



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kilpailua erottuvuustekijöistä ja kuluttajien uskollisuudesta

## Case: Mari's Smoothie & Cafe

Miranda Xhemshiti

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Kilpailua erottuvuustekijöistä ja kuluttajien  
uskollisuudesta**

**Case: Mari's Smoothie & Cafe**

Miranda Xhemshiti  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2018

Miranda Xhemshiti

**Kilpailua erottuvuustekijöistä ja kuluttajien uskollisuudesta**

**Case: Mari's Smoothie & Cafe**

2018

2018

Sivumäärä

56

---

Kilpailutilanteen jatkuva kartoitus ja kilpailijoiden toimintaan tutustuminen on erittäin tärkeää mille tahansa yritykselle. Kilpailija-analyysi on yritykselle tärkeä työkalu, jonka avulla kartoitetaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa. Sen avulla yritys voi selvittää kilpailijoiden strategioiden vahvuuksia ja heikkouksia, ja näin hyödyntää saatua tietoa oman liiketoiminnan tukemisessa.

Kilpailija-analyysin avulla yritys pystyy myös paremmin erottamaan omat vahvuutensa kilpailijoihinsa nähden. Tärkeämpää on, mikäli yrityksellä ei ole erottuvuustekijää, että yritys pystyy tunnistamaan sen, ja miettimään toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi. Lisäksi yritys voi löytää kilpailija-analyysillä kohderyhmän ja asiakassegmentit, joissa yritys hallitsee markkinoilla tai missä se voisi hallita. Kilpailija-analyysin kautta saatava tieto voi auttaa yritystä säästämään kustannuksissa, ja näin myös lisäämään yrityksen kannattavuutta tai parantamaan asiakastytyväisyyttä.

Tässä kilpailija-analyysissä on hyödynnetty tunnetun liiketieteen professorin Michael Porterin keskeisiä oppeja kuten viiden kilpailuvoiman mallia, kolmea perusstrategiaa ja kilpailija-analyysin osa-alueita. Keskeisessä roolissa ovat myös yrityksen imago ja brändi.

Tutkimusmenetelminä toimivat benchmarking ja SWOT-analyysi. Benchmarking eli vertailuanalyysi on mainio tapa tutustua kilpailijoihin ja saada uusia ideoita oman liiketoiminnan kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä menetelmää on sovellettu tutustumalla perusteellisesti kilpailijoiden kotisivuihin ja sosiaalisen mediaan, yrityksestä löydettäviin artikkeleihin sekä käynneillä suoraan yrityksissä havainnoiden tuotteita ja palvelua. SWOT-analyysi on tehty case yritykselle benchmarkingista saatujen tulosten perusteella.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa Mari's Smoothie & Cafea tuntemaan kilpailijansa paremmin Helsingin pääkaupunkiseudulla ja tunnistamaan näiden erottuvuustekijät. Koska kilpailu alalla on kovaa ja uusia yrityksiä tulee yrityksen toimialalle jatkuvasti, on tärkeää erottaa, mitä yrityksiä voidaan oikeasti pitää kilpailijoina. Jotta yrityksen tuottama lisäarvo asiakaille säilyy ja kiinnostus yritystä kohtaan pysyy, on tärkeää myös kehittää omaa toimintaa. Tämä edellyttää kilpailijoiden sekä markkinoiden tuntemista ja ennakoimista.

Asiasanat: kilpailu, strategia, kilpailija-analyysi, brändi, imago

Miranda Xhemshiti

**Competition of special traits and consumers' loyalty**  
**Case: Mari's Smoothie & Café**

2018

2018

Pages

56

---

It is very important that companies understand who their true competitors are and how the competitors' business' work. Competitor analysis is an important tool for companies, to help understand which companies are to be considered as biggest competitors. Also, what strategy they use and what advantages and strengths those strategies include. This way companies can improve their own strategy and operational model.

Companies will also understand better what traits make them special and what their strengths when compared to their competitors are. It is very important to notice if the company does not have any special traits that separates them from the competitors. If that is the case, the company needs to think about possible strategic changes to change the unwanted situation. The analysis also helps to find and develop specific target groups and customer segments that can help the company to lead on the market. The information from competitor analysis can help companies to save in expenses and this way to increase company's profitability and add customer satisfaction.

This competitor analysis utilizes the knowledge of Michael Porter - well-known American professor and researcher in business economics, more specifically the five forces model, three generic strategies and competitor analysis framework. Image and brand also have an essential role in this thesis.

The research methods that are used in this thesis are benchmarking and SWOT-analysis. Benchmarking is a great way to get to know the competitors and to find new ideas to develop the company's business. In this thesis the method is carefully adapted by analysing the content of competitors' homepages and social media, articles published from the competitors and visiting the companies by observing their products and service. SWOT-analysis is undertaken for the case company from the results achieved in benchmarking method.

The purpose of this thesis was to help Mari's Smoothie & Cafe to recognize its competitors in capital area of Helsinki and to understand what traits make these competitors special. The competition on this field of business has increased a lot lately. This is mainly because of different food trends and consumers' increasing interest towards healthier lifestyle. In order to maintain the interest of the customers and value of the products, it is important that the company develops their business constantly. This requires that the company knows its competitors and markets and predicts the possible changes in them.

Keywords: competition, strategy, competitor analysis, brand, image

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Teoria.....	9
2.1	Kilpailu.....	9
2.1.1	Oligopolinen kilpailu.....	9
2.1.2	Monopolistinen kilpailu.....	9
2.1.3	Monopoli .....	10
2.2	Kilpailija-analyysin tarkoitus.....	10
2.3	Viiden kilpailuvoiman malli .....	10
2.4	Kolme perusstrategiaa .....	11
2.4.1	Kustannusjohtajuus .....	11
2.4.2	Tuotteiden differointi .....	12
2.4.3	Keskittyminen.....	12
2.4.4	Keskivaiheille juuttuminen .....	12
2.4.5	Perusstrategioiden riskitekijät.....	13
2.4.6	Kustannusjohtajuuteen liittyvät riskitekijät .....	13
2.4.7	Differoitumisen riskit.....	13
2.4.8	Keskittymisen riskit .....	14
2.5	Kilpailija-analyysin osa-alueet.....	14
2.5.1	Tulevat päämäärät.....	14
2.5.2	Olettamukset .....	15
2.5.3	Nykyinen Strategia.....	15
2.5.4	Valmiudet .....	15
2.5.5	SWOT-analyysi .....	16
2.5.6	Reaktioprofiili .....	16
2.6	Imago, asemointi & brändi .....	17
2.6.1	Mielikuva.....	17
2.6.2	Imago.....	18
2.6.3	Asemointi .....	18
2.6.4	Brändi .....	19
3	Case-yritys ja kilpailijat .....	20
3.1	Case-yritys .....	20
3.2	Kilpailijat .....	22
3.3	Jungle Juice Bar.....	22
3.4	Bär Bar .....	25
3.5	Joe & The Juice .....	28
3.6	Kippo .....	30

4	Raportit vierailuista kilpailijoilla .....	32
4.1	Benchmarking.....	32
4.2	Joe & The Juice 16.11.2018.....	32
4.3	Kippo 23.11.2018.....	34
4.4	Jungle Juice Bar 25.11.2018 .....	35
4.5	Bär Bar 26.11.2018 .....	36
5	Tunnusluvut .....	38
5.1	Smoothie Heaven Oy (Jungle Juice Bar) .....	38
5.2	Cafe Kippo Oy .....	39
5.3	Joe & The Juice Finland Oy .....	39
6	Tutkimustulokset .....	42
7	Lopetus.....	50
7.1	Yhteenveto.....	50
7.2	Opinnäytetyön reliabiliteetti eli luotettavuus.....	50
7.3	Opinnäytetyön validiteetti eli pätevyys.....	50
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	51
	Lähteet .....	52
	Kuviot .....	56
	Taulukot .....	56

## 1 Johdanto

Ravinnolla ja terveellisillä elämäntavoilla on merkittävä rooli yhteiskunnassamme, mikä on näkynyt kasvavana trendinä uusia yrityksiä avatessa. Ihmisten elämä on muuttunut kiireisemmäksi ja sitä on helpottanut pidemmän aikaa erilainen pikaruokakulttuuri ja valmisruuat. Se, että ravintoloiden tarjoama ruoka on nopeaa ja helposti saatavilla olevaa, mutta erityisesti terveellistä, ei ole ollut pitkään Suomessa täysin itsestäänselvyys. Erilaiset terveelliseen ruokaan keskittyvät ravintolat ja smoothie-baarit ovat lisääntyneet Suomessa huomattavasti 2010-luvulla. Osa yrityksistä on onnistunut laajentamaan toimintaansa ketjumaiseksi. Lähestä tahansa ostoskeskuksesta löytyy nykyään Jungle Juice Bar. Yrityksen menestys on innoittanut myös muita vastaavanlaisella liikeidealla toimivia yrityksiä ja alaa voidaan pitää jollain tasolla jopa ylikuumentuneena.

Ketjut toimivat sillä monet luottavat brändiin ja tuttuun nimeen. Ketjuilla on myös helpompaa kilpailuttaa hintojaan, sillä osto volyyymi on huomattavasti suurempaa kuin pienempien yritysten. Aina ketjumaisten yritysten tuotteiden alkuperä ei kuitenkaan ole selkeästi esillä, eivätkä käytetyt raaka-aineet ole välttämättä tuoreita, saati sitten kotimaisia. Myös säilyntä- ja lisäaineita löytyy enemmän suurtehtailla tuotetuista raaka-aineista, joita yleensä suurimmat ketjut käyttävät tuotteissaan pystyäkseen säästämään kustannuksissa ja näin ylläpitämään halvempaa hintatasoa. Pienempien terveelliseen ruokaan keskittyvien yritysten kilpailuetuna onkin juuri yleensä tuotteiden selkeä alkuperä sekä tuotteiden kotimaisuus. Monien toiminnassa korostuu myös luomu, lähiruoka, pientoimittajat ja -viljelijät sekä ympäristöystävällisyys. Nämä ovat arvoja, joita arvostetaan yhä enemmän, ja joiden vuoksi osa kuluttajista on myös valmiita maksamaan enemmän.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kilpailija-analyysi yritykselle Mari's Smoothie & Cafe. Aihe tähän opinnäytetyöhön tuli Laurean projektin kautta, missä pääsin tekemään kahden muun opiskelijan kanssa kilpailija-analyysiä Tikkurilan Prismalle vuonna 2017. Projekti onnistui hyvin ja mietin, miksi en valitsisi kilpailija-analyysiä opinnäytetyöni aiheeksi. Mietin mielessäni yrityksiä, joiden toiminta kiinnostaisi minua eikä mennyt kauaa, kun mieleeni tuli Mari's Smoothie & Cafe. Olen seurannut yrityksen toimintaa sen ensimmäisestä päivästä alkaen ja saanut tutustua yrityksen perustajaan ja työntekijöihin. Olen arvostanut yrityksen toimintaan pohjautuvia arvoja ja pitänyt sen tuotteista laadukkaiden raaka-aineiden ansiosta. Myös yrityksen palvelu on ollut aina ensiluokkaista, ja kahden vuoden ajan yrityksen seinänaapuriyrityksessä työskennellessäni olen päässyt todistamaan yrityksen asiakaslähtöisyyttä. Onnekseni yrityksen omistaja lähti projektiin innolla mukaan.

Tässä kilpailija-analyysissä tutkin pienen perheyrityksen Mari's Smoothie & Cafen kilpailijoita Helsingin alueella, näiden yritysten erikoispiirteitä, tuotteita ja markkinointia. On erittäin tärkeää, että yritys on perillä vallitsevasta kilpailutilanteesta ja tuntee kilpailijansa.

Pienyrityksillä on perusteelliseen tutkintatyöhön kuitenkin valitettavan harvoin riittävästi resursseja. Työn teoreettisena tukena on menestyksekkään liiketalousprofessori Michael Porterin opit, kuten viiden kilpailuvoiman malli ja kolmeperusstrategiaa. Varsinaisena tutkimusmenetelmänä on benchmarking eli vertailuanalyysi. Tässä opinnäytetyössä pohditaan myös yrityksen yrityskuvaa eli imagoa, brändiä ja asemointia markkinoilla.

Vastaavaa työtä ei ole tehty aiemmin Mari's Smoothie & Cafelle, mutta kilpailija-analyysi opinnäytetyön aiheena on ollut erittäin suosittu. Tässä muutamia esimerkkejä vastaavista opinnäytetöistä:

- Tattarinen Joonas. Kilpailija-analyysi Helsingin keskusta-alueen lounasravintoloista. Case: italialaiset ravintolat. Laurea ammattikorkeakoulu. 2014.
- Innanen Ida. Markkinointisuunnitelma: Smoothie Heaven Oy. Metropolia ammattikorkeakoulu. 2012.
- Jousela Sanna. Kilpailijoiden kartoitus kilpailija-analyysin avulla Helsingin markkina-alueella. Case: yritys X. Laurea ammattikorkeakoulu. 2011.
- Kyyrönen Ville. Perustettavan smoothie barin kilpailija-analyysi Tampereen alueella. Tampereen ammattikorkeakoulu. 2010.
- Pitkäniemi Sini. Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. 2007.



## 2 Teoria

Tässä luvussa käsitellään tälle opinnäytetyölle merkityksellistä teoriaa. Alussa kartoitetaan kilpailua ja sen suuntauksia, jonka jälkeen syvennytään muun muassa viiden kilpailuvoiman malliin, kolmeen perusstrategiaan ja kilpailija-analyysin osa-alueisiin. Tämän luvun loppu käsittelee imagoa ja brändiä sekä yrityksen asemointia markkinoilla. Suurin osa tästä luvusta perustuu Michael Porterin teokseen ”Strategia Kilpailutilanteessa” (1993).

### 2.1 Kilpailu

Kilpailu on yksi yrityksen tärkeimmistä tekijöistä sen toimintaympäristössä. Ilman vahvaa ja toimivaa liikeideaa, uuden yrityksen on vaikea päästä mukaan alalla vallitsevaan kilpailuun. Tämä ei tarkoita sitä, että yrityksen tulisi miellyttää kaikkia markkinoillaan, vaan tarkoituksena on löytää oma erikoistumisalue ja kehittää siitä kilpailuetu. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Taloustieteessä kilpailu jaetaan täydelliseen sekä epätäydelliseen kilpailuun. Täydellistä kilpailua ei käytännössä esiinny millään alalla. Sitä käytetään lähinnä apuna taloustieteessä teoreettisena mallina, jotta voidaan selvittää hintamekanismia. Täydellinen kilpailu on tila, missä ostajia ja myyjiä on riittävän paljon ja kunkin markkinaosuus on riittävän pieni. Hyödykkeiden tulisi olla riittävän samanlaisia, jolloin syntyy tilanne, että ostajalle on yhdentekevää mistä tuotteen ostaa. Tällöin myös tuotteiden hinnat olisivat samat ja hyödykkeen tarjoamista ominaisuuksista tiedetään kaikki. Lisäksi markkinoille pääsy ja pois lähteminen olisi täysin vapaata toimintaa, eikä yksittäinen ostaja tai myyjä pystyisi vaikuttamaan markkinahintaan. (Jousela 2011, 9-10.)

Epätäydellinen kilpailu on markkinatilanne, jossa yksittäinen myyjä tai ostaja pystyy vaikuttamaan suoraan hintaan, tai parhaimmassa tapauksessa asettamaan sen itse. Epätäydellinen kilpailu vallitsee käytännössä aina hieman eriasteisena markkinoilla. Epätäydellisellä kilpailulla on kaksi eri muotoa: oligopoli ja monopolisten kilpailu. (Jousela 2011, 9-10.)

#### 2.1.1 Oligopolinen kilpailu

Oligopolissa kukin myyjä pystyy vaikuttamaan hintoihin, sillä markkinoilla on vain vähän keskenään kilpailevia myyjiä. Tässä tilanteessa tuotteet ovat joko samanlaisia tai erilaistettuja. (Jousela 2011, 9-10.)

