



Cafe Kompon liiketoiminnan kehittäminen

Linnea Leino

Elisa Ojala

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminnan koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

LEINO, LINNEA & OJALA, ELISA:
Cafe Kompon liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 82 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttivat oman liiketoiminnan, kesäkahvila Cafe Kompon, kannattavuuteen ja tehokkuuteen sekä miten liiketoimintaa voitiin kehittää entisestään. Lisäksi tarkoituksena oli tarjota hyödyllistä tietoa Tampereen restonomiopiskelijat osuuskunnan tuleville jäsenille. Opinnäytetyötä ohjasivat tutkimuskysymykset, joita olivat: millä keinoin Cafe Kompon liiketoiminta on kannattavaa sekä tehokasta, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat Cafe Kompon sekä miten asiakaskokemuksen johtamisessa onnistutaan ja miten sitä jatkossa kehitetään.

Kannattavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin hyödyntäen teoriaviitekehystä ja omaa tutkimusta, mitä tehtiin keräämällä ja analysoimalla Cafe Kompon myynti- ja tuoteraporttitietoja. Kannattavuutta tutkittiin monipuolisesti hyödyntäen esimerkiksi tuloslaskelmaa ja menuanalyysia, tehokkuutta tutkittiin työtehojen ja prosessien kehittämisen näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyttä selvitettiin kyselyllä ja asiakaskokemusta teemahaastattelulla.

Liiketoiminta voitiin todeta kannattavaksi, tuloslaskelman myyntikatteen ollessa 74 prosenttia ja tuloksen 20 prosenttia liikevaihdosta sekä tehokkaaksi, koska prosesseja saatiin kehitettyä. Asiakastyytyväisyyttä mittaavan kyselyn tuloksista kävi ilmi, että asiakkaat olivat tyytyväisiä Cafe Kompon palveluihin, sillä esimerkiksi NPS-luvuksi saatiin 79. Teemahaastattelun tuloksena oli, että jokaisen asiakaskokemuksen ulottuvuuden eli toiminnan sekä merkitys- ja tunneulottuvuuden johtamisessa onnistuttiin.

Cafe Kompon liiketoiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen pääteltiin vaikuttaneen liiketoiminnan perusteellinen suunnittelu, kustannusten minimointi, hinnoittelun onnistuminen sekä hävikin hallinta. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä Cafe Kompon, voitiin asiakaspalvelua pitää laadukkaana. Kehittämisehdotuksina olivat aukioloaikojen tarkasteleminen, asiakasympäristön parantaminen sekä tuotevalikoiman muokkaaminen asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella.

Asiasanat: liiketoiminta, kahvila, kannattavuus, tehokkuus, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

LEINO, LINNEA & OJALA, ELISA:
Business Development of Cafe Kompo

Bachelor's thesis 82 pages, appendices 11 pages
November 2020

The purpose of this study was to clarify what profitability and efficiency factors influenced the authors' own business Cafe Kompo and how those factors could be improved. The purpose also was to provide useful information to the future members of Tampereen restonomiopiskelijat co-operative. The research questions that guided this thesis were: how profitable and efficient Cafe Kompo is, how satisfied customers are with Cafe Kompo, how well Cafe Kompo succeeded in customer experience management and how to improve it in the future.

The factors that influenced profitability and efficiency were explored by using theoretical bases and a study which was executed by collecting and analyzing Cafe Kompo's sales and product reports. Profitability was explored by utilizing the statement of earnings and menu analysis. The perspective in efficiency study was work efficiency and development of processes. Customer satisfaction was explored with a survey, and customer experience management was analyzed with a themed interview.

The results showed that Cafe Kompo was profitable because the profit was 20 percent of turnover. The business was efficient because processes were well developed. Customers were satisfied with Cafe Kompo and the Net Promoter Score was 79. Customer experience management was successful in all dimensions.

Cafe Kompo was thought to be profitable and efficient because of comprehensive planning, cost minimization, right pricing and controlling waste of raw materials. Customer service can be seen as high-quality because customers were satisfied with Cafe Kompo. Suggestions for development were examination of opening hours, improvement of café layout and modifying product range.

Key words: business, café, profitability, efficiency, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELEMINEN JA KEHITTÄMINEN	8
	2.1 Liiketoimintasuunnitelma (LTS)	8
	2.2 Liiketoiminnan kehittämisen prosessi	11
3	LIIKETOIMINNAN KANNATTAVUUS	14
	3.1 Liiketoiminnan tuotot	14
	3.2 Liiketoiminnan kustannukset	15
	3.3 Katetuottoajattelu	16
	3.4 Kannattavuuden parantaminen	18
	3.5 Menuanalyysi	21
4	LIIKETOIMINNAN TEHOKKUUS	23
	4.1 Tuottavuus	23
	4.2 Työtehojen laskeminen	24
	4.3 Henkilöstösuunnittelu	25
	4.4 Osaamisen ja prosessien kehittäminen	26
5	ASIAKASKOKEMUS	28
	5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	28
	5.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen	29
	5.3 Asiakaspalvelu	32
6	CAFE KOMPO	34
	6.1 Cafe Kompon liikeidea ja tavoitteet	34
	6.2 Liiketoiminnan lähtökohdat	35
	6.3 Liiketoiminnan strategiset painopisteet	37
	6.4 Liiketoiminnan kuvaus	39
7	LIIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU	41
	7.1 Cafe Kompon liiketoiminnan kannattavuuden seuranta	41
	7.2 Cafe Kompon liiketoiminnan tehokkuus	43
	7.3 Cafe Kompon asiakaskokemus	44
8	TULOKSET	47
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
10	POHDINTA	67
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	72
	Liite 1. Vitriinituotteiden esivalmistustaulukko	72
	Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely	73
	Liite 3. Teemahaastattelu	75

Liite 4. Cafe Kompon koko kesän myynneistä koottu menuanalyysi...	76
Liite 5. Bostonin matriisi Cafe Kompon koko kesän myynneistä	77
Liite 6. Prosessikaavio kahvilan esivalmisteluista	79
Liite 7. Teemahaastattelun vastausten analysointitaulukko	80

1 JOHDANTO

Päätös tehdä opinnäytetyö tekijöiden omasta kesäkahvilasta, Cafe Komposta, tuli siitä, että kahvilan liiketoimintaa haluttiin analysoida sekä kehittää sitä niin kannattavuus-, tehokkuus- kuin asiakasnäkökulmastakin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen ja tehokkuuteen sekä miten liiketoimintaa voi kehittää entisestään. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa tekijöitä ymmärtämään kannattavaa liiketoimintaa kokonaisuutena ja olla apuna osuuskunnan tulevissa liiketoiminnoissa, tarjoamalla hyödyllistä tietoa sen tuleville jäsenille.

Keväällä 2020 suunniteltiin opinnäytetyön rakenne, jotta tiedettiin, mitä materiaalia tulee kerätä kesäkauden 2020 aikana. Materiaalia kerättiin muun muassa Cafe Kompon kassajärjestelmästä sekä asiakastyytyväisyyttä mittaavalla kyselyllä ja teemahaastattelulla. Saatu data analysoidaan ja siitä koostetaan erilaisia taulukoita ja kuvioita havainnollistamaan kannattavuuden ja tehokkuuden eri tekijöitä sekä asiakastyytyväisyyskyselyn ja teemahaastattelun tuloksia.

