisenä yhtä aikaa muiden muutosten kanssa kahvion seinät maalattiin, yleisilmettä siistittiin ja ikkunoihin laitettiin uudet verhot.

#### 5.4 Muutosten seuraaminen ja palaute

Muutokset saatiin valmiiksi toukokuun 2010 alkuun ja niitä seurattiin kesäsesongin ajan toukokuusta syyskuulle. Asiakkaat antoivat henkilökunnalle hyvää palautetta kahvion uudesta ilmeestä. Jälkiseurannassa todettiin selkeästi, että palvelutiskin osalta muutokset auttoivat purkamaan ruuhkaa ajoittain, kun molemmat kassat olivat käytössä ja henkilökunta motivoitunut palvelemaan asiakkaita aktiivisesti. Osa kahvio henkilökunnasta kertoi, ettei uudella tiskillä ja toisella kassalla pystytty merkittävästi vaikuttamaan ruuhkahuippuihin. Tästä johtuen useasti toinen kassa jätettiin laittamatta käyttöön heti aamusta. Näin olleen asiakasmäärän lisääntyessä päivän aikana ei enää ehditty kassaa aukaista ja asiakaspalvelu hidastui, mistä seurasi asiakkaiden pitkät läpimenoajat.

Toiseksi suureksi ongelmakohdaksi paljastui seurantajakson aikana tuotteiden nouto leipomon puolelta. Asiaan ei ollut kiinnitetty riittävästi huomiota ennen kesää tehdyissä muutoksissa. Kiireaikana tuotteen loppuessa palvelutiskistä myyjä haki edelleen usein vain yhden tuotteen kerrallaan leipomosta, kun mahdollisuus olisi ollut tuoda esimerkiksi koko laatikollinen. Tästä seurasi jatkuvaa ”juoksemista” kahvion ja leipomon välillä. Toinen ongelma, johon ei havainnoinnissa ollut kiinnitetty huomioita, oli vitriinituotteiden vähyys, varsinkin ilta-aikana. Suolaisessa vitriinissä saattoi olla neljän aikaan iltapäivällä vain muutama tuote, vaikka kahvion oli auki seitsemään.

Omistaja oli tyytyväinen kokonaisuutena muutoksiin ja niiden tuomaan parannukseen. Seurantajakson aikana tehdyt havainnot ongelmakohdista vaativat hänenkin mukaan välittömiä toimia, koska asiakasmäärät jatkavat edelleen kasvua. Palvelutiskin ruuhkautumista halutaan vähentää minimiin.

## 5.5 Parannusehdotuksia

Tulosten perusteella päädyttiin kirjaamaan muutamia uusia parannusehdotuksia ylös, jotka pyritään saamaan käytäntöön mahdollisimman pian. Ensimmäisenä määritettään tällä hetkellä olevat ruuhka-ajat, jolloin kahden kassan käyttäminen on välttämätöntä. Henkilökunnalle kirjataan ylös päivät, jolloin heti aamusta kaksi kassaan laitetaan käyttövalmiiksi. Henkilökunnan määrässä huomioidaan riittävyys näinä aikoina.

Toisena kohtana kirjataan ylös vitriinituotteiden kohdalta vähimmäismäärät. Henkilökunta on velvollinen tekemään tuotteita vitriiniin (esimerkiksi täyttämään sämpylöitä) illallakin, koska niitä menee kaupaksi enemmän, kun vitriini on myyvän näköinen, eikä lähes tyhjä. Edellisen päivän tuotteet myydään seuraavana päivänä halvemmalla tai hyödynnetään henkilökunnan kahvilla. Hukkaa ei juuri synny.