#### 2.1.2 Monopolistinen kilpailu

Tilanne, jossa monet yritykset myyvät epähomogeenisia tai erilaistettuja, toisia korvaavia tuotteita, kutsutaan monopolistiseksi kilpailuksi. Kilpailun keinona on yleensä jokin muu tekijä kuin hinta, esimerkiksi merkkitarat. (Jousela 2011, 9-10.)

### 2.1.3 Monopoli

Monopoli on täydellisen kilpailun vastakohta. Tässä asetelmassa vain yksi myyjä voi määrätä tuotteen tai palvelun hinnan hallitsemalla täydellisesti tarjontaa markkinoilla. Esimerkiksi Suomessa Alkolla on monopoliasema, joka on määrätty Suomen lainsäädännössä. (Jousela 2011, 9-10.)

### 2.2 Kilpailija-analyysin tarkoitus

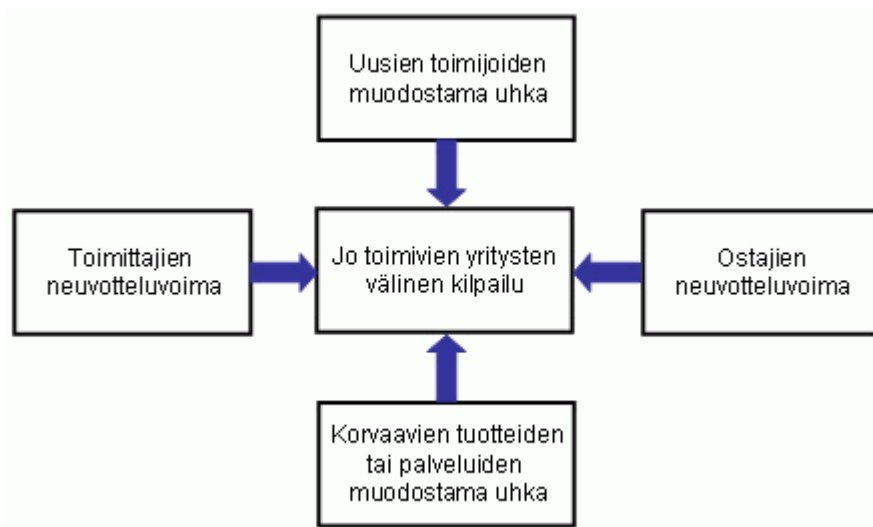
Kilpailija-analyysi on yritykselle tärkeä työkalu, jonka avulla kartoitetaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa. Sen avulla yritys voi selvittää kilpailijoiden strategioiden vahvuuksia ja heikkouksia ja hyödyntää saatua tietoa oman liiketoiminnan tukemisessa. Sen avulla yritys pystyy paremmin erottamaan myös omat vahvuutensa kilpailijoihinsa nähden. Tärkeämpää on, mikäli yrityksellä ei ole erottuvuustekijää, että yritys pystyy tunnistamaan sen, ja miettimään toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi. Lisäksi yritys voi löytää kilpailija-analyysillä kohderyhmän ja asiakassegmentit, joissa yritys hallitsee markkinoilla tai missä se voisi hallita. Kilpailija-analyysin kautta saatava tieto voi auttaa yritystä säästämään kustannuksissa, ja näin myös lisäämään yrityksen kannattavuutta tai parantamaan asiakastytyväisyyttä. (Priima Yrityslaskenta 2018.)

### 2.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Yhdysvaltalainen liiketaloustieteilijä Michael Porterin vuonna 1979 luoma viiden kilpailuvoiman malli keskittyy viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Se on pohja Porterin kilpailija-analyysin mallille. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat:

- Uusien tulokkaiden uhka
- Ostajien neuvotteluvoima
- Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
- Yritysten välinen kilpailu
- Tavarantoimittajien neuvotteluvoima

Nämä edellä mainitut kilpailuvoimat määräävät tietyllä toimialalla vallitsevan kilpailun tehokkuuden, ja näin toimialan potentiaalisen kannattavuuden sekä viehättävyyden potentiaalisille tulokkaille kyseisellä toimialalla. Tämän vuoksi liiketoimintastrategian tulisi pyrkiä heikentämään näiden kilpailuvoimien asettamia uhkia yritykselle. Kyseinen malli sopii kaikille yrityksille riippumatta yrityksen toimialasta tai kokoluokasta. Porterin mukaan viiden kilpailuvoiman mallia tulisi käyttää toimialan tasolla, eikä sitä ole tarkoitettu käytettäväksi toimialaryhmien tai toimialasektorin tasolla. (Strategy Train 2009.)



Kuvio 1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Strategy Train 2009.)

## 2.4 Kolme perusstrategiaa

Viiden kilpailuun vaikuttavan voiman lisäksi yrityksellä on käytettävissä kolme menestyksellistä strategiaa, joiden avulla alalla toimivien kilpailijoiden pois kilpailuttaminen on mahdollista. Nämä kolme perusstrategiaa ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi sekä keskittyminen. Perusstrategiat ovat lähestymistapoja, joita sovelletaan kilpailijoiden voittamiseksi. Joskus yritys onnistuu menestyksellisesti noudattamaan useampaa kuin yhtä näistä lähestymistavoista ensisijaisena toimintatapanaan. Tällainen tilanne on kuitenkin harvinainen, sillä kunkin perusstrategian tehokas toteuttaminen vaatii yritykseltä täydellistä sitoutumista sekä tätä tukevia toimenpiteitä. Usein kun tavoitteellisia toimintatapoja on useampia, yrityksen toimenpiteet eivät ole tarpeeksi tehokkaita. Joidenkin alojen rakenne mahdollistaa sen, että kaikki yritykset onnistuvat saavuttamaan korkean tuoton. On myös paljon aloja, joissa yhden perusstrategian menestyksellinen soveltaminen riittää juuri ja juuri hyväksyttävän tuoton saavuttamisessa. (Porter 1993, 57-58.)

### 2.4.1 Kustannusjohtajuus

Alhainen kustannustaso laadusta ja palvelusta tinkimättä, on mille tahansa yritykselle ihanteellisin tila. Kustannusjohtajuuden edellytyksenä on, että yritys pyrkii kaikessa sen toiminnassaan soveltamaan aikaisempaa kokemusta sekä seurata alati kustannusten kehitystä ja minimoida ne. Näiden päämäärien saavuttamiseksi, johdon tulee jatkuvasti suorittaa huolellista kustannustarkkailua. Kun yritys kykenee saavuttamaan alhaisen kustannustason, on sillä paremmat mahdollisuudet tuottaa voittoa voimakkaista kilpailutekijöistä huolimatta, verrattuna yritykseen, jonka toiminnan kustannukset ovat korkeammat. Alhaisen kustannustason saavuttaminen vaatii lähes poikkeuksetta suhteellisesti korkean markkinaosuuden ja muita etulyöntiasemia, esimerkiksi helpon raaka-aineiden saannin. (Porter 1993, 57-59.)

#### 2.4.2 Tuotteiden differointi

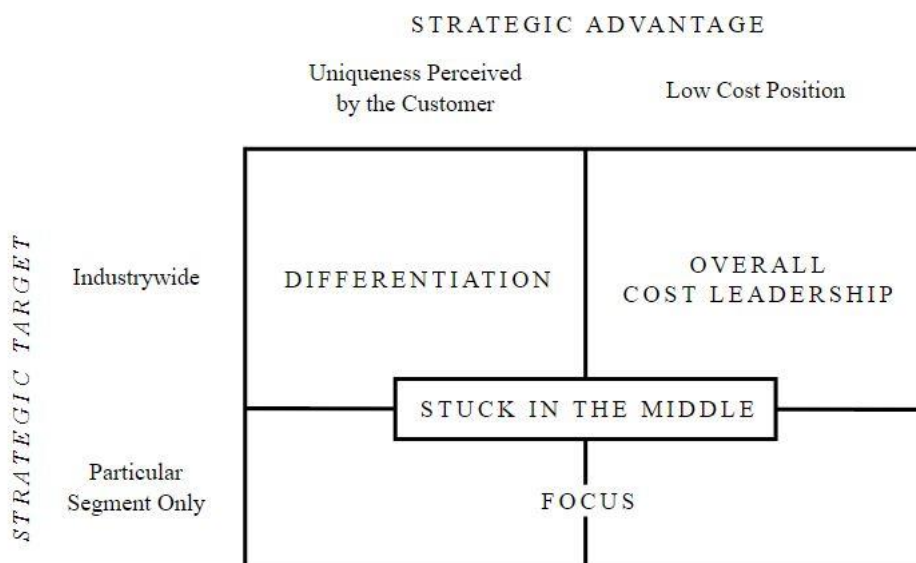
Toinen perusstrategia on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun differointi. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että yritys pystyy luomaan jotain sellaista, mikä on koko toimialan käsitteä ainutlaatuista. Differoinnin lähestymistavat voivat olla monenlaisia, kilpailua edistävä tekijä voi löytyä esimerkiksi tuotesuunnittelusta, imagosta, teknologiasta tai asiakaspalvelusta. Ihanteellisen tilanne yritykselle olisi, että se olisi kykenevä differoitumaan mahdollisimman monin tavoin. Differoinnin avulla yritys pystyy eristäytymään kilpailusta, sillä asiakkaat ovat vähemmän herkempiä hinnoille ollessaan uskollisia tuotemerkeille. Differointi lisää myös yrityksen marginaaleja, jolloin tarve päästä alhaiseen kustannustasoon vähenee. (Porter 1993, 60-61.)

#### 2.4.3 Keskittyminen

Viimeisessä perusstrategiassa yrityksen toimenpiteet kohdistetaan tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekin maantieteelliselle alueelle. Differoinnin tavoin, keskittyminen voi ilmetä monin eri tavoin. Siinä missä alhainen kustannustaso ja differoinnin strategia kohdistuvat koko toimialaan, keskittymisstrategiassa keskitytään palvelemaan tiettyä kohdetta erityisen hyvin ja jokainen toiminnallinen menettelytapa suunnitellaan pitäen tämä kohde mielessä. Tämä strategia perustuu olettamukselle, että yritys pystyisi näin palvelemaan kapea-alaista strategista kohdetta tehokkaammin, kuin ne kilpailijat, jotka kilpailevat laajemmalla alueella. Tämän tuloksena yritys saavuttaa joko alhaisemmat kustannukset tiettyä kohdetta palveltaessa, kykenee tyydyttämään tietyn kohteen tarpeet paremmin tai se voi saavuttaa molemmat tavoitteet. Keskittymisstrategia edellyttää aina vaihtokaupan tekemistä yrityksen kannattavuuden ja sen myyntivolyymien välillä. (Porter 1993, 61-63.)

#### 2.4.4 Keskivaiheille juuttuminen

Jos yritys ei pysty keskittämään toimintaansa vähintään yhteen edellä mainituista kolmesta suunnasta, voidaan sanoa, että se on erittäin huonossa strategisessa asemassa. On erittäin todennäköistä, että keskivaiheille juuttuneen yrityksen kannattavuus on huono. Tällaisessa tilanteessa yritys joko menettää asiakkaitaan hintojen ollessa liian korkealla, tai sitten yrityksen täytyy saada kaupat muilta yrityksiltä omien voittojensa kustannuksella. Joka tapauksessa, yritys menettää korkeat marginaalit muille yrityksille, jotka ovat kohdistaneet toimintansa korkeamarginaalisiin kohteisiin tai jotka ovat saavuttaneet differointiedun. On todennäköistä, että yritys kärsii myös huonosta ja sekavasta imagosta. Siltä usein puuttuu myös jännevä rakenteellinen toimintakanava ja motivaatiosysteemi. (Porter 1993, 65.)



Kuvio 2 Kolme perusstrategiaa. (Study.com.)

#### 2.4.5 Perusstrategioiden riskitekijät

Perusstrategioihin liittyy olennaisesti kaksi riskitekijää:

1. Strategiaa ei pystytä saavuttamaan ja ylläpitämään
2. Strategian mukana tuleva etu murenee alan kehittyessä

Riskien selvennys on olennaista yrityksen valinnassa näiden kolmen perusstrategian välillä. (Porter 1993, 68-69.)

#### 2.4.6 Kustannusjohtajuuteen liittyvät riskitekijät

Kustannusjohtajuus asettaa yritykselle jatkuvia paineita aseman ylläpitämiseksi. Jotta asema pysyy, edellyttää se yritykseltä lisäinvestointeja uudenaikaisiin laitteistoihin, vanhentuneen kaluston armotonta poistamista, tuotelinjan paisumisen estämistä sekä jatkuvaa teknologisen kehityksen seuraamista. Muita riskitekijöitä ovat muun muassa kyvyttömyys nähdä vaadittavia muutoksia tuotteissa tai markkinoissa, huomion kiinnittyminen pelkkiin kustannuksiin tai sellainen teknologinen muutos, joka pystyy mitätöimään entiset sijoitukset ja opitun vaikutuksen. (Porter 1993, 69.)

#### 2.4.7 Differoitumisen riskit

Merkittävin riski Porterin mukaan on, kun kustannusten ero alhaisen kustannustason omaavien kilpailijoiden ja differoituneen yrityksen välillä tulee liian suureksi, jotta tuotemerkkiuskollisuutta voitaisiin ylläpitää. Tässä tilanteessa ostajat asettavat helposti kustannussäästöt differoituneen yrityksen tarjoamien erityisominaisuuksien edelle. Toinen realistinen riski on

ostajien muuttuminen yhä vaativammiksi, jolloin tarve hankkia differoitua tuotetta ei jostain syystä enää toimi. Kolmas mahdollinen riski on havaitun differointiedun jäljittely, mikä on yleinen ilmiö alan kypsyessä. (Porter 1993, 70.)

#### 2.4.8 Keskittymisen riskit

Yksi keskittymisen strategian merkittävimpiä riskitekijöitä on tilanne, jossa kustannusten ero suurten kilpailijoiden ja keskittyneen yrityksen välillä laajenee eliminoiden suppeamman kohteen palvelusta tulleet edut tai poistamalla keskittymisen aikaansaaman differointiedun. Toinen mahdollinen riski on yrityksen toiminnan kapeneminen strategisella kohdealueella sekä kokonaismarkkinoilla, kun erot haluttujen tuotteiden tai palveluiden välillä suurenevat. Kolmantena riskinä Porterin mukaan, on tilanne, jossa kilpailijat löytävät alamarkkinoita strategisella kohdealueella ja kilpailevat pois alkuperäisen keskittyjän. (Porter 1993, 71.)

#### 2.5 Kilpailija-analyysin osa-alueet

Kilpailija-analyysissä on neljä erilaista diagnoosin osa-aluetta: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet. Kilpailijan reaktioprofiilin suhteellisen tarkka ennustaminen mahdollistuu, kun yritys ymmärtää nämä neljä osatekijää. Merkittävien olemassaolevien kilpailijoiden analysoimisen lisäksi, olisi myös yhtä tärkeää analysoida mahdollisia kilpailijoita, jotka saattavat myöhemmin ilmaantua alalle. Tällaisia yrityksiä voidaan usein tunnistaa seuraavista ryhmistä:

- Yritykset, joilla olisi mahdollista tulla mukaan kyseiselle alalle erityisen pienin sijoituksin
- Yritykset, jotka todennäköisesti haluavat mukaan samalle alalle
- Yritykset, joiden yrityskuvaan sopisi alalle tulo
- Asiakkaat tai toimittajat, jotka voivat integroida toimintaansa taaksepäin tai eteenpäin

Toinen hyödyllinen tapa uusien kilpailijoiden analysoimisessa on yrittää arvioida tulevia todennäköisiä sulautumia ja yritysostoja joko jo yrityksen olemassa olevien kilpailijoiden välillä tai mahdollisten ulkopuolisten yritysten joukossa. (Porter 1993, 74-75.)

##### 2.5.1 Tulevat päämäärät

Kilpailijoiden päämäärien analysointi on kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue, ja se on tärkeä monista eri syistä. Kun yritys tiedostaa kilpailijoidensa tulevat päämäärät, auttaa se johtopäätöksissä siitä, onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa. Tiedostamalla kilpailijoiden tulevat päämäärät voidaan myös pystyä päättelemään, kuinka

todennäköistä olisi, että kilpailija muuttaisi strategiaansa ja miten paljon se tulee käyttämään voimiaan reaktioissaan ulkopuolisiin tapahtumiin tai toisten yritysten toimenpiteisiin vastatessaan. (Porter 1993, 75.)