Tässä opinnäytetyössä teoriaviitekehyksenä käsitellään yrityksen liiketoiminnan aloittamista ja kehittämistä, sen kannattavuutta ja tehokkuutta sekä asiakaskokemusta ja sen mittaamista. Näiden kohtien pohjalta analysoidaan Cafe Kompon liiketoiminnan onnistumista hyödyntäen kerättyä materiaalia ja tehdään johtopäätöksiä, miten sen toiminnasta saadaan vielä kannattavampaa ja tehokkaampaa kuin se oli kesäkaudella 2020. Opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset ovat millä keinoin Cafe Kompon liiketoiminta on kannattavaa sekä tehokasta, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat Cafe Kompoon sekä miten asiakaskokemuksen johtamisessa onnistuttiin ja miten sitä jatkossa kehitetään. Tutkimusmenetelminä käytetään muun muassa erilaisia analyyseja, kuten menuanalyysia ja SWOT-analyyseja.

Cafe Kompo sai alkunsa Ideasta yritykseksi -kurssilla, missä tehtiin liiketoimintasuunnitelma uudelle yritykselle. Kurssilla muodostetut opiskelijatiimit kilpailivat keskenään mahdollisuudesta hyödyntää TAMK:n omaa osuuskuntaa (Tampe-

reen restonomiopiskelijat osk) ja lähteä kokeilemaan yrittäjyyttä käytännössä. Tämän opinnäytetyön tekijät olivat osa voittajatiimiä. Vaikka osuuskunta oli jo olemassa, liiketoiminta suunniteltiin itse alusta alkaen. Cafe Kompo on tämän opinnäytetyön tekijöiden sekä kahden muun restonomiopiskelijan oma yritys, joten tuntui luontevalta valita opinnäytetyön aihe siitä. Yrityksen toimintaa oli kiinnostavaa analysoida tarkkaan, jolloin oppimiskokemus yrittäjyydestä oli mahdollisimman antoisa.

2 LIKETOIMINNAN SUUNNITTELEMINEN JA KEHITTÄMINEN

Yrityksen liiketoiminnan aloittamisvaiheessa liikeidean määrittäminen sekä liiketoimintasuunnitelman laatiminen ovat tärkeä osa suunnittelua (Hesso 2013, 24). Liikeidea määrittelee yrityksen tavan tehdä liiketoimintaa, sen asiakkaat, tuotteet sekä kilpailuedut. Liikeidean keskiössä on asiakkaan tarpeet ja se, miten ne tullaan tyydyttämään. Liikeidea voidaan kiteyttää neljään kulmakiveen ja mitä paremmin yritys niihin pystyy määrittelemään vastaukset, sitä selkeämpi sen liikeidea on. Nämä kulmakivet ovat: kenelle myydään, mitä myydään, miten toimitaan sekä yrityksen imago. (Viitala & Jylhä 2013, 42–43.) Liikeidea tiivistää yrityksen mahdollisesti jopa kymmensivuisen liiketoimintasuunnitelman muutaman sanaan tai lauseeseen (Hesso 2013, 24).

2.1 Liiketoimintasuunnitelma (LTS)

Liiketoimintasuunnitelma (LTS) on esitys yrityksestä sekä sen toiminnasta, resursseista, rahoituksesta, strategiasta, tavoitteista sekä visiosta. Lisäksi siinä arvioidaan yrityksen kilpailutilannetta, uhkia sekä asiakasprofiileja ja potentiaalisia asiakkaita, keitä ja missä he ovat, kuinka paljon heitä on, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. Näiden seikkojen lisäksi on hyvä selvittää, mitä lisäarvoa asiakkaat odottavat saavansa yritykseltä sekä kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palvelusta. LTS kannattaa tehdä huolellisesti, sillä silloin tulee pohdittua yrityksen toimintaa monelta kantilta. Tällöin voi löytää uusia mahdollisuuksia tai heikkouksia, jotka olisivat muuten jääneet löytämättä. Kirjallinen LTS täytyy olla tehtynä muun muassa erilaisia rahoituksia haettaessa tai neuvontapalveluita hyödynnettäessä. (Puustinen 2006, 59; Viitala & Jylhä 2013, 51–52.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää miettiä, kenelle palvelua luodaan. Asiakasprofiilien avulla on helpompi päättää, mitä liiketoimintaideoita aletaan jatkojalostamaan ja mitkä ideat kannattaa hylätä jo suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2013, 154–155.) Segmentoinnilla eli asiakkaiden ryhmittelyllä pystytään kullekin asiakasryhmälle määrittelemään heidän tarpeensa ja luomaan heille siten arvoa

sekä merkityksellisiä asiakaskokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 13). Asiakasprofiili kuvaa ihmisryhmää, jota yhdistää esimerkiksi käyttäytymiseen, motiiveihin tai tarpeeseen liittyvät asiat ja palvelut. Näitä asioita löydetään asiakastutkimuksissa tai palvelu luodaan ja markkinoidaan tietyn ominaisuuden tai motiivin omaavalle asiakasprofiilille. (Anttila 2013.)

LTS sisältää myös selvityksen yrityksen ansaintalogiikasta, millä tarkoitetaan pe-riatetta, jolla yritys tekee tulosta. Sen avulla voidaan pohtia tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta, yrityksen rahaliikennettä sekä asiakkaiden kulutus- ja ostotottumuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 51.) Ansaintalogiikkaa voidaan konkretisoida erilaisten rahoitus- ja kannattavuuslaskelmien avulla (Saarelainen 2013, 85). Muita liiketoimintasuunnitelmaan liitettäviä osia ovat muun muassa tuotanto-, tuotekehitys-, markkinointi-, talous-, sekä riskienhallintasuunnitelmat (Viitala & Jylhä 2013, 53).

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa myös yrityksen toimintaympäristöön kannattaa kiinnittää huomiota. Toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö muodostuu itse yrityksestä sekä sen fyysisistä resursseista, henkilöstöstä ja järjestelmistä. Sisäisen tehokkuuden analyysit selvittävät yrityksen resurssit, kuten pääoman, työvoiman ja sen osaamisen, tilat, koneet, laitteet sekä suhdeverkoston. Ulkoisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Myös ulkoinen toimintaympäristö on keskeinen analyysien kohde, sitä arvioidaan muun muassa kysynnän, kilpailun, markkinoinnin, lainsäädännön, eettisten, ekologisten, ympäröivän luonnon sekä yhteiskunnallisten tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä yritys arvioi sekä analysoi niiden vaikutusta omaan liiketoimintaansa sekä toimialaansa. Tällaisessa arvioinnissa käytettäviä työkaluja ovat muun muassa pestel- sekä SWOT-analyysi. (Hesso 2013, 35–36, 56; Viitala & Jylhä 2013, 44, 49.)

Pestel-analyysi on työkalu, mikä helpottaa niiden yhteiskunnallisten ja ympäristön muutoksien tutkimista, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen toimintaan (Thiele 2018). Pestel-analyysin on kehittänyt amerikkalainen professori Francis J. Aguilar 1960-luvun lopulla (Frue 2017). Nimensä pestel-analyysi on saanut

englannin kielen sanoista political (poliittiset tekijät), economical (taloudelliset tekijät), social (sosiaaliset tekijät), technological (teknologiset tekijät), environmental (ympäristötekijät) ja legal (lainsäädännölliset tekijät). Jokaisen osa-alueen alle listataan aihealueeseen liittyviä asioita, joiden tunnistaminen saattaa antaa yritykselle kilpailuetua markkinoilla. (Thiele 2018.)