Näiden lisäksi päädyttiin tekemään jokaiselle vuorolle runko niistä töistä, joita vuoron aikana tulisi suorittaa. Tällä pyritään ehkäisemään, etteivät kaikki päivän perustyöt jää esimerkiksi iltavuorolle, tai puolestaan kaikkea tehdä aamuvuorossa ja illalla kahviossa ei suoriteta olennaisia perustöitä. Parannusehdotukset otetaan käyttöön mahdollisimman pian syksyn aikana.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää Leipomo-Konditoria Satun Makioille kahvilan käytettävyys ja tehdä tulosten perusteella muutosehdotuksia yritykselle. Käytettävyyden lisäksi haluttiin uudistusta kahvion yleisilmeeseen. Käytettävyyttä lähdin tutkimaan Nenosen (8.6.2010) luennon perusteella saaman tietoperustan kautta. Tutkimuksessa käytin työkaluina käytettävyyskävelyä kuvion 11. mukaisesti. Havainnointipisteet oli aikaisemmin mietitty yhdessä yrityksen omistajan Satu Neuvosen kanssa ja niistä oli laadittu kysymysrunko kävelyn toteutukseen (liite 1). Toisena tutkimusmenetelmänä käytin havainnointia, jossa havainnointipisteet olivat lähes samat kuin käytettävyyskävelyssä (liite 2). kahdella eri tutkimusmenetelmällä haluttiin saada laajempi näkökulma muutosten perustaksi.

### 6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aikana tehdyt tutkimukset antoivat hyvää tietoa toimitilan muutoksesta ja tietoperustaosuudessa kerätty aineisto tuki sitä. Hankkeessani toteutuu toiminnalliselle opinnäytetyölle asetetut kriteerit. (Airaksinen 2009.) Työni toteutettiin projektin omaisena ja se sisälsi Kettusen (2003, 15 – 16) antamat määritelmät projektin käsittävistä asioista. Projektia suunnitellessamme jouduimme huomaamaan, että välillä joudutaan miettimään tavoitteita ja päämääriä uudelleen ja palaamaan projektissa taaksepäin (kuvio 9). Opinnäytetyössäni tällä oli suuri merkitys siihen mitä toteutettiin.

Tietoperusta työssäni käsittää laajemman liiketoiminnan muutoksen, joka tässä työssä on toteutettu ja tämä johtuu projektin aikana tapahtuneesta muutoksesta

yrittäjän lähiympäristöön ilmoitetun kilpailijan tulemisesta. Tietoperusta on kuitenkin yritykselle ensimmäinen työkalu jatkon kehittämistä ajatellen, koska yrityksen liiketoiminta tarvitsee tulevaisuudessa strategista muutosta.

Työn tarkoituksena oli selvittää kahvion käytettävyyttä ja tehdä selvityksen perusteella muutos ehdotuksia toimivuuden parantamiseksi. Lisäksi yleisilmettä haluttiin parantaa. Työn aikana kahvion käytettävyys tutkittiin, tutkimustulosten perusteella tehtiin muutosehdotuksia ja niiden perusteella toimitilan käytettävyyden parantavia muutoksia. Lisäksi kahvion yleisilme uudistettiin maalaamalla ja vaihtamalla tekstiilejä. Työn aikana tehdyt muutokset tuottivat haluttua parannusta kahvion toimivuuden lisäämiseen ja yleisilmeen paranemiseen.

Työssäni toteutetut tutkimukset olivat melko suppeita ja yhden tutkijan suorittamia. Mahdollisissa tulevilla tutkimuksissa mukaan kannattaa ottaa ainakin toinen henkilö suorittamaan käytettävyyskävelyä sekä havainnointia. Näin saadaan lisää näkökulmia toimintaan.

## 6.2 Tulevia kehittämissuhteita

Saatujen tulosten ja keskustelujen pohjalta voidaan todeta, että yrityksen kasvusta johtuen kyseinen leipomo-konditoria-kahvio alkaa vaatia entistä enemmän henkilöstöjohtamista. Yrittäjä suorittaa tällä hetkellä johtamisen erikoisammattitutkintoa ja hakee sieltä ideoita ja ratkaisuja omaan yritykseensä. Yritykseltä puuttuu tällä hetkellä henkilöstöjohtaminen lähes täysin ja sen lisäksi hyvin olennainen työkalu uusien työntekijöiden perehdytykseen eli perehdytyskansio tai -materiaali. Keskusteluissa päädyimme siihen, että tämän hetkisillä omistajan voimavaroilla, ei sen laatimiseen ole mahdollisuuksia.