Tämä osa-alue auttaa yritystä myös ennustamaan kilpailijoiden reaktiota strategiaan muutoksiin. Jotkut strategiset muutokset uhkaavat kilpailijaa enemmän kuin toiset. Uhan määrä muutoksissa vaikuttaa mahdollisten vastatoimien todennäköisyyteen. Päämäärien diagnosointi auttaa kilpailijan tekemien toimenpiteiden syvyyssasteen tulkitsemisessa. Päämäärien diagnosointi auttaa myös yritystä arvioimaan, kuinka vakavasti emoyhtiö pyrkisi tukemaan jonkin yksikkönsä aloitetta tai pyrkiikö se mahdollisesti tukemaan jonkin yksikön vastatoimeja kilpailijoita vastaan. (Porter 1993, 75-76.)

Täydellinen kilpailija-analyysi pyrkii säilyttämään taloudellisten päämäärien lisäksi myös muita laadullisia tekijöitä, esimerkiksi tavoitteena olevaa markkinajohtajuutta tai teknistä etuasemaa. Diagnoosin pitäisi myös toteutua monella taholla, sillä on olemassa koko yhtiötä koskevia päämääriä, liikeyksikkökohtaisia päämääriä ja jopa koko yksittäisiä yksikköjä koskevia päämääriä. Samalla tavalla myös alemman tason päämäärät vaikuttavat korkeamman tason päämääriin, vaikkakaan ne eivät täysin määrää näitä. (Porter 1993, 76.)

#### 2.5.2 Olettamukset

Toinen tärkeä kilpailija-analyysin osa-alue on selvittää kunkin kilpailijan olettamukset, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: kilpailijan olettamukset itse yrityksestään sekä kilpailijan olettamukset alasta ja siinä toimivista yrityksistä. Nämä olettamukset ohjaavat yritystä sen käyttäytymisessä ja reaktioissa eri tapahtumiin. Olettamukset ovat yleensä joko hyvin tarkkoja tai vastaavasti hyvin epäselviä. (Porter 1993, 84.)

#### 2.5.3 Nykyinen Strategia

Kolmas osa-alue kilpailija-analyysissä on kunkin kilpailijan voimassa olevan strategian tunnistaminen. Yrityksen strategia voi olla joko täsmällinen tai epäsuora. (Porter 1993, 80.)

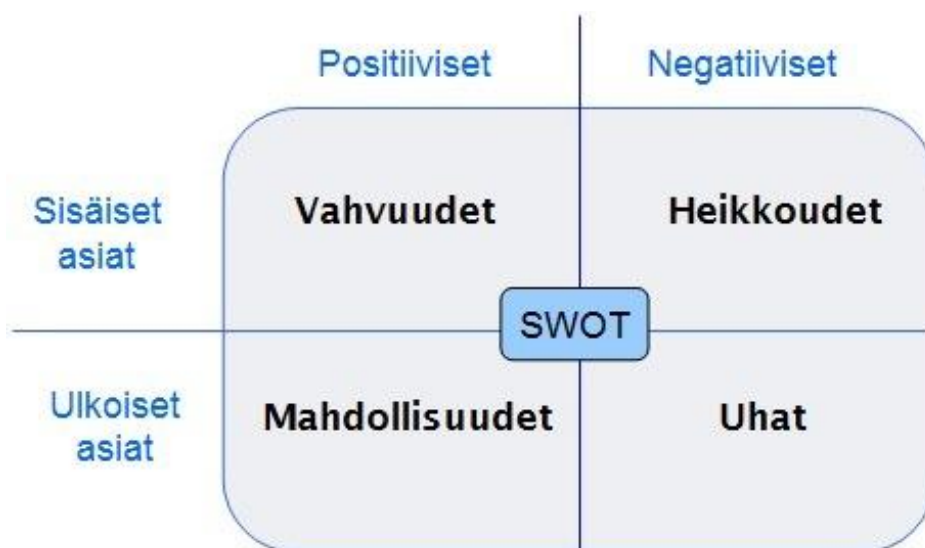
#### 2.5.4 Valmiudet

Viimeinen kilpailija-analyysin osa-alue on realistinen lähestymistapa kunkin kilpailijan valmiuksien tutkimiseen. Todennäköisyyteen, ajoitukseen, luonteeseen sekä kilpailijoiden reaktioiden voimakkuuteen vaikuttavat kilpailijan tavoitteet, olettamukset ja nykyinen strategia. Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet määräävät kilpailijan kyvyn aloittaa tai reagoida strategiaan toimiin sekä ottaa osaa ympäristön tai alan tapahtumiin. (Porter 1993, 90.)

### 2.5.5 SWOT-analyysi

Kilpailija-analyysin viimeisintä osaa pystyy soveltamaan tunnetussa SWOT-analyysissä. Siinä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysissä ilmeneviä tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämässä, parantamisessa sekä hyödyntämisessä. Se toimii myös työkaluna yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien analysoimisessa. (Koski & Virtanen 2005, 50.)

Tätä kyseistä nelikenttämallia voidaan soveltaa kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa, ja sen tarkastelu voi koskea koko yritystä tai jotakin yritystoiminnan osaa, esimerkiksi tuotteita, markkinaa tai henkilöstöä. Analyysin teossa kannattaa noudattaa yksinkertaisuutta ja käytännölläheisyyttä, sekä pitämään yrityksen nykytilan (vahvuudet ja heikkoudet) erillään tulevaisuuden näkymistä (mahdollisuudet ja uhat). (Suomen Riskienhallintayhdistys.)



Kuvio 3 SWOT-analyysi. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

### 2.5.6 Reaktioprofiili

Reaktioprofiili on profiili kilpailijan todennäköisestä reagoinnista alalla tapahtuviin muutoksiin. Reaktioprofiili on jaettu kolmeen osaan: hyökkäystoimenpiteet, puolustusvalmius sekä taistelukentän valitseminen. (Porter 2004, 67.)

Ensimmäinen askel reaktioprofiilin luomisessa on ennustaa ne strategiset toimenpiteet, joissa kilpailija toimii mahdollisena aloitteentekijänä. Tällöin on tärkeää selvittää neljä asiaa: miten tyytyväinen yritys on asemaansa, mitkä ovat sen seuraavat strategiset liikkeet ja kuinka todennäköisiä ne ovat, miten voimakkaita nämä liikkeet tulevat olemaan ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. (Porter 2004, 67-68.)



Seuraava askel on laatia luettelo mahdollisista kilpailijan reaktioprofiilin toteutettavissa olevista strategisista muutoksista. Näitä voidaan tutkia kilpailijan haavoittuvaisuuden, kostonhengen sekä toimenpiteiden tehokkuuden avulla, etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaiset strategiset toimenpiteet saattaisivat haavoittaa eniten kilpailijaa?
- Millaiset toimet provosoisivat eniten kilpailijoiden kostonhenkeä, vaikka vastatoimet tulisivatkin kalliiksi ja johtaisivat marginaaliseen liiketaloudelliseen toimintaan?
- Mihin toimenpiteisiin tai tapahtumiin kilpailija ei pystyisi reagoimaan tehokkaasti ja nopeasti, jos otetaan huomioon päämäärät, strategiat, mahdollisuudet ja olettamukset?
- Minkälaisia toimintamuotoja voidaan omaksua, mikäli kilpailija ei tule olemaan tarpeeksi tehokas toimenpiteidensä toteuttamisessa?

(Porter 2004, 67-68.)

Jos on oletettavaa, että kilpailija ryhtyy vastatoimiin yrityksen toimia vastaan, on valittava oikeanlainen taistelukenttä. Taistelukenttänä voi toimia esimerkiksi jokin markkinoiden segmentti tai strategian dimensiot, joihin kilpailijat eivät ole varautuneet, tai osanneet varautua, eivät suhtaudu innolla tai jotka ovat heille joillain tavoin epämurkavia. Ihanteellisinta yrityksen kannalta on löytää sellainen strategia, jossa kilpailijat ovat kykenemättömiä reagoimaan. (Porter 2004, 67-68.)

## 2.6 Imago, asemointi & brändi

Jotta yritys erottuisi kilpailijoistaan, tulee sillä olla hyvä ja toimiva strategia. Toimivaan strategiaan liittyy oleellisesti yrityksen luoma yrityskuva eli imago ja sen pohjalta syntyvä brändi ja asemointi markkinoilla. Erityisesti yritykset, jotka tarjoavat kuluttajille terveyttä edistäviä tuotteita ja palveluita, tarvitsevat yritykselleen luottamuksen asiakkailtaan. Kun luottamus yrityksen ja kuluttajien välillä syntyy, vahvistuu yrityksen imago ja maine sekä sen asema markkinoilla. Tässä osassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin näitä kolmea tekijää, ja niiden vaikutusta yritykseen ja kuluttajiin.

### 2.6.1 Mielikuva

Elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa tulviva tieto eri imagoista ja brändeistä ylittää vastaanottokykymme. Kuluttajina olemme hyvin alttiita näille mielikuville, sillä emme luonnollisesti pysty tai vaivaudu selvittämään kaikkea. Teemme päivittäin tuhansia valintoja, sekä tiedostaen että tiedostamattamme, joista moni tehdään pelkkien luotujen mielikuvien perusteella. Mielikuvien avulla ratkaisemme, hyväksymmekö jonkin asian vai emme, ja siksi niillä on suuri merkitys elämässämme. Usein valintoja tehdessämme, päädyimme ensimmäisenä

mieleen tulevaan brändiin. Syy tähän voi olla kohteen itse tuottamaa tai muualta suoraan tai välitetysti saatu tieto ja kokemukset. Mielikuva koostuu siis eri tiedoista ja vaikutteista, joihin voidaan vaikuttaa tavoitteellisesti, jolloin toiminnan suunnittelussa yrityksen tulee ottaa huomioon, millä tavoin yritys viestii ja minkälaisia argumentteja sillä on tarjota. Mitä paremmin yritys tietää sidosryhmiensä mielikuvan yrityksestä, sitä paremmin se pystyy määrittelemään tavoitteet ja keinot mielikuvien hallintaan. (Juholin 2013, 228; 238; 241.)

### 2.6.2 Imago

Imago tarkoittaa ulospäin suuntautuvaa kuvaa yrityksestä, minkälaisena ulkopuoliset tekijät kuten asiakkaat ja ostajat näkevät yrityksen. Imago on siis yleisön luoma käsitys kohteesta, ei kohteen itse luoma. Imagoon liittyy vahvasti visuaaliset tekijät, kuten logo, kotisivut ja yrityksen visuaalinen ilme. Ketjumaisissa yrityksissä visuaalinen ilme on yleensä aina sama toimipisteestä tai jopa maasta riippumatta. Yhtenäinen sisustus ja jopa samanlainen tyyli palvella asiakkaita vahvistavat yrityksen imagoa ja tunnettavuutta laajemmilla alueilla. Asiakkaiden käytös ja tekemät päätökset kertovat myöhemmin, onko imago tavoitteiden mukainen. (Laiho 2006, 7.)

Yrityksen identiteetti ja sen tunnistaminen luovat pohjan yrityksen imagon rakentamiselle. Identiteetin pohjalta pyritään luomaan todenmukainen tavoitekuva siitä, miten yritys toivotaan näkevän asiakkaiden ja sidosryhmien silmin. Yrityksessä tapahtuva profilointi on myös keskeisessä osassa imagon muodostumisen osalta. Profilointi tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä tavoitekuvaan pääsemiseksi. Tavoitekuvan kannalta tärkeintä on yrityksen toiminnan yhtenäisyys, mikä ilmenee muun muassa sanallisissa viestinnässä, visuaalisessa ilmeessä sekä henkilökunnan antamassa vaikutelmassa. (Laiho 2006, 7-10.)

Imagon luomiselle ei tarvita aina omia kokemuksia. Mielikuvista muodostuva imago syntyy siten, että yleistämme asioita esimerkiksi kuulemmamme perusteella ja liitämme yleisiä mielikuvia näihin kohteisiin. Joskus ennakkoluulot ja uskomukset voivat olla hyödyn vastaisia, mutta näiden muuttaminen saattaa olla sidosryhmille hyvin hankalaa lyhyellä aikavälillä. (Vuokko 2003, 105.)

### 2.6.3 Asemointi

Asemoinnin avulla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä ja jopa manipuloimaan sitä. Syntyneitä mielikuvia ja faktoja ei voida muuttaa mainonnalla kokonaan uusiksi, mutta niitä voidaan muokata. Mielikuvia muokkaamalla yritys pyrkii saamaan sidosryhmänsä ymmärtämään, missä asemassa yritys on kilpailijoihinsa nähden, ja saada he ajattelemaan yrityksestä samalla tavalla kuin yritys itsestään. (Ries & Trout 2001, 5-6.)

#### 2.6.4 Brändi

Brändi on logoa ja visuaalista ilmettä syvällisempi käsite. Sillä viitataan yrityksen luoman tavaramerkin ympärille syntyneeseen maineeseen. Brändi koostuu tiedosta, kokemuksista, mielikuvista, rationaalisuudesta ja sen jättämästä tunnejäljestä. (Juholin 2013, 236-237.)

Brändi-identiteetistä puhutaan, kun markkinoija haluaa luoda tiettyjä mielikuvia yrityksensä asiakkaiden mielessä. Brändin tuottama arvo tarkoittaa asiakkaan käsitystä siitä, mikä arvoinen tietty tuote, palvelu tai ratkaisu on, verrattuna kilpailijoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin. Brändäys on jatkuva prosessi ja se jatkuu tuotesukupolvesta toiseen. Brändin rakentaa loppupeleissä aina asiakas, sillä asiakas on se, joka päättää kehittykö yrityksen toimenpiteille yrityksen tavoittelema brändi. (Taipale 2007, 13 & Grönroos 2009, 386; 389.)

Brändi-pääomalla tarkoitetaan brändin monimuotoisuutta, ja se voidaan jakaa viiteen osaan: brändiuskollisuus, bränditietoisuus, havaittu laatu, brändiassosiaatiot sekä muut tarpeelliset brändietuudet. Uskollisuus, on se tekijä, joka rohkaisee asiakasta ostamaan samaa brändiä aina uudelleen ja saa asiakkaat välinpitämättömiksi kilpailijoita kohtaan. Tietoisuudella tarkoitetaan brändin nimen herättämää kiinnostusta ja havaitulla laadulla, asiakkaan tekemää päätöstä laadun perusteella. Assosiaatiolla tarkoitetaan yrityksen arvoja ja erityispiirteitä, jotka ovat kytköksissä brändiin. Tarpeellisia brändietuuksia ovat muun muassa patentti ja tuotemerkki. (Hollensen 2010, 409.)

### 3 Case-yritys ja kilpailijat

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön case yrityksen ”Mari’s Smoothie & Cafe” ja tämän neljä kilpailijaa. Case yrityksen kuvauksessa materiaalina on käytetty opinnäytetyön aikana yrityksen omistajan välisiä keskusteluita sekä yrityksen kotisivuja. Kilpailijoista kaksi määriteltiin yhdessä omistajan kanssa. Toiset kaksi yritystä päätyivät tähän kilpailija-analyysin mukaan huolellisen kilpailutilanteen kartoituksen avulla.

#### 3.1 Case-yritys

Mari’s Smoothie & Cafe on suomalainen perheyritys, joka toimii Helsingin Vanhassa Kauppahallissa. Yrityksen toiminta alkoi vuoden 2014 kesäkuussa, jolloin Vanha Kauppahalli avattiin jälleen yli vuoden kestäneen suurremontin jälkeen. Yritys aloitti aluksi pienemmistä tiloista valmistaen ainoastaan tuorepuristettuja mehuja ja smoothieita nimellä Mari’s Smoothie. Vuoden 2016 kesäkuussa toimintaa laajennettiin isompiin tiloihin ja tuotevalikoimaa kehiteltiin laajemmaksi. Samalla nimeksi muuttui Mari’s Smoothie & Cafe. Yrityksen virallinen nimi on Mari’s Natural Taste Oy. Vuoden 2019 loppu puolella Mari’s Smoothie & Cafe avaa toisen toimipisteensä rakenteilla olevaan kauppakeskus Triplaan Pasilan rautatieaseman yhteyteen.