Poliittisina tekijöinä voidaan pitää asioita, mitkä hallinnollisten muutoksien takia vaikuttavat esimerkiksi talouteen, verotukseen, liiketoiminnan harjoittamiseen tai lainsäädäntöön. Taloudellisia tekijöitä ovat asiat, mitkä muuttavat mahdollisesti yrityksen toimintakykyä, tuottavuutta tai kehitystä. Sosiaaliset tekijät liittyvät uskoon tai asenteisiin, joilla on vaikutusta ostokäyttäytymiseen, yhteiskuntaan tai markkinoihin. Teknologinen kehitys ja innovaatioiden vaikutus toimialaan ovat esimerkkejä teknologisista tekijöistä. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi ilmastomuutoksen vaikutus liiketoimintaan tai raaka-aineiden saatavuus. Lainsäädäntöön liittyviä asioita ovat esimerkiksi työaika muutokset, kuluttajasuoja-asiat tai tasa-arvoon vaikuttavat muutokset. (Thiele 2018.)

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on hyödyllinen työkalu silloin kun uutta yritystä perustetaan tai vanhaa liiketoimintaa halutaan kehittää. Siinä on ideana tarkastella yrityksen nykytilannetta ja sitä, mitkä asiat nykytilanteessa vaikuttavat tuleviin suunnitelmiin ja päätöksiin. Liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella sekä yrityksen sisältä että ulkoapäin. (Viitala & Jylhä 2013, 49.) SWOT-analyysin on kehittänyt amerikkalainen Albert Humphrey 1960-luvulla (Friesner 2011). Siksipä SWOT-analyysin nimi muodostuu englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat) (Viitala & Jylhä 2013, 49).

SWOT-analyysissä pohditaan, mitä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä mitä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on. Näitä asioita sijoitetaan nelikenttään, jonka jälkeen asioiden syitä nelikenttään sijoittumiselle analysoidaan. Analysoinnin tulisi johtaa strategiaan päätöksiin, joiden pohjalta liiketoimintaa aletaan suunnittelemaan tai kehittämään. Esimerkiksi on hyvä tunnistaa yritykseen vaikuttavia uhkia, jotta niihin osataan varautua tai niitä osataan vältellä sekä minimoida niistä mahdollisesti koituvia negatiivisia seurauksia. Uhkia sekä heikkouksia voidaan yrittää kääntää strategisilla muutoksilla, jotta ne tulevaisuudessa

voisivat olla yrityksen mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Jo olemassa olevia vahvuuksia kannattaa vahvistaa entisestään, sillä niiden avulla on helppo erottautua kilpailijoista. SWOT-analyysin tarkoituksena on auttaa yritystä kohdistamaan huomionsa oikeiden asioiden kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 50.)

2.2 Liiketoiminnan kehittämisen prosessi

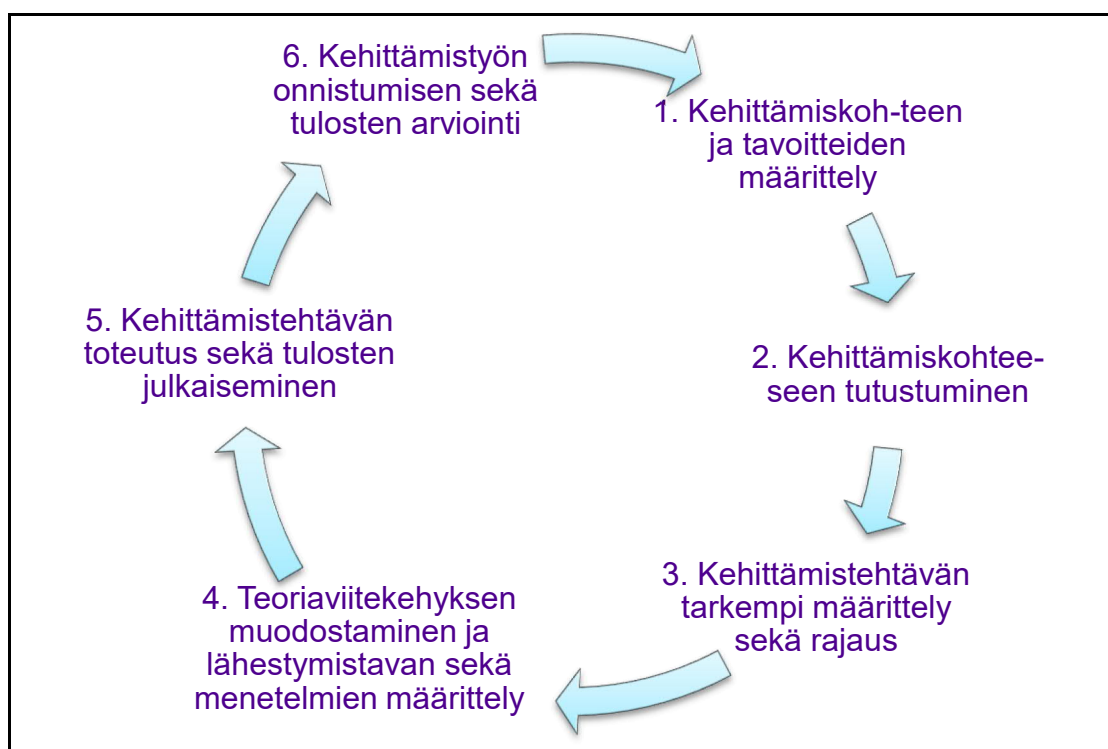
Kehittämistyö koostuu selkeistä vaiheista, jonka vuoksi sitä usein kuvataan prosessina. Kehittämistyön tarkastelu prosessina auttaa toimimaan järjestelmällisesti sekä pysymään aikataulussa. Kehittämistyötä voidaan lähestyä yksinkertaisella muutostyön prosessilla, mikä koostuu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheista. Suunnitteluvaihe pitää sisällään kehittämishaasteiden selvittämisen sekä tavoitteiden asettamisen ja suunnitelman siitä, miten kyseiset tavoitteet saavutetaan. Laadittujen suunnitelmien toteuttaminen muodostaa toteutusvaiheen. Arviointivaiheessa arvioidaan tehdyn muutostyön onnistumista. Usein muutostyön prosessi on jatkuvaa, sillä arviointivaiheen pohjalta aloitetaan uusi suunnitteluvaihe. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22.)

Liiketoiminnan jatkuva kehittämistyö kannattaa, sillä sen avulla yritykset voivat muun muassa parantaa kannattavuuttaan, kehittää asiakaskokemuksen ymmärtämistä, motivoida henkilöstöä, ennakoida tulevaisuutta sekä ratkaista ilmenneitä ongelmia (Ojasalo ym. 2014, 12). Liiketoiminnan kehittämistyön prosessi voidaan aloittaa yrityksen nykytila-analyysillä tai toisin sanottuna lähtökohta-analyysillä (Komu n.d., 17).

Nykytila-analyysi koostuu neljästä eri tekijästä, joiden avulla yrityksen nykytilaa analysoidaan. Nämä tekijät ovat kilpailijat, markkinat, yritys sekä yritysympäristö. Kilpailijoihin vaikuttaa yrityksen markkina-asema, imago sekä sen kilpailijoiden tilanne. Markkinoita tulee lähestyä asiakkaiden, keskiostoksen sekä kylläisyysasteen näkökulmasta. (Komu n.d., 17.) Kylläisyysasteella tarkoitetaan sitä, että markkinat eivät pysty vastaamaan yrityksen tavoitteisiin, toisin sanoen tarjontaa on siis enemmän kuin kysyntää (Exportmaker 2017). Yritykseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstö, johtaminen, markkinointi, organisaatio, sijainti,

talous, toimintatavat, tuotanto, tuotteet ja palvelut. Yritysympäristössä analysoidaan muun muassa innovaatioita ja keksintöjä, investointihalukkuutta, kestäväää kehitystä, lainsäädäntöä, ostokäyttäytymisen muutoksia, taloudellista tilannetta, teknologiaa sekä työvoiman saantia. (Komu n.d., 17.)