Tulevaisuudessa yrittäjä joutuu vakavasti miettimään siirtymistään kokonaan tai ainakin suuremmaksi osaksi hallinnollisiin ja johtamistehtäviin. Tässä vaiheessa hänellä olisi enemmän mahdollisuutta laatia kansio ja samalla kuvaukset eri työtehtävistä. SWOT-analyysissä esille tullut markkinoiden laajentumiskyselyt ja uunikapasiteetin hyväksikäyttö vaatii järjestelmällistä suunnittelua ja sekin voisi

olla mahdollista omistajan irtautuessa suorittavasta työstä. Tämän hetkisillä voimavaroiresursseilla niiden hyödyntäminen ei ole mahdollista.

## LÄHDELUETTELO

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen: toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. [viitattu 10.9.2010] Saatavissa:

<http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>

Anttila, P. 2005. Ilmaisun, teoksen tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina. Akatiimi Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väli­raportti.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing. John Wiley & Sons, LTD. England.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki. Multi­print Oy.

Hannagan, T. 2008. Management concepts & practices. Harlow: Pearson Education Limited.

Heikkinen, V.A. 2003. Kameleonttikuluttaja ikuista mielihyvää ja unelmaa etsimässä: Food, Sex% Rock´n roll-seminaarijulkaisu. Haaga-instituutin ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P.& Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita.2009. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki. Kaup­pakamari Oyj.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen sisältö ja välineet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki. WSOY.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoksi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Krajewski, L. & Ritzman, L. 1999. Operations management. Strategy and analysis. Addison-Wesley. USA

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Saarijärvi. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Laitinen, H. Kaikki pitävät kahvin tuoksusta. 08.10.2009. Viisi tähteä. [Viitattu: 12.10.2010]. Saatavissa: <http://www.viisitahtea.fi/kahviklinikka/125/4739-kaikki-pitaevaet-kahvin-tuoksusta->

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Talentum. Helsinki. Karisto Oy.

Nenonen, S. 2010. Toimitilan käytettävyys. Luentomateriaali. 8.6.2010. Lahti

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna. WSOYpro.

Neuvonen, S. 2009. Yrityksen omistaja. Sanelko Oy Satun Makia. Henkilökohtainen tiedonanto. 5.10.2009.

Näsi, J. & Aunola, M. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere. Tammerpaino Oy.

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

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo. WSOY.

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2002. Käytettävyyden psykologia. Helsinki. Edita Prima.

Sull, D. N. 2007. Strategiatyö jatkuvana prosessina. Walkabout 7/2007, 20 -29.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampere university press.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

## LIITE 1

## KYSYMYSRUNKO KÄYTETTÄVYYSKÄVELYYN

## HAVAINNOINTIKOHTTEET:

## ASIAKKAAN SAAPUMINEN :

- Löytyikö aloituspiste helposti?

## LINJASTON TOIMIVUUS:

- Löytyivätkö tarvittavat astiat / välineet? Oliko niitä riittävästi?
- Löytyivätkö halutut tuotteet ja oliko niitä riittävästi?
- Oliko henkilökuntaa riittävästi palvelemissa?
- Oliko linjasto looginen, vai jouduttiinko palaamaan takaisinpäin?

## ASIAKKAIDEN LÄPIMENOAIKA KASSALLA:

- Oliko jonotusaika riittävän lyhyt?
- Liikkuiko jono koko ajan?

## KAHVIOSTA POISTUMINEN:

- Minkälainen mieli toimivuudesta jäi?
- Onko asiakkaan helppo mennä ulko-ovelle, jos kassalle on pitkä jono?

## LIITE 2

## HAVAINNOINTIKAAVAKE

## HAVAINNOINTIKOHTTEET:

Asiakkaan saapuminen (menikö heti palvelutiskille vai WC:hen vai jonnekin muualle)

Tuotteiden löytäminen (tuottiko ongelmaa, joutuiko kysymään henkilökunnalta neuvoja)

Jonotusaika (kauanko läpimeno kesti)

Asiakkaan reaktiot (poistuiko asiakkaita jonosta kesken jonotuksen vai olivatko he tyytyväisiä)

Henkilökunnan palvelu (oliko palvelu joustavaa)