Mari’s Smoothie & Cafe:n tuotevalikoimaan kuuluvat paikan päällä valmistetut smoothiet, tuorepuristetut mehut ja shotit, gluteenittomat paninit, salaatit sekä uuniperuna-annokset. Valikoimaan kuuluu myös pieni määrä gluteenittomia leipomotuotteita, luomukahvia ja -teetä, erikoiskahveja sekä muita kotimaisia virvokkeita.

Mari’s Smoothie & Cafe haluaa tarjota asiakkaille kotimaista mahdollisuuksiensa mukaan, esimerkiksi kaikki juomissa käytetyt marjat ovat kotimaisia sekä monissa tuotteissa oleva hampunsiemenöljy. Kotimaisuus näkyy myös tuotteiden nimissä ja tuotteissa käytetyissä raaka-aineissa. Kaikki käytetyt superfoodit ovat luomua, kuten kurkuma, spirulina ja raakakaakao. Lisäksi kaikki kausivihannekset esimerkiksi lehtikaali ovat luomua.

Tuotteissa panostetaan ennen kaikkea terveellisyyteen ja hyvään oloon, eivätkä tuotteet sisällä lainkaan lisättyjä sokereita, maitotuotteita tai gluteenia. Yrityksen perustaja on opiskellut funktionaalista lääketiedettä, mikä näkyy tuotesuunnittelussa ja intohimona asiakkaiden hyvinvointiin ja terveyteen. Tuotteiden suunnitteluvaiheessa tarkistetaan ravintoarvot, jotta asiakkaat saavat niistä mahdollisimman paljon terveysetuja kuten hyviä rasvoja ja proteiinia. Funktionaalinen lääketiede on terveydenhoidon alue, jossa painotetaan kehon oikean ja optimaalisen toiminnan merkitystä terveyden palauttamisessa ja sairauksien hoitamisessa. Siinä yhdistetään ja käytetään tietoa monelta eri tieteen alalta. Funktionaalisessa lääketieteessä korostuu elämäntapa- ja ravitsemusmuutokset sekä erilaiset ennaltaehkäisevät ravitsemukselliset toimenpiteet. (Funktionaalisen lääketieteen yhdistys.)

Kotimaisuutta tuodaan näkyvästi esille Mari's Smoothie & Cafen kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa, ja se on yrityksen merkittävä kilpailijaetu. Kotimaisuus selittää myös korkeammat hinnat, vaikka ne ovatkin todella kilpailukykyisiä Jungle Juice Barin hintojen kanssa. Kaikki smoothiet ja mehut saa kahdessa koossa, 3 dl ja 5 dl. Smoothiet menussa on jaoteltu kahteen ryhmään: smoothiet ja tehosmoothiet. Smoothie-ryhmän juomat ovat hinnaltaan 5,90€/3dl ja 7,90€/5 dl. Tehosmoothiet on hinnoiteltu seuraavasti: 7,90€/3dl ja 9,90€/5dl. Tuorepuristetut mehut ovat hinnoiltaan 5,5€/3 dl ja 6,9€/5 dl. Gluteenittomat paninit maksavat 8,90 euroa ja niihin sisältyy monipuolisen kasvispohjan lisäksi asiakkaan kaksi valitsemaa täytettä. Täytevaihtoehdot ovat samat myös salaatin ja uuniperunan kanssa, jotka molemmat maksavat kahdella täytteellä 10,40€, kolmella täytteellä 12,40€ ja neljällä täytteellä 14€. Sivuilla ei ole mainittu tuotteiden ravintoarvoja erikseen. (Mari's Smoothie & Cafe.)

Ympäristöystävällisyydellä on yrityksen toiminnassa merkittävä rooli. Mari's Smoothie ja Cafen kaikki kertakäyttötuotteet ovat valmistettu ekologisesti maissitärkkelyksestä ja ovat siis täysin biohajoavia. Tämä merkittävä muutos ja kilpailijaetu otettiin käyttöön tänä keväänä, kun taas kilpailija Jungle Juice Bar mainosti käyttävänsä mahdollisuuksien mukaisesti biohajoavia pakkauksia vasta hiljattain tänä vuonna.



Kuva 1 Tuorepuristettu mehu. (Mari's Smoothie & Cafe.)



Kuva 2 Uuniperuna-annos. (Mari's Smoothie & Cafe.)

### 3.2 Kilpailijat

Alla olen listannut yrityksiä, joita voidaan pitää kilpailijoina Mari's Smoothie & Cafen kanssa. Suurin ja merkittävin kilpailija on Jungle Juice Bar. Kilpailevia yrityksiä yhdistävät vastaavanlainen tuotevalikoima, tuotteiden terveellisyys, vastaava hintataso, on-the-go-mahdollisuus ja toiminta pääkaupunkiseudulla. Mukana on myös yksi kansainvälinen yritys Joe & The Juice, joka toimii Helsingin Stockmannilla. Vanhan Kauppahallin ja Stockmannin kanta-asiakaskunta on osittain sama, joten vastaavanlaisella tuotevalikoimallaan valitsin kyseisen yrityksen Mari's Smoothie & Cafen kilpailijaksi. Tässä luvussa olen perehtynyt kilpailijoiden toimintaan yrityksistä julkaistujen artikkeleiden, yritysten kotisivujen ja sosiaalisen median pohjalta.

### 3.3 Jungle Juice Bar

Jungle Juice Bar on vuonna 2010 perustettu mehu- ja smoothiebaari. Se avasi ensimmäisen toimipisteensä kauppakeskus Jumboon vuonna 2011. Jungle Juice Bar on Suomen ainoa ja ensimmäinen pelkkiin tuorepuristettuihin mehuihin ja smoothie-juomiin keskittyvä ketju, ja alan ehdoton edelläkävijä Suomessa. Yritys on kasvanut ilmiömäisesti ja tällä hetkellä Jungle Juice Barin löytää lähes 40 eri toimipisteeltä. Yritys on laajentanut toimintaansa Tukholmaan, jossa tällä hetkellä toimii neljä baaria. (Rasimus 2018.)

Vuonna 2017 suomalainen pääomasijoitusyhtiö Vaaka Partners osti yhtiöstä enemmistön, yhtiön perustajien Noora ja Petteri Fagerströmin jatkaessa yhä yhtiön merkittävinä vähemmistöomistajina. Järjestelyn tarkoituksena on tukea Jungle Juice Baria kansainvälisessä kasvussa. Yhdysvallat ovat yrityksen ehdoton tavoite tulevaisuudessa. Muita maita minne yritys haluaisi tulevaisuudessa laajentaa ovat muun muassa Englanti ja Kanada. Toimintaa kokeiltiin Espanjassa Madridissa ja Malagassa puolentoista vuoden ajan, mutta se ei kannattanut liian erilaisen markkinoiden ja Espanjassa vallitsevan perinteisen kahvilakulttuurin takia. Jungle Juice

Bar kokee konseptinsa sopivan paremmin urbaaniin ympäristöön. (Talouselämä 2017; Argillander 2018.)

Jungle Juice Bar löytyy kaikista suurimmista ostoskeskuksista ja on keskittynyt toimimaan siellä, missä ihmiset ovat - vaikka edes ohimennen merkittävässä läpikulkureiteissä. Normaalina viikkona yrityksen 40 baarissa käy noin 50 000 asiakasta. (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2018.) Jungle Juice Bar voitti vuonna 2016 Nordic Council of Shopping Centersin Suomen paras retailer -palkinnon. Vuokralaisena kauppakeskusten omistajat arvostavat Jungle Juice Baria, sillä se toimii hyvin erikoisimmissakin tiloissa, kuten käytäväpaikoilla ja liukuportaiden alla. (Talouselämä 2017.)

Missionaan Jungle Juice Barilla on tuoda pala viidakon raikkautta kaikkien huulille, mikä näkyy liikkeiden somistuksessa, juomien sisällössä ja juomien nimissä. (Jungle Juice Bar.) Yrityksen nimi, logo ja liikkeiden ulkonäkö ovat hyvin kytköksissä toisiinsa. Baareista tulee mieleen viidakko: pisteet ovat tapetoitu vihreällä viidakon lehtiä jäljittelevällä tapetilla, tiskit ovat täynnä raikkaita värejä tehdyistä juomista ja kulhoja täynnä tuoreita hedelmiä. Henkilökunta on nuorekasta ja pisteissä soi tämän päivän hittikappaleet. Pisteistä huokuu energia ja hyvä olo. Yrityksen logossa on tukaani ja siihen on upotettu yrityksen nimi ja sen slogan ”Wild by nature”. Lisäksi logoon on ujutettu yrityksen perustamisvuosi. Kaiken kaikkiaan yritys on onnistunut luomaan sille yhtenäisen linjan, mikä tukee yrityksen imagoa ja kuluttajien mielikuvia yrityksestä.



Kuva 3 Yrityksen logo. (Jungle Juice Bar.)

Jungle Juice Bar seuraa terveysalan trendejä ja onnistuu tekemään niistä toimivia juomakokonaisuuksia. Jungle Juicen valikoimaa piristää kausittain vaihtuvat maut ja erilaiset ”limited edition” -juomat, mitkä auttavat vilkastuttamaan myyntiä ja rohkaisevat asiakkaita kokeilemaan. Esimerkiksi uusiin smoothie-maku ”Grasshopper” sisältää trendikästä kotisirkkajauhoa, chiliä, tyrniä, mangoa, kaurahiutaleita, inkivääriä, sitruunaa, macaa, banaania sekä appelsiinia. Smoothie-juomat ovat jaettu kolmeen eri kategoriaan: smoothiet, vihersmoothiet sekä proteiinismoothiet. Juomia saa kahdessa koossa: 400g ja 600g. Lisäpotku-kategoriasta asiakas

voi lisämaksusta halutessaan lisätä juomaansa seuraavista: MCT-öljy, inkivääri, hammppuproteiini, heraproteiini, riisiproteiini, avokado sekä kaurahiutale. (Jungle Juice Bar.) Käytössään heillä on juoma- ja shottipassit, mistä 10. tuotteen saa ilmaiseksi.



Kuva 4 Asematunnelin toimipiste. (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2018.)

Jungle Juice Bar mainostaa kotisivuillaan yrityksille suunnattua tilauspalvelua, asiakas voi pyytää ensin tarjouspyynnön ja päättää tämän jälkeen tilauksesta. Tilaukset tulee tehdä kaksi päivää aiemmin. Yritysassiakas saa valita tehdäänkö juomat paikan päällä yrityksen tiloissa, toimitetaanko vai noudetaanko juomat. (Jungle Juice Bar.) Kotisivuilta näkee myös tuotteiden ravintoarvot (kalorit, proteiini, hiilihydraatit, rasva ja kuitu). Vaikkei tuotteet sisällä lisättyä sokeria, sisältävät monet raaka-aineet luonnostaan paljon sokeria, joten kuluttajan näkökulmasta myös sokerin määrä kiinnostaisi. Mahdollisesti on ajateltu, että jos sokerit ilmoitettaisiin erikseen, voisivat asiakkaat ymmärtää ne lisättyinä sokereina ja näin olla ostamatta juomia. Hintoja ei myöskään näy kotisivuilla.

Yrityksen sosiaalinen media on todella aktiivinen. Jungle Juice Baria seuraa Facebookissa yli 20 000 käyttäjää ja Instagramissa sillä on yli 7500 seuraajaa. Postauksia tulee viikoittain, ja monet postauksista ovat arvontoja tai muuten seuraajia puhuttelevia. Pääkohderyhmäkseen yritys on määrittänyt 18-35 vuotiaat, joilla on yksi lapsi. (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2018.) Tämä selittää osittain suosiota sosiaalisessa mediassa, erityisesti Instagramissa, mikä on erityisesti nuorten suosiossa.

Jungle Juice Bar osallistuu aktiivisesti hyväntekeväisyystyöhön, mikä vahvistaa kuluttajien mielikuvaa yrityksestä yhteiskunnallisena vaikuttajana sekä lisää yrityksen tunnearvoa. Vuonna 2015 yritys onnistui keräämään 26 000 euroa eri hyväntekeväisyyskohteisiin. Kampanjassa julkisuudenhenkilöt, kuten näyttelijä Jasper Pääkkönen ja fitnestähti Eevi Teittinen, pääsivät vuorollaan luomaan oman smoothie-maun, mitä myytiin vain rajoitetun ajan.



Jokaisesta juomasta lahjotettiin euro eri kohteisiin. Hyväntekeväisyyskohteita olivat muun muassa Sos Lapsikylä, Suomen Luonnonsuojeluliitto sekä Irti Huumeista Ry. (Aromi 2016.)



Kuva 5 Jungle Juice Barin tuotevalikoimaa. (Ajassa 2018.)

Viime viikkoina yritys on ollut otsikoissa irtisanottuaan työntekijän, joka on haastanut yrityksen oikeuteen, sillä ei pitänyt irtisanomisesta oikeutettuna. Tämän jälkeen myös muut entiset työntekijät ovat avautuneet julkisesti irtisanomisistaan ja vastaavanlaisista kokemuksistaan. Toimitusjohtaja Noora Fagerström kommentoi asiaa Helsingin Uutisten 9.11.2018 julkaistussa jutussa seuraavasti: ” Irtisanominen ei ole tullut Sallalle yllätyksenä, vaan asiasta käytiin keskustelua. Henkilö ei ollut kulttuuriimme sopiva. Katson oikeudeksi, että jos tilanne ei keskustelujen jälkeen muutu, niin työsuhde päätetään koeajalla”. Jutun nostattama mediahuomio vaikuttaa varmasti ainakin toistaiseksi jollain tasolla yrityksen imagoon ja monet ovatkin kommentoineet otsikoita sosiaalisessa mediassa, kuten Jungle Juice Barin omilla Facebook-sivuilla.

### 3.4 Bär Bar

Bär Bar on vuonna 2017 perustettu osakeyhtiö, joka toimii tällä hetkellä yhden toimipisteen voimin Helsingin keskustassa Fredrikinkadulla. Yrityksen ideana on valmistaa terveellisiä välipaloja, jotka kaikki sisältävät suomalaista superfoodia eli suomalaisia marjoja. Valikoima koostuu suurimmaksi osaksi trendikkäistä smoothie kulhoista, smoothie-juomista sekä tuorepuurosta. Yrityksen toiminnassa keskeisimmässä osassa on suomalaisuus, terveellisyys ja läpinäkyvyys. Tällä hetkellä peräti 93 prosenttia Bär Barin käyttämistä raaka-aineista ovat kotimaisia, mutta yrityksen tulevaisuuden tavoitteena olisi päästä yhä lähemmäs 100 prosenttia. Myös tuotteissa käytetyt mehut valmistetaan itse, jottei tuotteisiin pääse lisäaineita tai piilosokeria. Tuotteiden resepteissä on saatu apua ulkopuolisilta ruokakonsulteilta. Yrityksen

tavoitteena on avata yhä enemmän baareja ja viedä suomalaiset marjat superfoodeina maailmalle. (Helsingin Uutiset 2018.)



Kuva 6 Berrific Oats -tuorepuuro annos. (Bär Bar.)

Yrityksen toiminta alkoi ensin vuoden 2018 alussa Itäkeskuksen Prisman yhteydestä, mutta piste suljettiin myöhemmin samana vuonna. Piste oli otollinen vilkkaan ruokakauppajätti Prisman yhteydessä. Samasta kerroksesta löytyy myös pizzoja valmistava Rosso Express ja kahvilaketju Presso, joten Bär Bar oli raikas tuulahdus terveellisempiä vaihtoehtoja. Yritys ei kuitenkaan toiminut siellä pitkään, vaan avasi myöhemmin Helsingin keskustaan, trendikkäälle Fredrikinkadulle. Syitä miksi toimipiste suljettiin Itäkeskuksessa, ei ole kommentoitu julkisesti. On oletettavaa, ettei liiketilan asiakaskunta ja tuotteiden kysyntä vastanneet toisiaan. Keskustelupalstoilla on kritisoitu jonkin verran yrityksen hintoja, vaikka hinnat ovat verrattavissa Jungle Juice Barin hintatasoon.