Kehittämistyössä on tärkeää tutkimuksellisuus, koska silloin kehittämistyöhön vaikuttaviin tekijöihin tulee syvennyttyä suunnitelmallisemmin sekä kattavammin. Lisäksi silloin kehittämistyön tulokset voidaan perustella paremmin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tärkeässä osassa ovat johdonmukaisuus, tiedon hankinta, kriittisyys, analyttisyys sekä uuden tiedon luominen ja jakaminen. Tyypillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi jaetaan kuuteen osaan (kuvio 1). Prosessi aloitetaan kehittämiskohteen ja tavoitteiden määrittämisellä. Tavoitteita voi olla muun muassa uusi palvelu, tuote, malli, prosessi tai menetelmä tai niiden kehittäminen. Seuraavaksi tulee tutustua kehittämiskohteeseen niin teoriassa kuin käytännössäkin. On tärkeää päättää näkökulma, jonka avulla teoriaviitekehitys voidaan rajata. (Ojasalo ym. 2014, 21–25.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24, muokattu)

Kerätyn tiedon avulla voidaan määritellä kehittämistehtävä tarkemmin sekä rajata kehittämisen kohde. Kehittämistehtävänä on usein luoda jotain konkreettista, kuten kehittämisidea, toimintatapa tai tuotos. Kehittämistehtävään voi sisältyä erilaisia mallinnuksia sekä mittareita, joita apuna käyttäen tutkimustuloksia pystytään myöhemmin arvioimaan. Tämän jälkeen muodostetaan teoriaviitekehys sekä päätetään lähestymistapa ja käytettävät menetelmät. Teoriaviitekehys koostuu aihealueen keskeisimmistä teorioista, käsitteistä, malleista sekä tutkimustuloksista. Yleisiä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi sekä verkostotutkimus. Kehittämistyössä on tärkeää käyttää monia erilaisia menetelmiä, kuten kysely, haastattelu, ryhmähaastattelu, havainnointi, dokumenttianalyysi, benchmarking, prosessikarttojen piirtäminen, yhteisölliset ideointimenetelmät sekä ennakointimenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 25, 32–34, 36, 39, 40–45.)

Seuraava vaihe on kehittämistehtävän toteuttaminen sekä saatujen tulosten julkaiseminen. Kehittämistehtävän toteuttaminen, eli implementointi, on aikaa vievää, joten siihen tulee varata tarpeeksi aikaa ja resursseja. Keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä on saatujen tulosten julkaiseminen, jolloin raportointia kannattaakin tehdä koko kehittämisprosessin ajan. Näin voidaan reflektoida esille nousseita asioita, arvioida jo saatuja tuloksia ja tarvittaessa muokata tulevaa toimintaa. Viimeisenä arvioidaan kehittämistyön onnistumista sekä lopputuloksia. Saatuja tuloksia verrataan aiemmin määriteltyihin kriteereihin, joiden pohjalta arvioidaan kehittämisen vaikutuksia ja etenemistä. Käytännön tasolla kehittämisen prosessin vaiheet eivät ole aina näin selkeästi hahmotettavissa ja niiden välillä voidaan myös liikkua edestakaisin. Prosessi voi olla myös toistuvaa. (Ojasalo ym. 2014, 23, 25, 47.)

3 LIKETOIMINNAN KANNATTAVUUS

Liiketoiminnan kannattavuutta pidetään yritystoiminnan lähtökohtana (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Kannattavalla liiketoiminnalla on monia positiivisia vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan (Bärlund & Perko 2013, 106). Yksinkertaisimmillaan kannattavuus on sitä, että yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin sen toiminnasta aiheutuvat kustannukset, jolloin yritys tuottaa voittoa. Kannattavuus ja voiton tuottaminen onkin elintärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Mitä enemmän yritys tuottaa voittoa, sitä kannattavampaa sen toiminta on. (Eklund & Kekkonen 2011, 63; Tomperi 2016, 17, 120.)

3.1 Liiketoiminnan tuotot

Suurin osa yritysten tuotoista tulee niiden varsinaisesta toiminnasta, eli palveluiden ja tuotteiden myynnistä. Tämän lisäksi yritykset voivat saada satunnaisia tuottoja, esimerkiksi rahoitus- ja sijoitustuottoja, kuten korko-, osinko- tai vuokra- tuottoja sekä koneiden, laitteiden tai rakennusten myynnistä saatavia tuottoja. Varsinaisen liiketoiminnan kannattavuutta katseltaessa näitä satunnaisia tuottoja ei kuitenkaan kannata huomioida. Lisäksi nämä tuotot ovat yrityksen liikevaihtoon verrattuna usein varsin pieniä, joten liiketoiminnan kannattavuuden kannalta sen varsinaisen toiminnan myyntituotot ovat ratkaisevassa asemassa. (Eklund & Kekkonen 2011, 23–25; Tomperi 2016, 8.)

Myyntituottoihin vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden myyntimäärät sekä niiden myyntihinnat. Yrityksen kokonaismyyntituotot saadaan laskemalla kaikkien tuotteiden ja palveluiden myyntituotot yhteen. Yrityksen myynti ja liikevaihto ovat sen tärkeimpiä seuranta- ja tavoitelaskelmien kohteita. Myyntituotoista kootaan monenlaisia kattavia raportteja, jotka voidaan eritellä koskemaan esimerkiksi tiettyä ajanjaksoa, asiakasta, asiakasryhmää, tuotetta tai tuoteryhmää. Näitä raportteja yrityksen johto ja muut vastuuhenkilöt seuraavat tarkasti. Yksi kannattavuuteen vaikuttava tekijä onkin heidän kykynsä reagoida raportteihin ja tehdä tarvittavia muutoksia liiketoimintaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 23.)

Liiketoiminnan tuottoja tarkasteltaessa on huomioitava, että yritykset ovat yleensä arvonlisäverovelvollisia. Arvonlisävero on verohallinnolle tilitettävä välillinen vero, jonka lopullinen maksaja on kuluttaja. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen tai palvelun myyntihinta ei ole suoraan yrityksen myyntituottoa, sillä osa myyntihinnasta on siis arvonlisäveroa. Toisin sanoen yrityksen tuottoa on arvonlisäveroton myyntihinta, arvonlisäveron ollessa vain yrityksen kautta menevä läpikulkuerä. Liiketoiminnan laskelmissa kaikki tuotot kirjataan arvonlisäverottomina, mikäli yritys on arvonlisäverovelvollinen. (Eklund & Kekkonen 2011, 21.)

3.2 Liiketoiminnan kustannukset

Kustannukset ovat palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen käytettyjä tai kulutettuja resursseja (Tomperi 2016, 22). Hotelli-, ravintola- ja cateringalan (horeca) yritysten suurimpia kustannuksia ovat muun muassa raaka-aine-, työvoima-, vuokra-, kiinteistö- ja muut toimintakulut sekä poistot, korot ja verot (Heikkilä & Saranpää 2013, 43). Osa kustannuksista muuttuu myyntimäärän mukaan, eli ne ovat muuttuvia kustannuksia, kun taas osa pysyy ennallaan, eli ne ovat kiinteitä kustannuksia. Kaikki yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. (Tomperi 2016, 22.)

Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen tarvitsemat raaka-aineet, pakkaustarvikkeet, alihankintatyöt sekä tuotteiden valmistuksesta johtuvat energia-kustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia myynnin määrästä, eli myynnin kasvaessa myös muuttuvat kustannukset kasvavat ja samoin myynnin laskiessa ne laskevat. Olettamuksena voidaan pitää sitä, että muuttuvat kustannukset muuttuvat myynnin kanssa samassa suhteessa. Käytännön liiketoiminnassa tämä ei kuitenkaan pidä aina paikkaansa, sillä esimerkiksi myynnin kasvaessa myös tehokkuuden tulisi kasvaa, jolloin muuttuvien kustannusten tulisi olla suhteessa pienempiä. (Eklund & Kekkonen 2011, 25; Heikkilä & Saranpää 2013, 53–54; Tomperi 2016, 18.)

Kiinteitä kustannuksia ovat ne kustannukset, joiden määrä ei ole suoraan riippuvainen myynnistä. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen toimitilojen sekä kaluston vuokrat, mainonta, poistot ja korot. Työvoimakustannukset voivat

olla sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia, sillä tunti- ja urakkapalkat ovat muuttuvia kustannuksia, kuukausipalkkojen ollessa kiinteitä kustannuksia. Työvoimakustannukset sisältävät työntekijöille maksetut palkat sekä lakisääteiset henkilösivukulut, joita ovat sosiaaliturva-, ryhmähenkivakuutus-, tapaturmavakuutus-, työeläkevakuutus- sekä työttömyysvakuutusmaksut. (Eklund & Kekkonen 2011, 28; Tomperi 2016, 18–19.)

3.3 Katetuottoajattelu

Katetuottoajattelun avulla voidaan kuvata laskennallisesti erilaisia liiketoiminnan tilanteita, jolloin toiminnan suunnittelu ja tarkkailu helpottuu. Katetuottolaskentaa, tai toisin sanoen tuloslaskentaa, käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin, sen avulla voidaan yksinkertaistaa sekä havainnollistaa kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja löytää mahdollisiin ongelmiin ratkaisuja. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, keskeinen tunnusluku on myyntikate eli katetuotto, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut. Myyntikate ilmaisee absoluuttisen rahamääräisen katteen, siksi sitä on usein vaikeaa käyttää esimerkiksi vertailtaessa eri tuotteita tai yrityksiä keskenään. Tällöin katetuottoprosentin käyttö on järkevämpää, sillä se ilmaisee katetuoton prosentuaalisen osuuden liikevaihdosta. Katetuottoprosentti saadaan jakamalla katetuotto liikevaihdolla ja kertomalla saatu tulos sadalla. (Eklund & Kekkonen 2011, 64–65, 67; Heikkilä & Saranpää 2013, 53.)

Muita tunnuslukuja ovat muun muassa kriittinen piste, varmuusmarginaali, sekä varmuusmarginaaliprosentti. Katetuottolaskennan lähtökohtana on, että katetuoton ollessa kiinteitä kustannuksia suurempi yrityksen tulos on voitollinen. Liiketoiminnan kustannuksia laskettaessa on huomioitava, onko kustannuksen hinta arvonlisäverollinen vai -veroton. Yleensä virheitä tapahtuu, kun hinnan oletetaan olevan arvonlisäverollinen, sen ollessa arvonlisäveroton. Tällöin kustannukset kasvavat yllättäen ja ovat oletettua suuremmat. (Eklund & Kekkonen 2011, 22, 65, 67.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu katetuottolaskentaa. Riippuen yrityksen liiketoiminnasta muuttuvia sekä kiinteitä kustannuksia voidaan eritellä halutulla laajuudella. Esimerkiksi kuviossa 2 kiinteät kustannukset on jaettu työvoima-, toiminta- sekä kiinteistö ja vuokratuluihin. Lisäksi erilaisia katetuottolaskennan katteita voidaan halutessa lisätä tai poistaa. Katetuottolaskennan hyötynä on myös se, että siitä näkee helposti eriteltynä kaikki rahasummat sekä niiden prosentuaaliset osuudet liikevaihdosta.

	€	%
myynti	10 463,75 €	114 %
- alv	1 285,02 €	14 %
= liikevaihto	9 178,73 €	100 %
- muuttuvat kustannukset	2 753,62 €	30 %
= myyntikate	6 425,11 €	70 %
- työvoimakulut	2 420,00 €	26 %
= palkkakate	4 005,11 €	44 %
- toimintakulut	522,00 €	6 %
= vastuukate	3 483,11 €	38 %
- kiinteistö/vuokratulut	340,00 €	4 %
= käyttökate	3 143,11 €	34 %
- poistot	- €	0 %
= liikevoitto	3 143,11 €	34 %
- korot	200,00 €	2 %
- tulovero	1 800,00 €	20 %
= tulos	1 143,11 €	12 %

KUVIO 2. Mukailtu kuvio katetuottolaskennasta

Kriittisen pisteen liikevaihdolla tarkoitetaan sitä liikevaihtoa, jolla katetuotto on samansuuruinen kuin kiinteät kulut, eli yritys tekee nollatuloksen. Kriittisen pisteen liikevaihto kertoo kannattavan liiketoiminnan alarajan. Tällöin yrityksen kulut kateetaan, mutta voittoa ei tule. Kriittinen piste saadaan selville jakamalla kiinteät kulut katetuottoprosentilla ja kertomalla saatu tulos sadalla. Kriittinen piste voidaan selvittää myös katetuottolaskelman avulla, tällöin tulokseksi laitetaan nolla ja laskelma lasketaan käänteisesti alhaalta ylöspäin. Esimerkiksi päivä-, viikko- ja kuukausikohtaisen kriittisen pisteen liikevaihdon tietäminen helpottaa liiketoiminnan suunnittelua. Toteutuneen liikevaihdon ja kriittisen pisteen liikevaihdon erotusta kutsutaan varmuusmarginaaliksi. Se kertoo, kuinka paljon liikevaihto

voisi vähentyä muuttumatta tappiolliseksi. Varmuusmarginaaliprosentti puolestaan kuvastaa varmuusmarginaalin prosentuaalista osuutta toteutuneesta liikevaihdosta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 55–57.)