Bär Barin kotisivut ovat visuaalisesti onnistuneet. Niiden väriteema on sinivalkoinen, mikä viittaa yrityksen suomalaisuuteen. Tuotteita mainostaessa taustaväreinä on joko liila, mikä viittaa mustikkaan, yrityksen tärkeimpään raaka-aineeseen tai puu, mikä taas viittaa metsään, mustikan kasvuympäristöön. Tuotteiden hinnat eivät ole kotisivuilla esillä, mutta raaka-aineet ja tuotteiden ravintoarvot (kalorit, proteiini, hiilihydraatit, rasva ja kuitu) ovat esillä.

Yritys mainostaa myös kotisivuillaan kokoustarjoilua ja cateringpalvelua. Kokoustarjoiluun on sivuilla ilmoitettu 12 tunnin varoaika. Sivulla täytettävän lomakkeen jälkeen Bär Bar lähettää mahdolliselle asiakkaalle tarjouspyynnön toivottujen tuotteiden pohjalta. Asiakkaan hyväksytyä tarjous, toimitetaan tuotteet paikanpäälle. Mikäli asiakkaalla ei ole aikaa miettiä tai ei vaan osaa muuten päättää, mitä tuotteita haluaa, tarjoaa yritys myös mahdollisuuden antaa heille vapaat kädet luoda kokonaisuus suosituimmista tuotteista. Catering palvelussa

Bär Bar muuntautuu pop-up-baariksi erilaisiin tilaisuuksiin, valmistaen tuotteet tilauksesta asiakkaan nähden.

Bär Bar tarjoaa myös mahdollisuuden tilata tuotteita Wolt-nimisellä sovelluksella. Suomessa vuonna 2014 perustettu Wolt tarjoaa ravintolaruokien tilaus- ja kotiinkuljetuspalvelua. Ruokia voi tilata joko puhelinsovelluksella tai Woltin nettisivuilta. Suomessa Wolt toimii tällä hetkellä 12 kaupungissa. Suomen lisäksi sillä on toimintaa yli 30 eri Euroopan kaupungissa. Woltin antamien tietojen mukaan sillä on yli miljoona rekisteröitynyttä käyttäjää ja mukana toiminnassa yli 2000 ravintolaa. (Ruokangas 2018.)

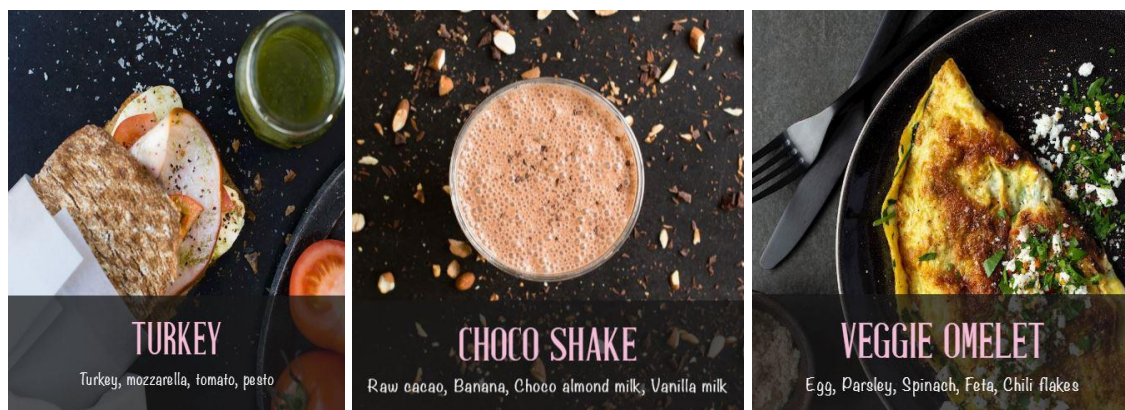
Facebookissa Bär Bar ei ole yhtä seurattu kuin esimerkiksi Mari's Smoothie tai Jungle Juice Bar. Instagramissa seuraajien määrä on kuitenkin puolet suurempi kuin Mari's Smoothiella. Bär Barilla on Facebookissa 245 seuraajaa ja Instagramissa 552 seuraajaa. Marraskuussa 2018 Bär Barin julkaisemassa Facebook-julkaisussa, Bär Bar kertoi suunnittelevan suosittua bloggaaja Alexa Dagmarin kanssa joulusmoothien, jonka tuotoista osa lahjoitetaan Hope-yhdistyksen toimintaan. Kyseisellä bloggaajalla on Instagramissa reilu 40 000 seuraajaa. Asiakkailta oli myös mahdollisuus tulla paikan päälle seuraamaan tuotesuunnittelua ja saamaan maistiasia. Alexa Dagmar teki myös postauksen blogiinsa Bär Barista lokakuussa nimellä ”Helsingin parhaat smoothiet”.



Kuva 7 Yrityksen toimipisteen marja-allas. (Helsingin Uutiset 2018.)

### 3.5 Joe & The Juice

Joe & The Juice on kansainvälisesti toimiva mehubaari ja kahvila. Yritys perustettiin vuonna 2002 Tanskassa ja tällä hetkellä yrityksen toimipisteitä on yhteensä 275. (Joe & The Juice.) Vuoden 2018 kesäkuussa Joe & The Juicen baareja oli Tanskassa 47, Ruotsissa 43, Iso-Britanniassa 40, Yhdysvalloissa 34 ja Norjassa 33. Pienempi määrä baareja löytyi Etelä-Koreasta (9), Islannista (8), Australiasta (6), Sveitsistä (6), Singaporesta (3), Saksasta (3), Hong Kongista (1) sekä Hollannista (1). (Statista 2018.) Vuonna 2015 ruotsalaisesta pääomasijoitusrahastosta, Valedo Partnersista, tuli yhtiön enemmistöosakas. Tarkoituksena on tukea Joe & The Juicen kansainvälistä kasvua ja leviämistä. (Koskinen 2016.) Suomen ensimmäinen ja tällä hetkellä ainoa toimipiste avattiin Helsingin Stockmanniin vuoden 2016 marraskuussa. Joe & The Juicen menu koostuu tuorepuristetuista mehuista, smoothieita muistuttavista shekeistä, jogurteista, leivistä, omeleteista sekä erikoiskahveista.



Kuva 8, 9 & 10 Tuotevalikoimaa eri kategorioista. (Joe & The Juice.)

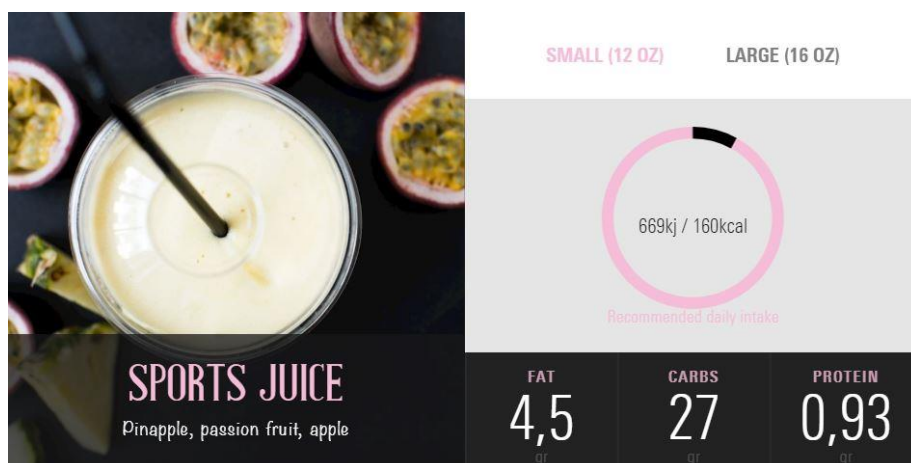
Maailmanluokan brändin tavoin Joe & The Juicella on tiettyjä ominaispiirteitä, mitä ei muilta löydy tai jos löytyisi, olisi ne heti yhdistettävissä alkuperäiseen yritykseen. Joe & The Juice on herättänyt paljon huomiota työntekijöidensä osalta, suurimman osan ollessa nuoria miehiä. Työntekijöillä on lupa myös heittää asiakkailleen viatonta flirttiä. Yrityksen brändi- ja viestintäjohtaja Kasper Garnell kommentoi asiaa Taloussanomien vuonna 2016 julkaistussa artikkelissa seuraavasti: ” En aio valehdella, etteikö näin olisi. Meillä on töissä nuoria miehiä, ja jos joku nainen poikkeaa meille, hän saattaa saada latten ohella viatonta flirttiä. Siitä tulee intiimimpi olo, ehkä saa jopa itsevarmuutta.” Joe & The Juicen sosiaalisen median postauksissa ja promootiomateriaalissa näkyy vahvasti mieskomeus ja veljellisyyttä huokuva tiimihenki, missä työntekijät puuhailevat toiminnallisessa ympäristössä. Nimessä esiintyvä ”joe” tulee englannin kielen slangin sanasta, jolla viitataan kahviin. Kahvi on yrityksen kolmas päätuote. Yrityksestä on ennustettu Starbucksin kaltaista maailmanlaajuista ilmiötä. (Koskinen 2016.)



Kuva 11 Yrityksen logo. (Joe & The Juice.)

Kotisivut Joe & The Juicella ovat todella toimivat, selkeät ja kauniit. Etusivulla pyörii video, jossa yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Kaspar Basse kertoo yrityksen ideologiasta. Video antaa katsojalle mielikuvan yrityksestä, jossa yhteisöllisyys on tärkeä arvo. Tuotekuvissa on ripoteltu tuotteissa käytettäviä ainesosia valmiiden tuotteiden ympärille. Pohjaväriä sivuilla on musta, joka tuo tuotteiden värit herkullisesti esille. Hinnastoa ei näy sivuilla, mutta tämä on täysin ymmärrettävää, sillä hinnat vaihtelevat maiden ja toimipisteiden välillä. Tuotteiden raaka-aineet ovat selkeästi lueteltu kuvien alapuolelle. Napauttamalla kuvaa, ilmestyy tuotekuvan oikealle puolelle luettelo ravintoarvoista (kalorit, rasva, hiilihydraatit ja proteiini). Kalorien ympärille muodostuva rinkula, näyttää kuinka paljon annos on päivittäisestä suositellusta ravinnon saannista. Miehellä ja naisella päivittäinen kalorisuositus heittää jopa 1000 kalorilla, mutta oletettavasti kuviossa on esitetty keskiarvo miehen ja naisen välillä.

Joe & The Juicella seuraa Facebookissa hieman yli 90 000 käyttäjää. Instagramissa yritystä seuraa yli 96 000 seuraajaa. Joe & The Juicella ei ole Suomelle erillistä Facebook- tai Instagram-sivua.



Kuva 12 Ravintoarvot. (Joe & The Juice.)

### 3.6 Kippo

Kippo on vuonna 2009 perustettu perheyritys ja se sijaitsee Helsingin keskustassa kauppakeskus Forumissa. Alussa Kipon tuotevalikoima koostui frozen yogurtista eli jogurttijäätelöstä. (Sponda 2017.) Nyt Kippo tarjoaa asiakkailleen vegaanisia täytettyjä leipiä, smoothieita ja tuorepuristettuja mehuja. Menusta löytyy myös kahvishake, reilunkaupan luomukahvia, inkiväärishotti ja kahta eri teelajia.

Vegaani-sanaa ei löydy Kipon materiaaleista, sillä yritys ei halua tehdä siitä liian suurta numeroa. Monelle vegaanisuus voi kuulostaa vielä vieraalta ja käsite voi luoda mielikuvia mauuttomista annoksista. Vegaanisuuden painottamisen sijaan yritys haluaa korostaa makuelämyksiä, sillä se kokee, että vegaanien keskuudessa tieto uusista paikoista leviää nopeasti puskaradion kautta. (Sponda 2017.)

Tuotteiden hinnat ovat ilmoitettu Mari's Smoothie & Cafen tavoin yrityksen kotisivuilla. Kaikki voileivät on mahdollista saada halutessaan gluteenittomina 1,20 euron lisähintaan. Smoothieiden pohja tehdään luomubanaaneihin ja mantelimaitoon ja niitä myydään vain yhdessä koossa 475 ml. Asiakas voi halutessaan lisätä hampuproteiinia juomaansa 1,20 euron lisähinnalla. Mehujen pohja on tehty luomuomenoista ja kooltaan ne ovat 480 ml. Inkiväärin tai sitruunan lisääminen smoothieen tai mehuun kustantaa asiakkaalle 0,50 euroa. Leivät maksavat 7,90-8,50 euroa, smoothiet 7,40-7,90 euroa ja mehut 6,70-6,90 euroa. (Kippo.)



Kuva 13 & 14 Tuotevalikoimaa. (Kippo.)

Kipon kotisivuilla kerrotaan, että kaikki yrityksen käyttämä pakkausmateriaali on 100% kierrätettävää. Kippo on edellä mainituista yrityksistä ainoa, jolla on suomenkielinen nimi. Kotisivut ovat kuitenkin kokonaan englannin kielellä, mikä luo heti vaikutelman, että yritys olisi kansainvälinen, vaikka sen toiminta onkin keskittynyt Suomeen. Jouduin itse googlailemaan joitakin menun raaka-aineita, sillä en ymmärtänyt niiden englanninkielisiä nimiä. Sivut on pidetty yksinkertaisina, tarkentavia kuvia tuotteista ei kuitenkaan ole, kuten Jungle Juice Barin, Bär Barin ja Joe & The Juicen kotisivuilla on. Myöskään aukioloaikoja ei ole päivitetty kotisivuille. Kippoa seuraa Facebookissa reilu 3600 käyttäjää. Instagramissa Kipolla on reilu 1500 seuraajaa. Tykkäysten määrä on huomattavasti suurempi Instagramissa. Julkaisut ovat suurimaksi osaksi humoristisia, mutta seassa on myös tietoiskuja.

#### 4 Raportit vierailuista kilpailijoilla

Tutkimuksessani käytän Benchmarking-menetelmää. Valtsin menetelmän siksi, koska mielestäni vierailemalla suoraan yrityksessä ja kokeilemalla yritysten tuotteita, on helpompaa tunnistaa yritysten erityispiirteitä. Olen asioinut jokaisen kilpailijayrityksen ravintoloissa ja kirjoittanut vierailuiden pohjalta ylös havainnot palvelusta, tuotteista ja kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Kilpailevia yrityksiä oli alussa muutama enemmän, mutta vieraillessani kyseisissä yrityksissä, huomasin toimintaperiaatteiden olevan kuitenkin liian erilaiset Mari's Smoothie & Cafen kanssa, joten jätin ne kokonaan pois.

##### 4.1 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen tarkoittaa arviointia, jossa organisaatio tai sen osat vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toisen organisaation kanssa. Yleensä vertailukumppani etsitään jossakin suhteessa paremmasta organisaatiosta. Oppimisen kohteet voivat olla joko saman toimialan yrityksiä tai täysin eri alalla toimivia yrityksiä. Tarkoitus on ammentaa oppeja hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä ja saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa. Menetelmä auttaa tunnistamaan organisaation omia heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Itä-Suomen Yliopisto.)

Menetelmää toteutetaan usein vierailemalla suoraan yrityksessä, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Muita tapoja on etsiä tietoa parhaista käytännöistä esimerkiksi artikkeleista tai internetsivuilta. Parhaita käytäntöjä voidaan hakea esimerkiksi vertailemalla eri organisaation tunnuslukuja ja näin tunnistamaan ne alueet mihin halutaan perehtyä paremmin. Benchmarking-toimintaa on myös mahdollista tehdä yhteistyönä toimintaa kehittävien yritysten välillä, jolloin yritykset vertaavat säännöllisesti toimintaansa ja vaihtavat ajatuksiaan kehittämiskohteista- ja tavoista. Isoimmissa yrityksissä benchmarkingia kannattaa tehdä sisäisesti organisaation sisällä, jolloin organisaation eri osat tai sen yksiköt voivat verrata keskenään toimintaansa ja prosesseja. (Itä-Suomen Yliopisto.)