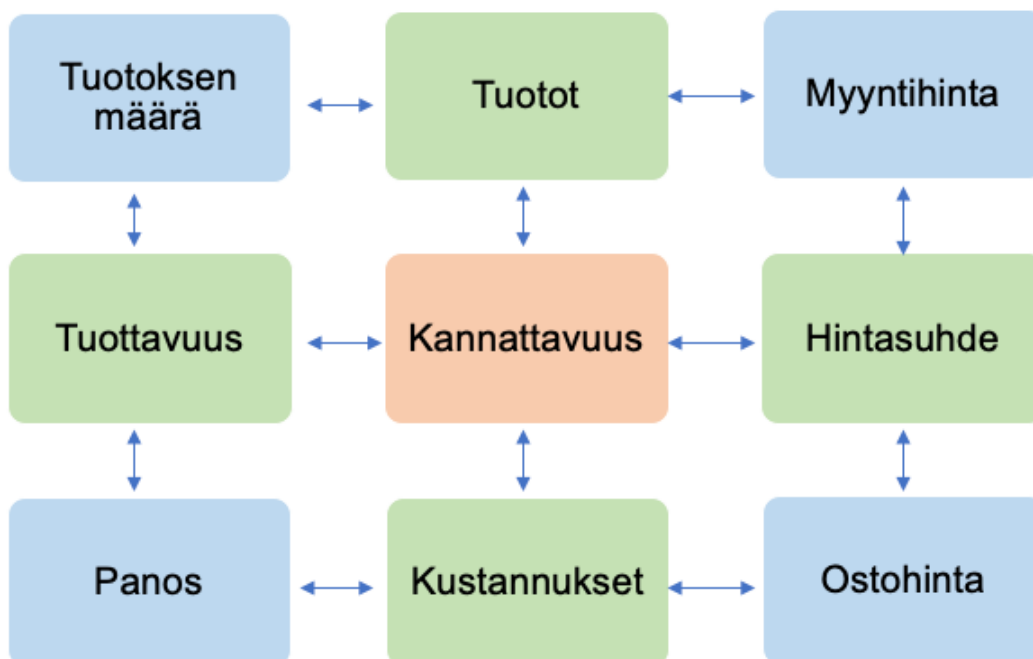
3.4 Kannattavuuden parantaminen

Liiketoiminnan absoluuttisella kannattavuudella tarkoitetaan sitä, paljonko voittoa tai tappiota yritys tekee tietyssä aikana rahassa. Usein on kuitenkin järkevämpää käyttää kannattavuuden mittarina liiketoiminnan suhteellista kannattavuutta, se kertoo, montako prosenttia voitto on esimerkiksi myynnistä, liikevaihdosta tai pääomasta. Suhteellisen kannattavuuden avulla voidaan esimerkiksi helposti verrata yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta eri vuosina, tai jopa eri yrityksiä keskenään. Kannattavuutta voidaan mitata myös erilaisten tunnuslukujen avulla, joita ovat esimerkiksi käyttö- ja myyntikate sekä liike- ja kokonaistulos. Myös nämä tunnusluvut voidaan ilmaista suhteellisena osuutena, jolloin ne muuttuvat käyttö- ja myyntikateprosentteiksi sekä liiketulos- ja tulosprosentteiksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 63; Tomperi 2016, 17.)

Katetuottoajattelun avulla voidaan määritellä neljä kannattavuuteen keskeisesti vaikuttavaa osatekijää, joita ovat myytyjen tuotteiden määrä eli tuotos, myytyjen tuotteiden hinta eli myyntihinta, muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Kannattavuutta voidaan parantaa muuttamalla yllä mainittuja tekijöitä. Tehtyjen muutosten vaikutusta yrityksen liiketoimintaan voidaan tutkia herkkyyksianalyysin avulla. Siinä verrataan yrityksen kannattavuuden tunnuslukuja eri kannattavuuden osatekijöihin, muuttamalla niitä yksi kerrallaan, muiden osatekijöiden pysyessä samana ja analysoimalla saatuja tuloksia. Tuloksia analysoitaessa tulee kuitenkin ymmärtää se, että todellisuudessa harvoin yhtä osatekijää muuttamalla muut osatekijät pysyvät samana, esimerkiksi hintojen korotus vaikuttaa usein myynnin määrään alentavasti. (Eklund & Kekkonen 2011, 70–71.)

Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan lähestyä myös panos-tuotoskuvion (kuvio 3) avulla. Siinä kannattavuutta tarkastellaan neljän eri päätekijän avulla, joita ovat tuotos, myyntihinta, panos ja ostohinta. Nämä ovat kuviossa esitetty

sinisellä pohjalla. Nämä päätekijät vaikuttavat kuviossa vihreällä pohjalla esitettyihin osatekijöihin, mitkä edelleen vaikuttavat kannattavuuteen.



KUVIO 3. Kannattavuuteen vaikuttava panos-tuotoskuvio (Yritystoiminta n.d., muokattu)

Myyntihinnan ja ostohinnan välillä on hintasuhde, mikä vaikuttaa kannattavuuteen siten, että mitä suurempi hintasuhde on, sitä parempi kannattavuus toiminnalle saadaan. Ostohintaa ja panoksia pienentämällä myös niistä aiheutuvat kustannukset, sisältäen muuttuvat ja kiinteät kustannukset, pienenevät. Myös tällä tavoin kannattavuutta voidaan parantaa. Panoksia kasvattamalla voidaan tuottavuutta parantaa, jolloin tuotoksen määrä kasvaa. Silloin saadaan enemmän tuotteita tai palveluita myyntiin, mikä vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti. Mitä enemmän myytäviä tuotteita tai palveluita on, sitä enemmän niistä voidaan saada tuottoja. Tälläkin tapaa voidaan kannattavuutta parantaa. Huomioitavaa kuitenkin on, että edellä mainitut kannattavuuden parantamisen keinot voivat vaikuttaa myös päinvastaisesti, jolloin kannattavuus heikkenee. Esimerkiksi, jos panoksia, kuten henkilöstöä, karsitaan liikaa, saattaa se vaikuttaa myyntiin alentuvasti. (Yritystoiminta n.d.)

Myyntiä voidaan kasvattaa tehostamalla erinäisiä myyntiin kohdistuvia toimia, kuten markkinointia. On kuitenkin huomioitava, että myyntimäärän kasvattaminen

ei kasvata katetuotto prosenttia, sillä myös muuttuvat kustannukset kasvavat, mutta yrityksen tulos paranee, jolloin myös rahaa on enemmän käytettävissä kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia. Tosin myös myynnin tehostaminen maksaa, jolloin kiinteät kustannukset kasvavat. Toisin sanoen kannattavuus paranee ainoastaan, jos myynnin lisäämisestä saatu rahamäärä on suurempi kuin sen lisäämiseen käytetty määrä. Myös myytyjen tuotteiden määrää voidaan kasvattaa esimerkiksi tarjouskampanjan tai myyntihinnan alentamisen kautta. Näin myyntimäärät saadaan kasvamaan, mutta samalla tuotteista saatavat kateprosentit pienenevät. Myös tällöin on huomioitava se, että kannattavuus paranee vain, jos hinnan laskemisesta aiheutuva katetuoton menetys on pienempi kuin myyntimäärien noususta saatava katetuoton lisäys. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

Yksi kannattavuutta parantava osatekijä on myytävien tuotteiden hintojen nostaminen, olettaen, ettei hintojen nostaminen vaikuta myyntimääriin vähentävästi. Hintojen nostaminen on kannattavuuden parantamisen osatekijöistä ainoa, joka näkyy suoraan sekä katetuotossa että yrityksen tuloksessa. Hintojen nostamista pohdittaessa tuleekin laskea sen kannattavuus, eli kuinka paljon myynnin määrä voi laskea, jotta hintojen nostaminen olisi vielä kannattavaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 73.)

Kannattavuuden parantamiseksi yritykset usein karsivat ensimmäisenä kustannuksia, sillä hintojen nostamisen ja myyntimäärien kasvattamisen onnistumiseen liittyy tekijöitä, kuten vallitsevien markkinoiden käyttäytyminen, jotka eivät ole yrityksen hallittavissa. Sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia voidaan karsia. Muuttuvia kustannuksia on mahdollista karsia esimerkiksi keskittämällä hankintoja ja neuvottelemalla niille mahdollisimman halvat hinnat kilpailuttamalla sekä tehostamalla toimintoja poistamalla turhia prosesseja tai suunnittelemalla edullisempia toimintatapoja. Kiinteitä kustannuksia tulisi tietyin aikaväleihin käydä läpi, sillä pitkään voimassa olleet sopimukset, kuten vuokrat ja vakuutukset, voivat olla kalliita useiden vuosikorotusten myötä. Lisäksi tulisi huomioida, että muuttuvien kustannusten karsimisen vuoksi muutetut prosessit saattavat korottaa kiinteitä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 74–75.)

3.5 Menuanalyysi

Yksi kannattavuuden työkaluista on menuanalyysi, siinä arvioidaan tuotekohtaista kannattavuutta Bostonin matriisia hyödyntäen. Menuanalyysissa yrityksen tuotteiden tuotekohtaista myyntikatetta verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen tuotekohtaiseen myyntikatteeseen. Lisäksi tuotteiden myyntimäärää verrataan kaikkien tuotteiden keskiarvoiseen tuotekohtaiseen myyntimäärään. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.)

Yrityksen tuotteet jaetaan neljään eri luokkaan, joita ovat tähtituotteet, lypsylehmät, rakkikoirat sekä kysymysmerkit. Tähtituotteita ovat ne tuotteet, jotka ylittävät keskiarvolukemat niin myyntikatteen kuin myyntimääränkin puolesta. Ne nostavat yrityksen myyntikateprosenttia sekä tuovat huomattavan osan kokonaismyyntikatteesta. Tuotteet, jotka myyvät määrällisesti paljon, mutta niiden myyntikate on keskiarvoa alhaisempi, jaotellaan lypsylehmiksi. Niiden myyntikatteen määrää voidaan lisätä korkeammalla hinnoittelulla, mikäli se ei vähennä niiden myyntimäärää. Rakkikoirat ovat puolestaan tuotteita, jotka myyvät määrällisesti vähän ja sen lisäksi huonolla myyntikatteella. Neljäntenä luokkana on kysymysmerkit: tuotteet, jotka myyvät vähän, mutta niiden myyntikate on keskiarvoa parempi. Näiden tuotteiden myyntimääriä tulisi nostaa esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön tai markkinoinnin avulla. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83.)

Menuanalyysimalleista tunnetuin on niin sanottu Kasavanan ja Smithin malli. Siinä ruokalistan yksittäisiä annoksia verrataan ruokalistan muihin annoksiin, niin myyntimäärien kuin myyntikatteiden osalta. Kaikki myydyt annokset lasketaan yhteen, jonka jälkeen saadaan laskettua myytyjen annosten keskiarvo, jota kuitenkin alennetaan kertomalla se 0,7 kertoimella. Tämä takaa sen, että analyysi on tilastollisesti totuudenmukaisempi, sillä yksittäisten menekkituotteiden keskiarvoa nostava vaikutus pienenee. Tietyn ajanjakson, esimerkiksi kuukauden, myynnistä tehdään tuotekohtainen taulukko, johon kirjataan kaikkien tuotteiden myyntimäärät, myynnistä saatu liikevaihto, annoskorttien mukainen raaka-ainekäyttö, myyntikate sekä yksittäisen annoksen myyntikate. Taulukon avulla tuotteet voidaan luokitella tähtituotteiksi, lypsylehmiksi, rakkikoiriksi sekä kysymysmerkeiksi. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83–85.)

Luokittelun jälkeen tuotteista voidaan koota mukautettu Bostonin matriisi, jossa vaaka-akselilla on myyntikate ja pystyakselilla myyntimäärä. Tuotteet sijoitetaan matriisiin niiden laskennallisen arvon osoittamaan kohtaan, jolloin myös eri tuotteita saman luokittelun sisällä voidaan vertailla keskenään. Tavoitteena on säilyttää jo saatu taso tähtituotteissa, kasvattaa lypsylehmien myyntikatetta, kasvattaa kysymysmerkkien myyntimääriä sekä analysoida rakkikoiria, onko joitain muita tekijöitä taloudellisten tekijöiden lisäksi, miksi ne tulisi säilyttää ruokalistalla. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelua parantavat tuotteet, kuten erikoisruokavaliot tuotteet. (Heikkilä & Saranpää 2013, 83–85.)

4 LIKETOIMINNAN TEHOKKUUS

Tehokkuutta mitataan vertailemalla yrityksen panostuksia eli voimavaroja yrityksen toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Panostuksilla tarkoitetaan esimerkiksi käytettäviä materiaaleja, laitteita, pääomaa, yrityksen henkilöstöä ja sen osamista, työkykyä sekä työtyytyväisyyttä. Tehokkuus voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Ulkoisesta tehokkuudesta puhutaan, kun määritellään sitä, kuinka hyvin asiakastytyväisyys, asiakassuhteet sekä asiakkaiden tarpeisiin kohdistuvat tuotteet ja palvelut kohtaavat niille asetetut tavoitteet. Yrityksen resurssien käyttöä määritellään puolestaan sisäisellä tehokkuudella. Tehokkuutta ei voida mitata, ellei yritys ole määrittänyt mitattavissa olevia tavoitteita sen toiminnalle. Onkin tärkeää, että yritys määrittelee ne tehokkuuskriteerit, jotka se haluaa toiminnallaan saavuttaa. (Liukkonen 2008, 126–128.)

4.1 Tuottavuus

Yrityksen operatiiviset tunnusluvut voidaan jakaa laatuun, tuottavuuteen sekä tehokkuuteen. Laatu voidaan määritellä usealla eri tavalla, riippuen määrittämisen lähestymistavasta sekä näkökulmasta. Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen sekä heidän odotuksien ylittäminen ovat yleisiä liiketoiminnan laadun mittareita. Liiketoiminnan tuottavuutta mitataan panostusten ja tuotosten suhteella. Tuottavuutta voidaan mitata kokonaistuottavuutena koko liiketoiminnalle tai tuottavuuden mittaaminen voidaan eritellä koskemaan esimerkiksi työn, raaka-ainekäytön, pääoman tai energian tuottavuutta. Tuottavuus voidaan laskea joko volyymi- tai rahamitoilla. (Liukkonen 2008, 125–127; Heikkilä & Saranpää 2013, 66.)

Jotta tuottavuutta voidaan mitata, on ensin tiedettävä liiketoiminnan kustannukset. Tuottavuusmittarit ovat aina jokaisen yrityksen omaan liiketoimintaan muokattuja. Näiden mittareiden avulla liiketoiminnan tuottavuuskehitystä voidaan seurata viikko-, kuukausi- sekä vuositasolla. Näin saadaan tietoa siitä, missä on onnistuttu ja mitä pitää vielä kehittää. Tuottavuutta voidaan parantaa monella tapaa, esimerkiksi laskemalla panostusten kustannuksia, samoilla panostuksilla

tuotantomääriä lisäämällä tai vastaavasti samalla tuotantomäärällä panostuksia vähentämällä. (Viitala 2013b, 414–415.)

Horeca-alalla tuottavuutta mittaavat tunnusluvut voidaan jakaa koviin sekä pehmeisiin tunnuslukuihin. Kovien tunnuslukujen avulla voidaan panos-tuotos-suhdetta seurata numeerisia arvoja hyödyntäen. Kovia tunnuslukuja ovat työvoiman, raaka-aineiden ja liiketilojen käyttöä kuvaavat tunnusluvut. Pehmeät tunnusluvut puolestaan ilmaisevat välillisesti tuottavuutta. Niiden avulla seurataan muun muassa asiakastytyvääisyyttä, työskentelyn ilmapiiriä sekä henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Pehmeät tunnusluvut ovat tärkeässä osassa tuottavuutta, esimerkiksi tuotteiden laatua parantamalla voidaan kasvattaa asiakastytyvääisyyttä, jolloin myös tuottavuus kasvaa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 70–71.)