##### 4.2 Joe & The Juice 16.11.2018

Vierailin kahvilassa perjantaina 16.11.2018 kello yhden maissa. Kahvilassa oli kymmenkunta asiakasta ja kaksi työntekijää. Asiakkaat olivat arviolta 15-40-vuotiaita. Musiikki oli kovalla soittaen trendikästä musiikkia lounge tyyliin. Sisustus oli kodikas ja tiskiä koristeli korit täynnä tuoreita hedelmiä. Toinen työntekijöistä oli keskittynyt myymään ja toinen heistä valmisti tuotteita asiakastilauksista. Menu oli englanninkielellä isolla mustalla taululla tiskin takana. Kotisivujen menussa mielenkiintoni herättäneet omeletti annokset puuttuivat kokonaan listalta, mikä oli pettymys. Henkilökunta oli ystävällistä, muttei omalla kohdalla mitenkään mielenpainuvaa tai tavallisesta poikkeavaa. Minua tervehdittiin, muttei yritetty oma-aloitteisesti auttaa tuotteiden valitsemisessa. Kun työntekijä kysyi, olinko päättänyt tilaustani,



kerroin etten ollut vielä täysin varma valinnastani. Kysyin itse työntekijältä suosituksia mehujen kanssa, jolloin hän kertoi suosikkimakunsa.

Päädyin tilaamaan ”Turkey Sandwichin”, mikä sisälsi kalkkunaa, mozzarellaa, tomaattia ja pestoa sekä ”Stress Down”- mehun, missä oli mansikkaa, omenaa ja inkivääriä. Yhdessä nämä maksoivat 11,80€ (leipä 6,80€ ja mehu 5€ (3,5 dl)). Mehun olisi saanut myös isona (4,7dl), jolloin sen hinta olisi ollut 6,30€. Juomiin saa myös lisätä 0,60 eurolla lisättyä kollageeniproteiinia tai lisätä muun haluaman ainesosan. Leipän olisi saanut myös halutessaan gluteenittomana tai siihen lisätä täytteen lisähintaan 0,90€. Minulle ei ehdotettu näistä vaihtoehdoista mitään, eikä niistä kerrottu. Huomasin nämä jälkikäteen tutkiessani tarkemmin valikoimaa.

Sain selville työntekijältä, että ketjun tuotteet ovat peräisin Tanskasta, eksoottisimpia raaka-aineita kuten hedelmiä lukuun ottamatta. Osa käytetyistä raaka-aineista, kuten inkivääri oli luomua. Luomutuotteet oli merkitty tähdellä menussa. Myöskään Joe & The Juice ei käytä mehussaan lisättyä sokeria, ja kaikki mehut ovat tuorepuristettuja. Vielä toistaiseksi ketjun käyttämät kertakäyttöastiat ovat muovia, mutta työntekijän kertoman mukaan kierrätettävät kertakäyttöastiat olisivat tulossa. Maksettua työntekijä kysyi nimeäni ja kirjoitti sen ylös, hän neuvoi istumaan ja sanoi huutavansa nimeäni, kun tilaukseni olisi valmis. Tein tilaukseni kello 13.15 ja se oli valmis kello 13.22.

Mehu oli koostumukseltaan hyvä ja sopivan paksu, ei lainkaan vetinen. Leipä ei jäänyt erityisesti mieleeni makuelämyksenä ja leipä oli melko kuivahkoa. Täytteet olivat kuitenkin maukkaat ja laadukkaan oloiset. Tarkoitukseni oli nauttia täällä täyttävä lounas, mutta leipä itsessään ei ollut kovinkaan täyttävä. Lounasruokailijalle parempi vaihtoehto olisi ollut omeletti tai sitten leivän kanssa olisi pitänyt nauttia täyttävämpi shake-juoma tai jogurttimysliannos.

Syödessäni tutkin vielä tarkemmin mehubaarin tarjontaa. Kaikki mehut ja ”shake”-juomat olivat hintaluokaltaan 5€/3,5dl ja 6,30€/4,7dl. Listalta löytyi kaksi jogurtti annosta myslin kera hintaan 5,80€. Terveysshotteja listalta löytyi kaksi: inkiväärishotti ja maustekurkumasta, sitruunasta, omenasta ja mustasta pippurista valmistettu shotti. Molempien hinta oli 2,50€. Kahvivalikoima sisälsi 10 erikoiskahvia, ja kahviin sai valita vegaanisen maidonkorvikkeen, kuten manteli- tai kookosmaidon.

Myynnissä oli myös Joe & The Juicen tuoteryhmien kortteja. Esimerkiksi shottikortti sisälsi 10 shottia yhteishintaan 20 euroa. Tuotekortteja ostamalla ostaa tuotteet itselleen etukäteen ja niillä pystyy maksamaan kaikissa ketjun pisteissä maailmanlaajuisesti. Laskin, että shottikortin kohdalla asiakkaan säästö olisi viisi euroa, sillä normaalisti shotti maksaisi 2,50€.

#### 4.3 Kippo 23.11.2018

Oli Black Friday ja kauppakeskus Forum oli täynnä asiakkaita. Kipossa jonottaessani oli kahdeksan asiakasta ja pariskunta takanani. Asiakkaat olivat iältään 20-30 vuotiaita. Töissä oli kaksi työntekijää, joista toinen valmisti leipiä ja toinen teki mehuja ja smoothie juomia. Ensi vaikutelma Kiposta oli melko lupaava. Huomioni kiinnittyi heti kasoihin pahvilaatikoita täynnä luomuomenia ja -banaaneja. Sisustus toi mieleen rantabaarin jossain etelässä. Puu oli merkittävä sisutuksen elementti ja ilme oli todella rento. Mielestäni ravintola olisi kaivannut kuitenkin enemmän väriä. Toisin kuten esimerkiksi Jungle Juice Bar, ei Kippo mielestäni erottunut merkittävästi sisustuksellaan, ja se sulautui yhteen muiden saman kerroksen ravintoloiden kanssa. Samassa kerroksessa löytyvät myös muun muassa Cafe Picnic, Hanko Sushi ja Ciao Cafe. Näkisin kokonaan vegaanisen ruokalistan omaavan Kipon toimivan paremmin trendikämpäässä ympäristössä, kuten Punavuorella tai Kalliolla.

Palvelu oli perushyvää, mutta sain seistä tiskillä aika pitkään ennen kuin minut huomioitiin, vaikka työntekijät selkeästi näkivät minut. Pelkkä reipas tervehdys ja vaikka ”pikku hetki” olisivat tehneet paljon, vaikka en olisikaan pystynyt saamaan palvelua heti. Tilasin listalta ”Johnny Cashew” nimisen leivän sekä ”Mandate” smoothien, myyjän kanssa keskusteltua eri vaihtoehtoista. Sain combon yhteishintaan 14,50 euroa. Nappasin mukaani etukortin, missä kymmenennen ostoksen jälkeen saa viiden euron alennuksen. Huomasin samalla, että kassan vieressä oli Helsingin Eläinsuojeluyhdistyksen lahjoituksia varten oleva rahankeräyslaatikko.

Istahtaessani pöydän ääreen huomasin ravintolan biojäteasiat sekä pöydässä olevan esitteen, missä kerrottiin kertakäyttöastioiden olevan kierrätyskelpoisia. Leipien ympärillä olevat kuminauhat jätettiin erilliseen pieneen laatikkoon, mitkä käytetään uudestaan. Yritys on selkeästi keskittänyt toimintansa ympäristöystävällisyyden näkökulmasta niin raaka-aineita kuten kierrätysmahdollisuuksia myöten, mikä välittyi selkeästi asiakkaalle. Tilaukseni valmistui noin viidessä minuutissa. Sain tilaushetkellä mukaan numeron, joka välähti näytölle sen valmistuessa.

Smoothie oli minusta todella hyvä, taateli maistui juomassa selkeästi ja kookoshiutale antoi sille hyvän rakenteen, mangon antaen raikkautta. Kipon smoothie juomissa käytetään maksimissaan neljää eri raaka-ainetta, suurimassa osassa juomista vain kolmea eri raaka-ainetta. Näin mielestäni raaka-aineiden maut erottuvat paljon selkeämmin juomasta. Leivässä käytetty leipä oli selkeästi Joe & The Juicen leipää maukkaampi. Miinusta leivässä oli cashewjuustokastikkeen paljous. Raaka-aine, mikä sai minut ostamaan tuotteen, ravintolan paikan päällä valmistettu vegaaninen cashew-juustokastike, peitti leivän muut maut avokaadon, paprikan, relissin ja basilikan. Toiseksi syöminen oli todella hankalaa, sillä kastiketta pursui joka puolelta. Tätä olisi ollut vaikea syödä muualla kuin pöydän ääressä, koska syöminen oli todella sotkuista. Tästä annoksesta täytyi todella, ja pysyin kylläisenä monen tunnin ajan.

#### 4.4 Jungle Juice Bar 25.11.2018

Päätin tällä kertaa käydä katsomassa kauppakeskus Redin tarjontaa ja bongasin sieltä heti ensimmäisenä Jungle Juice Barin. Viime aikoina otsikoissa on ollut paljon esillä kauppakeskus Redin asiakasmäärän kato, vaikka kauppakeskus avasi juuri ovensa tämän vuoden syyskuussa. Kauppakeskuksessa on panostettu erityisesti ravintolatarjontaan, ja keskuksesta löytyy paljon terveelliseen ruokaan keskittyviä ruokapaikkoja ja kojuja. Asiakkaat ovat kuitenkin kokeneet kauppakeskuksen hankalasi sen sekalaisuuden vuoksi. Helsingin Sanomien 18.11.2018 julkaisussa artikkelissa kerrotaan, kuinka monet Redin yrittäjät ovat joutuneet ahdinkoon liian alhaisten kävijämäärien vuoksi. Esimerkiksi smoothiebaari FitFit:ssä asiakkaita käy päivässä usein vain alle kymmenen asiakasta, joista suurin osa on kauppakeskuksen omia työntekijöitä. (Mykkänen 2018.)

Jungle Juice Barissa asiointihetkelläni sunnuntaina kello puoli kuuden aikaan asiakkaita oli kahdeksan, mikä oli artikkelin luetuani odotettua enemmän. Iältään asiakkaat olivat noin 25-60-vuotiaita. Työntekijöitä oli kaksi. Baari oli sijoitettu keskeiselle paikalle, lähelle metroon ohjaavia liukuportaita. Piste oli kutsuva ja tiskin vieressä olevat asiakaspaikat houkuttelivat minua istumaan viideksi minuutiksi alas. Jungle Juice Barin tilat ovat selkeästi kehittyneet suuremmiksi kauppakeskuksissa, ja istumatilaan on panostettu viihtyvyyden kannalta entistä enemmän. Saman huomion olen tehnyt yrityksen muissa kauppakeskuksissa toimivien toimipisteiden kohdalla.

Päätin kokeilla itselleni täysin uutta makua, Baby Panda-nimistä smoothieta. Smoothie löytyy proteiinismoothien listalta, ja se sisältää vadelmaa, lakritsiuutejauhetta, raakakaakaojauhetta, riisiproteiinia, mangoa, banaania, kookosmaitoa sekä tuorepuristettua omenamehua. Juoma on täynnä trendejä: superfoodit, vegaanipohjainen proteiininlähde sekä maidoton kookosmaito. Juoma oli hintaluokaltaan menun kallein, eli 8,50 euroa/400 grammaa ja 9,95 euroa/600 grammaa. Maku oli hyvä ja pienemässä koossa ostamani juoma piti nälän suhteellisen pitkään. Koostumus oli tuhdin ruokamainen, joten mistään kevyestä smoothiesta ei ollut kyse. Juoman raaka-aineista eniten erottui ehdottomasti lakritsiuutejauhe. Mieleeni juolahti Fimin maaliskuussa 2018 julkaisema artikkeli, missä perustaja Noora Fagerström kertoo kamppailleensa riisiproteiinin kanssa, sillä se ei tahtonut maistua missään smoothiessa hyvältä. Tässä smoothiessa riisiproteiini sulautuu hyvin muiden raaka-aineiden joukkoon. Jungle Juice Barin reseptejä kehitellään alati, jotta valikoima pysyisi kiinnostavana asiakkaiden mielihalujen vaihdellussa. (Kellomäki 2018.) Tämän hetken kasvisruoka- ja vegaanibuumi sekä uudet superfood-tulokkaat näkyvät Jungle Juice Barin uusissa juomissa Baby Bandan lisäksi myös Grassopperissa ja Jungle Warriorissa.

Smoothie-kategorian juomat ovat 400 g koossa hinnoiltaan 4,95-7,95 euroa, ja 600 g koossa 6,50-9,50 euroa. Vihersmoothie-kategorian juomia on kolme, ja niiden hinnat 400 g koossa ovat 5,95-8,50 euroa ja 600 g koossa 7,50-9,95 euroa. Proteiinismoothieita on viittä eri makua

ja ne ovat 400 g koossa 6,50-8,50 euroa, ja 600 g koossa 7,95-9,50 euroa. Mehuja saa hintaluokasta 3,50-7,50, kahdessa eri koossa: 400 g ja 600 g. Kaikki terveysshotit maksavat 2,50 euroa, ja lisäpotkua smoothie-juomiin saa eurolla (proteiini, inkivääri, MCT-öljy ja kaurahiutale).

Palvelu Jungle Juice Barissa on ollut kohdallani aina vähintään perushyvää. Tämä käyntikerta ei ollut mitenkään poikkeus, mutta ei myöskään mieleenpainuva. Työntekijä tervehti asiallisesti ja kiitti päätteeksi. Sen kummempaa keskustelua emme käyneet. Näytin Elixia-korttiani, jolloin sain hinnasta kymmenen prosenttia pois. Taustalla soi tuttuun tapaan suhteellisen kovalla oleva hittimusiikki. Minua se ei häirinnyt, mutta mietin mitä vanhempi asiakaskunta on tästä mieltä. Huomasin samalla kyltin kassan vieressä, missä kerrottiin *Tukaanitakuusta*: mikäli asiakas ei ole tyytyväinen tuotteeseen, saa asiakas uuden. Muistankin kerran tilanteen kauppakeskus Forumissa, kun eräs nainen valitti mehunsa vetisestä mausta, jolloin hänelle tehtiin uusi smoothie.

Olen asioinut yrityksessä lukemattomia kertoja monen vuoden ajan. Olen ollut tyytyväinen yrityksen saatavuuteen sekä kokenut, että olen pystynyt luottamaan tuotteiden ravitsemuksellisuuteen ja makuun sekä raaka-aineiden tuoreuteen. Hintakin on mielestäni ollut kohdillaan. Olen asiakkuuteni aikana hyödyntänyt muun muassa kauppakeskuksen henkilökuntaetua (-20%), jäsenyyttäni kuntosaliketju Elixiaan, jolla olen saanut tuotteista 10% toimipisteestä riippumatta sekä smoothie-passia, millä saa 10. leiman jälkeen ilmaisen pienen smoothien tai ison smoothien euron lisähinnalla. Etuja ei voi yhdistää keskenään, mutta olen tilanteesta riippuen aina pystynyt hyödyntämään jotain edellä mainituista etuuksista. Tämä on luonnollisesti myös kasvattanut yrityksestä saamaa hyötyä ja antanut lisäarvoa.

#### 4.5 Bär Bar 26.11.2018

Lähdin Google Mapsin voimin suunnistamaan Bär Bariin maanantai aamupäivästä. Kävelin tänne Kampin metroasemalta noin kymmenessä minuutissa. Kävelymatkalla kiinnitin huomiota lukuisiin muoti- ja design-liikkeisiin. Matkanvarrelta löytyi myös muutama ravintola. Kävelykadut alueella olivat suhteellisen vilkkaat, ehkä siksi, että oli lounasaika. Saavuttuani Bär Bariin, ei baarissa ollut muita asiakkaita. Tilat olivat pienet, mutta kodikkaat. Istumapaikkoihin oli aseteltu tyylikkäästi tyynyjä ja taljoja, ja baarin kolmessa pikku pöydässä loisti jokaisessa kynttilä. Baarissa oli vain yksi työntekijä, joka huomioi minut heti sisään tullessani. Palvelu oli todella iloista ja työntekijä kertoi minulle oma-aloitteisesti tuotteista ja yrityksestä. Työntekijästä huokui into työhönsä ja asiakaspalveluhenkisyys.

Tilasin työntekijän suosittelemana täysin vegaanisen marjabowlin nimeltä "Caramel Dream Bowl". Tämä sisälsi puolukoita, banaania, kauramaitoa, maapähkinävoita, pienen määrän vaahterasirappia, kookosta ja myslää. Annos maksoi 7,90 euroa ja oli suhteellisen iso. Olin mausta aivan myyty. Epäilin aluksi bowlin tilaamista, sillä aikaisemmat kokemukseni eri

yrittäjistä tilaamistani smoothie bowleista eivät olleet kovinkaan hyvät. Huomasin samalla, että olisin saanut smoothie bowlin kanssa tyrni-inkiväärishotin yhteishintaan 9,90 euroa ja kahvin ja shotin kanssa hintaan 12 euroa. Ostin shotin vielä jälkikäteen kokeillakseni. Myyjä oli pahoillaan, ettei tajunnut mainita minulle shotista ensimmäisellä ostokerralla, joten hän antoi vielä viisitoista prosenttia alennusta.

Menun smoothieita saa pienemmässä koossa hintaan 4,50-6,50 euroa, ja isossa koossa 5,90-7,90 euroa. Lisäproteiini juomaan kustantaa 0,90 euroa ja vaihtoehdot ovat heraproteiini ja riisiproteiini. Proteiinismoothieita on vain kaksi: ”It’s Nuts!” (5,50/6,90 euroa) ja ”Pink Barbarian” (6,90/7,90 euroa). Marjabowleja löytyy kolme erilaista ja ne maksavat 7,90-8,50 euroa. Tuorepuuro maksaa 4,90 euroa, tyrnimarjainkiväärishotti 2,50 euroa ja kahvipaahdamo Kaffa Roasteryn kahvi 2,20 euroa. Resepteissä on käytetty marjoiden lisäksi myös muun muassa maapähkinävoita, vaahterasiirappia sekä jogurttia, jotka erottavat Bär Barin reseptit kilpailijoista.

Vaikutuksen teki myös asiakkaille näkyvä pakastemarja-allas, josta annoksissa käytetyt marjat otetaan. Marjat olivat täydellisen näköisinä omissa astioissaan, ja työntekijä kertoi kaikkien olevan kotimaisia. Marjavalikoimasta löytyi mustikka, mansikka, vadelma, puolukka, mustaherukka, tyrnimarja sekä karviainen.

Kertakäyttöastiat eivät kuitenkaan olleet kierrätyskelpoisia. Mielestäni yrityksen imagoa täydentäisi ympäristöystävälliset kierrätyskelpoiset kertakäyttöastiat. Huomasin myös kyltin mahdollisuudesta tilata tuotteet WhatsApp:in kautta, näin asiakas voi tilata tuotteet valmiiksi esimerkiksi matkalla baariin. Vastaavanlaista palvelua tarjoaa Mari’s Smoothie & Cafe.

## 5 Tunnusluvut

Jungle Juice Barin, Kipon sekä Joe & The Juicen taloustiedot ovat listattu tähän kappaleeseen. Joe & The Juice Finland Oy:stä oli saatavilla vain vuoden 2016 taloustiedot. Nämä kolme yritystä ovat toimintaympäristöltään hyvin erilaisia, joten yritysten tunnuslukuja ei voi verrata suoraan toisiinsa. Kiinnostavinta tunnusluvuissa on kuitenkin niiden kehitys vuosien varrella. Yritysten taloustiedot on otettu Suomen Asiakastieto Oy:n internetsivuilta. Bär Barin toiminta on alkanut vasta tänä vuonna, joten dataa ei vielä ole. Tähdellä merkityt sanat ovat selitetty kappaleen lopussa.

### 5.1 Smoothie Heaven Oy (Jungle Juice Bar)

	12/2013	12/2014	12/2015	12/2016	12/2017
Liikevaihto (1000€)	1089	1885	3213	5238	7893
Liikevaihdon muutos %*	39,1%	73,1%	70,5%	63,0%	50,7%
Liiketoimin- nan tulos (1000€)	32	115	417	804	739
Liikevoitto %*	2,9%	6,1%	12,8%	15,3%	9,4%
Henkilöstö	20	57	90	97	115
Omavarai- suusaste*	-10%	19%	43%	53%	39%

Taulukko 1 Smoothie Heaven Oy tunnusluvut

## 5.2 Cafe Kippo Oy

	12/2013	12/2014	12/2015	12/2016	12/2017
Liikevaihto (1000€)	168	462	520	525	383
Liikevaihdon muutos %	69,7%	175,0%	12,6%	1,0%	-27,0%
Liiketoimin- nan tulos (1000€)	-75	-48	-9	-2	-35
Liikevoitto %	-44,6%	-10,1%	-1,7%	-0,4%	-9,1%
Henkilöstö	-	8	8	-	-
Omavarai- suusaste	-106%	-149%	-183%	-175%	-16%

Taulukko 2 Cafe Kippo Oy tunnusluvut

## 5.3 Joe &amp; The Juice Finland Oy

	12/2016
Liikevaihto (1000€)	102
Liikevaihdon muutos %	-
Liiketoiminnan tulos (1000€)	-299
Liikevoitto %	-293,1%
Omavaraisuusaste	-53%

Taulukko 3 Joe &amp; The Juice Finland Oy tunnusluvut

- Liikevaihdon kasvu-%

Tämä tunnusluku mittaa yrityksen kasvukehitystä. Luvun avulla voidaan myös arvioida yrityksen myyntimenestystä. Myynnin kasvu koostuu yleisimmin tuote- ja palvelutarjonnan kasvusta sekä myyntihintojen noususta. Joskus myös yritys rakenteessa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa lukuun. Yritys voi kasvaa ostamalla liiketoimintaa tai supistua myymällä liiketoimintaansa. (Alma Talent.)

Liikevaihdon kasvu-% saadaan seuraavalla laskukaavalla:

$100 \times (\text{liikevaihto (12 kk)} - \text{edellinen liikevaihto (12 kk)}) / \text{edellinen liikevaihto (12 kk)} = \text{liikevaihdon kasvu-%}$ . (Alma Talent.)

Liikevaihdon kasvulle ei ole olemassa ohjeellisia normiarvoja. Tunnusluvun arvo riippuu pitkälti yrityksen toimialan kehityksestä. Minimien kasvulle asettaa vuotuinen inflaatio. Mikäli kasvu ei ylitä inflaatiota, yritys ei ole saanut aikaan realistista kasvua. Esimerkiksi alueellinen kilpailutilanne voi vaikuttaa voimakkaasti kasvuun saman toimialan sisällä. (Alma Talent.)

- Liikevoitto-%

Luku kuvaa sitä, kuinka monta prosenttia yrityksen liikevaihdosta jää voittoa, kun siitä vähennetään toiminnan operatiiviset kulut, muttei korkoja veroja tai satunnaisia eriä. (Visma.)

- Omavaraisuusaste

Mittaa Yrityksen vakaavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selvittää sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Tunnusluvun arvo kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu yrityksen omalla pääomalla. Mitä suurempi kyseinen arvo on, sitä vakaampana yritystä voidaan pitää. (Alma Talent.)

Omavaraisuusaste-% lasketaan seuraavalla laskukaavalla:

$100 \times \text{omat varat} / \text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut} = \text{omavaraisuusaste-%}$ . (Alma Talent.)

Omat varat sisältävät taseen oman pääoman, vapaaehtoiset varaukset, poistoero verovelalla vähennettynä, oman pääoman ehtoiset pääomalainat osittain. Pääomalainaa oikaistaan omaan pääomaan vain siihen määrään asti, että sidottu pääoma tulee katetuksi. Muu osa pääomalainasta jää vieraaseen pääomaan. (Alma Talent.)



Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot ovat:

Erinomainen	Yli 50%
Hyvä	35-50%
Tyydyttävä	25-35%
Välttävä	15-25%
Heikko	Alle 15%

Taulukko 4 Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot. (Alma Talent.)

## 6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa olen eritellyt kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä määritellyt näiden strategiat. Strategia kullekin yritykselle on määräytynyt Porterin määrittelemien kolmen perusstrategian mukaan: kustannusjohtajuus, tuotteen differointi eli erilaistaminen sekä keskittyminen. Näitä käsitteitä on selitetty tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.3. Haasteelliseksi osoittautui yhden strategian valitseminen, sillä kaikki alhaalla olevat yritykset tarjoavat asiakkailleen jotain ainutlaatuista eli heidän tuotteensa ovat differoituja. Olen valinnut kuitenkin jokaiselle yritykselle niin sanotun päästrategian, jonka avulla nämä yritykset kilpailevat toisiaan vastaan. Olen eritellyt myös syitä, minkä vuoksi olen valinnut kyseisen strategian kunkin yrityksen kohdalla.

Yritys	Vahvuudet ja erottavuustekijät	Heikkoudet ja mahdollisuudet	Strategia
<b>Jungle Juice Bar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levinneisyys, onnistunut laajentamaan myös naapurimaahan</li> <li>Saatavuus, toimipisteitä löytyy suurimmista ostoskeskuksista sekä merkittävistä läpikulureiteistä</li> <li>Onnistunut brändäys, yhtenäiset toimipisteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raaka-aineiden alkuperä ei ole selkeä kuluttajalle</li> <li>Viimeaikaiset otsikot</li> </ul>	<p>Kustannusjohtajuus:</p> <p>Yrityksen liikevoitto on kasvanut joka vuosi eikä uusien toimipisteiden avautumisesta seuranneet lisäkustannukset ole vaikuttaneet tulokseen laskevasti. Yritykseen tehtyjen sijoitusten lisäksi yrityksellä on pakko olla hyvä kate tuotteissa, mikä auttaa yritysten kulujen kattamisessa.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pitkät aukioloajat, osa toimipisteistä aukeaa jo klo 7</li><li>• Runsas tuotevalikoima</li><li>• Vaihtuva tuotevalikoima, paljon kausi- ja limited edition -makuja</li><li>• Trendien hyödyntäminen valikoimassa muun muassa superfoodit, vegaanisuus, proteiinilähteiden monipuolisuus</li><li>• Sosiaalinen media ja seuraajien määrä</li><li>• Aktiivinen hyväntekijä</li><li>• Mahdollisuus perustaa toimipiste haastavimpiinkin</li></ul>		
--	--	--	--

	<p>paikkoihin, kuten liukuportaiden alle tai keskelle kaupakeskuksen käytävää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät kotisivut sekä suomen, että englannin kielellä</li> <li>• Ravintoarvot esillä</li> <li>• Tukaanitakuu</li> <li>• Mahdollisuus tilata Woltin kautta</li> </ul>		
<b>Bär Bar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurin osa raaka-aineista kotimaisia (noin 93 prosenttia)</li> <li>• Ainutlaatuinen liikeidea</li> <li>• Selkeä brändi</li> <li>• Persoonalliset reseptit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuus</li> <li>• Sijainti</li> <li>• Suppeammat aukioloajat verrattuna kilpailijoihin (sulkee ma-to, la klo 17 ja pe klo 18, sunnuntaisin kiinni)</li> </ul>	<p>Keskittyminen:</p> <p>Kotimaiset marjat ovat perusta yrityksen liiketoiminnalle. Suomalaisia marjoja löytyy Bär Barin jokaisesta tuotteesta. Teema tulee ilmi myös muun muassa yrityksen nimestä, värimaailmasta sekä kotisivujen toteutuksesta.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat kotisivut, persoonallinen ulkoasu</li> <li>• Ravintoarvot esillä kotisivuilla</li> <li>• Aukeaa arkisin jo klo 7.30</li> <li>• Mahdollisuus tilata Woltin kautta, ennakkotilaus WhatsAppin kautta</li> <li>• Yhteistyö Alexa Dagmarin kanssa (lähes 42 tuhatta Instagram-seuraajaa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäekologiset kertakäyttöastiat</li> <li>• Kotisivut vain suomen kielellä</li> <li>• Pienet asiakastilat</li> </ul>	
<b>Kippo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% vegaani</li> <li>• Luomuraaka-aineiden runsaus</li> <li>• Itsetehty cashewjuusto ja kastikkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuus</li> <li>• Suppeat kotisivut, vain englannin kielellä</li> <li>• Ravintoarvot eivät ole esillä</li> </ul>	<p>Tuotteen differointi:</p> <p>Yritys ei halua korostaa vegaanisutta liikaa siitä huolimatta, että kaikki Kipon tuotteet ovat kasvispohjaisia tämän vuoksi en myöskään valinnut strategiaksi</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perheyritys</li> <li>• Kierrätyskel- poiset kerta- käyttöastiat</li> <li>• Aukioloajat (ma-pe klo 7.30-20, la 11-18, su 12- 18)</li> <li>• Paljon asia- kaspöytiä</li> <li>• Suomenkieli- nen nimi → tunnistaa heti suoma- laiseksi</li> <li>• Mahdollisuus tilata Woltin ja Foodoran kautta</li> </ul>		<p>keskittymistä. Yritys erottuu markkinoilla erilaisella tuotevalikoimalla: maukkaat kasvispohjaiset tuotteet ja runsas valikoima luomutuotteita erottaa yrityksen kilpailijoistaan.</p>
<b>Joe &amp; The Juice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinnasto</li> <li>• Kansainväli- nen brändi</li> <li>• Harkittu imago</li> <li>• Suuret ja viihtyisät ruokailutilat asiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäekologi- set kerta- käyttöastiat</li> <li>• Omeletit puuttuvat Suomen tuo- tevalikoi- masta</li> </ul>	<p>Kustannusjohtajuus: Suomessa hinnat ovat suhteessa halvemmat kuin kilpailijoilla. Huolimatta tappiollisesta tuloksestaan Suomessa vuonna 2016, yritys onnistui saavuttamaan lähes 18% nettovoiton samana</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä valikoima veegaani vaihtoehtoja</li> <li>• Myöhäiset arki aukioloajat (sulkee vasta klo 21)</li> <li>• Osa käytetyistä raaka-aineista on luomua</li> <li>• Kollageeni-proteiini, jota ei löydy muilta kyseisen kilpailija-analyysin yrityksiltä</li> <li>• Mahdollisuus ostaa ennakoon eri tuotekategorioiden kortteja, joilla voi maksaa tuotteet toimipisteestä huolimatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raaka-aineet suurimmaksi osaksi Tanskasta lukuun ottamatta eksoottisia raaka-aineita</li> <li>• Aukeaa arkin vasta klo 9</li> <li>• Ei omia Facebook-sivuja Suomen toimipisteelle</li> <li>• Suomessa Woltin kautta ei ole vielä mahdollista tilata, mutta Esimerkiksi Ruotsissa on</li> </ul>	<p>vuonna. (PWC 2017.)  On oletettavaa, että yrityksen raaka-aineet tulevat ketju-maisen toiminnan ta-voin keskitetyltä ta-varatoimittajalta, jolloin myös kustan-nuksissa pystytään säästämään.</p>
--	---	---	--

Taulukko 5 Kilpailija-analyysi

## 6.2 Mari's Smoothie & Cafe SWOT-analyysi

Tässä taulukossa ilmenee Mari's Smoothie & Cafen erityispiirteet sekä heikkoudet suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisuudet-kohdasta löytyy myös muutamia kehitysideoita tunnettavuuden lisäämiseksi. Uhat ja riskit -kohdassa on mietitty mahdollisia riskejä uuteen toimipisteeseen liittyen. Mari's Smoothie & Cagen olisi hyvä miettiä esitettyihin kysymyksiin vastauksia, ja laatia suunnitelma näiden riskien estämiseksi ja miettiä tarvittavia toimenpiteitä.

Vahvuudet	Mahdollisuudet/Kehittämisideat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raaka-aineiden selkeä alkuperä ja tuoreus</li> <li>• Tukee pienyrittäjiä ja -maanviljelijöitä</li> <li>• Vegaaniset vaihtoehdot</li> <li>• Sopii gluteenikoille</li> <li>• Osa raaka-aineista luomua, kotimaiset marjat</li> <li>• Kierrätyskelpoiset kertakäyttöastiat</li> <li>• Perheyritys → lisää yrityksen tunnearvoa</li> <li>• Aito kiinnostus asiakkaan hyvinvointiin ja terveyteen</li> <li>• Funktionaalisen lääketieteen vaikutus resepteihin ja aito kiinnostus asiakkaan vaivaa tai sairautta kohtaan</li> <li>• Ei selkeitä kilpailijoita Kauppahallissa</li> <li>• Puhdas maine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smoothieiden ja mehujen uudistaminen, lisää kausimakuja</li> <li>• Erilaiset hyväntekeväisyyskampanjatuotteet, joiden tuotoista osa meni eri hyväntekeväisyyskohteisiin</li> <li>• Yhteistyö julkisuuden tai tunnettujen sosiaalisen median henkilöiden kanssa esimerkiksi blogikirjoituksen muodossa tai sosiaalisen median postaukset</li> <li>• Asiakaskunnan laajeneminen uuden toimipisteen myötä</li> <li>• Syventyminen sosiaalisen median markkinointikeinoihin</li> <li>• Painetut sekä sähköiset artikkelit ja jutut</li> <li>• Wolt</li> <li>• Ulkopuoliset sijoittajat → Millä argumenteilla Mari's Smoothie saa sijoittajat sijoittamaan yritykseen?</li> </ul>



Heikkoudet	Uhat/Riskit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siinä missä valikoimaa on laajennettu viimeisten kahden vuoden aikana, on smoothieita ja tuorepuristettujen mehuja uudistettu vain vähän</li> <li>• Ravintoarvot eivät ole näkyvillä monen muun kilpailijan tavoin kotisivuilla</li> <li>• Aukioloajat ja saatavuus: sunnuntaisin kiinni ja sulkee ma-la kello 18</li> <li>• Suhteellisen vähän seuraajia Instagramissa verrattuna kilpailijoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mari's Smoothie &amp; Cafe ei erotu tarpeeksi kilpailijoistaan uudessa kaupakeskuksessa</li> <li>• Uusi kilpailutilanne pakottaa laske- man hintoja, jolloin yrityksen kate kärnsii</li> <li>• On todennäköistä, että myös Jungle Juice Bar avaa toimipisteen Triplaan → Miten Mari's Smoothie &amp; Cafe va- kuuttaa asiakkaat ostamaan smoot- hien tai tuorepuristetun mehun juuri Mari's Smoothie &amp; Cafelta Jungle Juice Barin sijaan?</li> <li>• Resurssien riittämättömyys kahden toimipisteen ylläpitoon → Tarvitaan lisää työntekijöitä ja mahdollisesti toimipistekohtaiset myymälävastaa- vat</li> <li>• Kustannusten lisääntyminen → riit- tävätkö yrityksen varat molempien toimipisteiden ylläpitoon? Mikäli va- rat loppuvat kesken, miten toimin- taa rahoitetaan?</li> </ul>

Taulukko 6 Mari's Smoothie &amp; Cafe SWOT-analyysi

## 7 Lopetus

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan työn kokonaisvaltaista onnistumista sekä tutkimustyön reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi on mietitty jatkotutkimuksen aiheita.

### 7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyössä onnistuttiin tunnistamaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä tunnistamaan niiden strategia. Opinnäytetyö auttaa case-yritystä erottamaan kilpailijoiden erottuvuustekijöitä omistaan sekä saamaan lisätietoa kilpailijoiden levinneisyydestä, hintatasosta ja tuotevalikoimasta. Benchmarkingin avulla pystyttiin saamaan lisätietoa yrityksen tuotteista ja palveluista, jota voidaan hyödyntää oman liiketoiminnan ja brändin kehittämisessä. Saatujen tulosten perusteella tehty SWOT-analyysi auttaa Mari's Smoothie & Cafeta kehittämään toimintaansa niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. SWOT-analyysissä esitetyt kysymykset auttavat yritystä valmistumaan mahdollisiin tulevaisuuden riskitekijöihin.

### 7.2 Opinnäytetyön reliabiliteetti eli luotettavuus

Teoria-osuudessa on käytetty vain luotettavia lähteitä, kuten kirjoja ja tunnettujen organisaatioiden julkaisemia artikkeleita. Michael Porterin perusopit eivät ole muuttuneet vuosien saatossa, joten vuonna 1993 kirjoitettu tieto on yhä tänäkin vuonna pätevää. Yrityksistä julkaistut artikkelit ovat uusia ja sisältävät ajankohtaista tietoa yrityksistä.

Opinnäytetyössä ilmenevät tulokset ovat muodostuneet kilpailijoiden julkaisemasta materiaalista, heistä julkaisuista artikkeleista sekä omista henkilökohtaisista kokemuksista yrityksistä ja mielipiteistä yritysten tuotteista. Ongelmaksi havaitsin vierailuiden määrän vähäisyyden kilpailevissa yrityksissä, mikä rajoitti tuotevalikoiman täydellistä tuntemusta. Tärkein kilpailija Jungle Juice Bar, niin Mari's Smoothie & Cafen kannalta kuin tämän opinnäytetyönkin, on kuitenkin yrityksenä minulle tuttu, ja olen ollut heidän vakioasiakas monen vuoden ajan. Olen kokeillut heidän kaikkien tuotekategorioiden tuotteita ja asioinut lukuisilla toimipisteillä. Koko opinnäytetyöprosessin aikana olen kiinnittänyt yritykseen erityistä huomiota, muiden kilpailijoiden selkeytyessä tarvittavan taustatyön jälkeen.

### 7.3 Opinnäytetyön validiteetti eli pätevyys

Opinnäytetyön alussa esitelty teoria auttoi ymmärtämään paremmin kilpailijoiden toimintaa ja näiden strategiaa. Kaikkea teoriaa ei tutkimustuloksissa ole pystytty soveltamaan, mutta jotta kilpailijoiden strategiaa pystyy ymmärtämään, on tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailuun kokonaisvaltaisella tasolla.

Tutkimustyössä saadut tulokset auttavat toimeksiantajaa ymmärtämään kilpailijoidensa toimintaa ja strategiaa, joiden tunteminen auttaa puolestaan kehittämään yrityksen omaa toimintaa. Yrityksen miettiessään mahdollisesti uutta strategista suuntausta toiminnan

laajentuessa ensi vuonna, on tärkeää tuntea teoriaosuudessa esitetyt strategioiden riskitekijät. Toimeksiantaja pystyy myös soveltamaan teoriaosuudessa esitettyjä työkaluja kuten reaktioprofiilia ja SWOT-analyysiä mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

#### 7.4 Jatkotutkimusaiheet

Toiminnan kehittämisen vuoksi on tärkeää, että Mari's Smoothie & Cafe pyrkii jatkuvasti tutustumaan kilpailijoihinsa ja niiden erityispiirteisiin. On myös mahdollista, että yritykset, joita ei ole aiemmin pidetty Mari's Smoothie & Cafen kilpailijoina, kehittävät toimintaansa niin, että tilanne muuttuu. Toimialalle tulee jatkuvasti uusia yrityksiä, joten myös uusien yritysten kartoitus mahdollisina kilpailijoina on tärkeää. Vallitsevien trendien kuten luomun, superfoodien, vegaanisuuuden sekä gluteenittomuuden vuoksi alalle tulee jatkuvasti uusia yrityksiä, joista jokainen yrittää differoita markkinoilla eri tavoin. On myös tärkeää tunnistaa omat erityispiirteet, jotka saattavat kehittyä entisestään kysynnän muuttuessa ja kehittyessä eri suuntiin.

Ennen uuden toimipisteen avaamista Triplan kauppakeskukseen olisi tärkeää, että Mari's Smoothie & Cafe pystyisi tutustumaan uusiin mahdollisiin kilpailijoihin kyseissä kauppakeskuksessa tai sen läheisyydessä. Mikäli kilpailijat ovat uusia yrityksiä, onnistuu tutkimustyö näiden osalta vasta silloin, kun pystytään näkemään konkreettisesti tuotteisto ja tunnistamaan yritysten erottuvuustekijät. Uudella toimialueella on tärkeää, että Mari's Smoothie & Cafe pystyy erottautumaan ainutlaatuisuudellaan hyödyntäen oikeita keinoja. Hyvä idea olisi myös päivittää tässä vaiheessa markkinointisuunnitelma.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Hollensen, S. 2010. Marketing Management: A Relationship Approach. Second Edition. New York: Pearson Education.

Juhloin, E. 2013. Communicare!: kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7. uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Laiho, 2. 2006. Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoite-imagon luominen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun Ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 27.

Jousala, S. 2011. Kilpailijoiden kartoitus kilpailija-analyysin avulla Helsingin markkina-alueella. Laurea Ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Opinnäytetyö.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. TULOS, liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Porter, M. 1993. Strategia Kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor.

Porter, M. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors. First Free Press Export Edition 2004. New York: Simon & Schuster.

Ries, A. & Trout, J. 2001. Positioning: The battle for your mind. New York: McGraw-Hill.

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä: erotu tai unohda koko homma. Helsinki: Inforviestintä.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

## Sähköiset

Alma Talent, Tietopalvelut. Tunnuslukuopas. Liikevaihdon kasvu-%. Viitattu 25.11.2018.  
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti>

Alma Talent, Tietopalvelut. Tunnuslukuopas. Omavaraisuusaste. Viitattu 25.11.2018.  
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>

Argillander, V. 2018. Jungle Juice Bar - kunnianhimolla ulkomaille. Ajassa.  
<https://ajassa.nordea.fi/yrittajat-kasvu/kansijuttu/jungle-juice-bar--kunnianhimolla-kansainvalisille-markkinoille/>

Aromi: Ruuan ja Juoman Ammattilehti. 2016. Jungle Juice Bar keräsi jättipotin hyväntekeväisyteen. Viitattu 22.11.2018.  
<https://aromilehti.fi/artikkelit/jungle-juice-bar-kerasi-jattipotin-hyvantekevaisyyteen/>

Bär Bar. Catering. Viitattu 15.11.2018.  
<https://barbar.fi/catering/>

Bär Bar. Kokoustarjoilut. Viitattu 15.11.2018.  
<https://barbar.fi/kokoustarjoilut/>

Funktionaalisen lääketieteen yhdistys. Mitä on funktionaalinen lääketiede? Viitattu 25.11.2018.  
<http://www.fms.fi/funktionaalinen-laaketiede/>

Itä-Suomen Yliopisto. Benchmarking. Viitattu 20.11.2018.  
<http://www.uef.fi/benchmarking>

Joe & The Juice. Stores. Viitattu 15.11.2018.  
<https://www.joejuice.com/stores/>

Jungle Juice Bar. Yrityksestä. Viitattu 22.11.2018.  
<http://www.junglejuicebar.com/fi/yrityksesta/>

Kellomäki, A. 2018. Viidakon Valtiatar. FIM. Viitattu 25.11.2018.  
<https://lounge.fim.com/nuorten-tyollistaja/>

Kippo. Viitattu 15.11.2018.  
<http://kipphelsinki.com/>

Koskinen, S. 2016. Suomessa aloittavalla tanskalaisyrityksellä tiukka henkilöstöpolitiikka: palkkaa vain komeita miehiä. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001922244.html>

Mari's Smoothie & Cafe. Viitattu 27.11.2018.

<http://marissmoothie.eu/>

Mykkänen, P. 2018. Paniikkia, konkurssien pelkoa ja lähtöaikeita - Kauppakeskus Redin asiakaskato ajaa yrittäjiä ahdinkoon. Helsingin Sanomat. Viitattu 27.11.2018.

<https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005903812.html>

Priima Yrityslaskenta. 2018. Kilpailija-analyysi tukee yritystoimintaasi - Näin teet sen. Viitattu 25.11.2018.

<https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/kilpailija-analyysi-tukee-yritystoimintaasi-nain-teet-sen>

PWC. 2017. Joe & The Juice A/S: Annual report for 1 January - 30, December 2016. Viitattu 15.11.2018.

<https://regnskaber.cvrapi.dk/55398562/ZG9rdW1lbnRsYWdlcjovLzAzL2M1LzBmL2RiLzE1L2Uz-MDgtNGI0MS1hMmNlLTFiNDYyNDg1Njc5OA.pdf>

Rasmus, J. 2018. Mehuilla maailmalle - Jungle Juice Bar ei onnistunut Espanjassa, mutta Ruotsissa näyttää lupaavammalta. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Viitattu 15.11.2018.

<https://mara.fi/vitriini-2/vitriinin-verkkoartikkelit/mehuilla-maailmalle-jungle-juice-bar-ei-onnistunut-espanjassa-mutta-ruotsissa-nayttaa-lupaavammalta>

Rukokangas, P. 2018. Ruoan kuljetuspalvelu Wolt laajentaa Rovaniemelle. Yle. Viitattu 15.11.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-10494531> Viitattu 15.11.2018. Yle. Julkaistu 6.11.2018

Siipainen, A. 2018. Salla lopetti työt 4 minuuttia liian aikaisin ja sai potkut Jungle Juice Barista - oikeuteen haastettu työnantaja: "Hän ei sopinut kulttuuriimme". Helsingin Uutiset. Viitattu 27.11.2018.

<https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/719054-salla-lopetti-tyot-4-minuuttia-liian-aikaisin-ja-sai-potkut-jungle-juice-barista>

Sponda. 2017. Ruokatrendit näkyvät kauppakeskuksissa. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.sponda.fi/magazine/ruokatrendit-nakyvat-kauppakeskuksissa>

Suomen Riskienhallintayhdistys Ry. Nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 18.11.2018.

<https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Suomen Asiakastieto. Taloustiedot: Cafe Kippo Oy. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/fi/cafe-kippo-oy/22815673/taloustiedot>

Suomen Asiakastieto. Taloustiedot: Joe & The Juice Finland Oy. Viitattu 24.11.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/fi/joe-the-juice-finland-oy/27709896/taloustiedot>

Suomen Asiakastieto. Taloustiedot: Smoothie Heaven Oy. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/fi/smoothie-heaven-oy/23475092/taloustiedot>

Statista. 2018. Number of Joe & Juice stores as of June 2018, by country. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.statista.com/statistics/740031/average-number-of-joe-and-the-juice-stores-by-country/>

Strategy Train. 2009. Strateginen Diagnostiikka. 2.2.1 Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli? Viitattu 17.11.2018.

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

Strategy Train. 2009. Strateginen Diagnostiikka. 2.2.3 Mihän Porterin mallia voidaan soveltaa? Viitattu 17.11.2018.

<http://st.merig.eu/index.php?id=99&L=2>

Study.com. Porter's Generic Strategies: Low Cost, Differentiated & Focus. Viitattu 26.11.2018.

<https://study.com/academy/lesson/porter-s-generic-strategies-low-cost-differentiated-focus.html>

Talouselämä. 2017. Kansainväliset markkinat kutsuvat suomalaista mehubaariketjua - Vaaka Partners tukemaan Jungle Juice Barin kasvua. Viitattu 21.11.2018.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/kansainvaliset-markkinat-kutsuvat-suomalaista-mehubaariketjua-vaaka-partners-tukemaan-jungle-juice-barin-kasvua/1f17aeec-0a0a-3481-8caf-c89e7da277f3>

Vehkasalo, J. 2018. Makumaailma. Ensimmäinen Bär Bar on avattu - alkaako marjojen maailmanvalloitus smoothiebaarista? Helsingin Uutiset. Viitattu 15.11.2018.

<https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/613816-ensimmainen-bar-bar-on-avattu-alkaako-marjojen-maailmanvalloitus-smoothiebaarista>

Visma. Kirjanpidon sanakirja. Liikevoitto prosentti - Mikä on liikevoittoprosentti?. Viitattu 25.11.2018.

<https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/l/liikevoittoprosentti/>

## Kuviot

Kuvio 1: Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	11
Kuvio 2: Kolme perusstrategiaa .....	13
Kuvio 3: SWOT-analyysi .....	16

## Taulukot

Taulukko 1: Smoothie Heaven Oy tunnusluvut.....	36
Taulukko 2: Cafe Kippo Oy tunnusluvut.....	37
Taulukko 3: Joe & The Juice Finland Oy.....	37
Taulukko 4: Omavaraisuusasteen viittelliset ohjeavot .....	39
Taulukko 5: Kilpailija-analyysi.....	45
Taulukko 6: Mari's Smoothie & Cafe SWOT-analyysi .....	47