4.2 Työtehojen laskeminen

Työn tuottavuutta lasketaan horeca-alalla usein työtehoilla eli henkilöstön käytön tehokkuudella (Heikkilä & Saranpää 2013, 66). Siinä valmistettujen tuotteiden tai tuotettujen palvelujen määrä jaetaan joko työntekijöiden määrällä tai käytettyjen työtuntien määrällä tietyssä ajassa. Myyntituottoa käytetään tuotannon määrän eli tuotteiden tai palvelujen mittana, koska näitä on vaikea mitata massan tai määrän mukaan. Aikayksikkö on tärkeää pitää aina samana, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia esimerkiksi eri päivien tai osastojen tehoja vertailtaessa. Esimerkiksi esimiesten työtunnit vaikuttavat vertailukelpoisuuteen, sillä heidän työpanoksensa saattaa kohdistua moniin eri toimipisteisiin. Pitkällä aikavälillä myös inflaation vaikutus ja myyntihintojen muutokset saattavat antaa ymmärtää, että työn tuottavuus on parantunut. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, jos myyntituottojen kasvu johtuukin hintojen noususta eikä myynnin määrän kasvamisesta. (Niemi-nen 2003, 113.)

Jotta työn tuottavuutta voidaan ensinnäkin seurata, täytyy toimipisteessä olla työtuntien seuranta varten suunniteltu käytäntö, mitä kaikki käyttävät. Työn tuottavuuden parantaminen alkaa tavoitteiden asettamisesta työtuntiseurannalle, esimerkiksi tehokkutavoite, sekä mitattavan kohteen määrittelyllä, esimerkiksi tietyn myyntituoton saaminen tietyllä työtuntimäärällä. Tällaisen seurannan pohjalta

saadaan tietoa, mitä voidaan hyödyntää työvuorosuunnittelussa. Jos teholuvut kertovat, että jollain ajanjaksolla työn tuottavuus laskee, on silloin kyseiselle ajanjaksolle varattu liikaa työvoimaa. (Nieminen 2003, 114.)

4.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kahteen eri lähestymistapaan, eli pehmeään ja kovaan henkilöstösuunnitteluun. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään pääomana. Siinä henkilöstö sopeutetaan liiketoimintaan ja mahdolliset muutokset otetaan huomioon toimintatapoja muuttamalla. Henkilöstölle annetaan enemmän vapauksia, päälinjausten tullessa ylemmältä taholta. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään kustannuseränä. Toiminta ei ole joustavaa, vaan rationaalista sekä teknistä ja sitä johdetaan tiukasti ja suorasti ylhäältä. (Viitala 2013a, 58.)

Henkilöstösuunnittelun yhtenä tavoitteena on vähentää impulsiivista henkilöstön palkkaamista, jolla tarkoitetaan sitä, että rekrytointi tapahtuu vasta kun sen tarve huomataan käytännössä, työtehtävän jäädessä hoitamatta (Salojärvi 2013, 120). Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden suunnittelua, jonka avulla voidaan varmistaa, että yrityksellä on tarvittava määrä henkilöstöä oikeaan aikaan, oikealla osaamisella. Lisäksi sen avulla voidaan henkilöstö kohdentaa oikein, niin ajallisesti, jolloin ruuhkahuippuina henkilöstöä on tarvittava määrä, kuin paikallisestikin, esimerkiksi eri toimipisteisiin. Henkilöstösuunnittelua voidaan hyödyntää myös henkilöstökustannusten ennakoinnissa ja säätelyssä. Henkilöstökustannusten hallinta onkin tärkeä osa henkilöstösuunnittelua, kustannuksia voidaan hallita henkilöstön oikea-aikaisen sekä kustannustehokkaan käyttämisen avulla. Henkilöstösuunnittelun avulla kyetään huolehtimaan riittävästä osaamisesta, jolloin yrityksen tavoitteet saavutetaan. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös henkilöstön motivaation sekä hyvinvoinnin turvaaminen. (Viitala 2013a, 57, 59, 61.)

Henkilöstösuunnittelun avulla saadaan selville hyödyllisiä tietoja, kuten työvoiman lisäämis- ja vähentämistarve. Lisäksi henkilöstösuunnittelun avulla voidaan laatia muun muassa osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmia, työtehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmia sekä henkilöstön hyvinvointi-, ura-, seuraaja- ja

sijaissuunnitelmia. Henkilöstösuunnittelun työkaluina toimivia laskelmia ovat esimerkiksi henkilöstöbudjetit sekä henkilöstökustannuslaskelmat. (Viitala 2013a, 59.)

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstön laadullisen, määrällisen sekä kohdentumisen suunnittelun lisäksi henkilöstövoimavaroista huolehtimista. Henkilöstövoimavaroja suunniteltaessa tulee pohtia esimerkiksi: miten yrityksessä toteutetaan päivittäisjohtamista, miten varmistetaan henkilöstön hyvinvointi, miten taataan motivoivat työtehtävät ja tavoitteet, miten työsuoritusta seurataan sekä miten henkilöstöä palkitaan. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää, sillä vain hyvinvoiva ihminen kykenee työskentelemään tehokkaasti ja luovasti sekä oppimaan uutta. (Viitala 2013a, 60, 212.) Motivaatio saa henkilöstön panostamaan hyviin työsuorituksiin sekä kantamaan vastuuta tehtävistään. Yrityksen laatuvirheistä noin 60–70 prosenttia johtuu esimiesten tai työntekijöiden motivaation puutteesta. (Liukkonen 2008, 148–149.)

4.4 Osaamisen ja prosessien kehittäminen

Kuten kaikki kehittämistyö, osaamisenkin kehittäminen lähtee nykytilanteen arvioinnista. Jokainen voi itse arvioida omaa osaamistaan, jos kykenee itsereflektioon sekä on tietoinen osaamiseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstön on tärkeää oppia arvioimaan omaa työsuoritustaan, jonka jälkeen he voivat johtaa omaa oppimisprosessiaan. Osaamista voi arvioida myös esimies. Hänellä tulee olla käsitys, mitä työtehtävistä suoriutuminen edellyttää sekä millainen osaamisen taso hänen työntekijöillään on. Kun esimies tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet, voidaan jokaiselle työntekijälle asettaa omat henkilökohtaiset kehittämistavoitteet sekä -suunnitelmat. (Salojärvi 2013, 150–151.)

Osaamisen kehittämisen pääasiallisena tarkoituksena on lopulta hyödyttää yritystä (Salojärvi 2013, 168). Osaamiseltaan heikko henkilöstö työskentelee tehotomasti, sillä he eivät voi luottaa omaan ammattitaitoonsa, jolloin seurauksena on luovuuden ja tuottavuuden aleneminen sekä sairastumisen ja tapaturmien riskin kasvaminen (Viitala 2013a, 212). Osaamisen kehittäminen yleensä kohdistuu

joko henkilöstöön, työyhteisöön tai johto- ja avainhenkilöihin. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on paljon, mutta niistä yleisimmin käytettyjä ovat muun muassa koulutus, konsultointi, ohjaus, työssäoppiminen ja itseopiskelu. Näitä eri menetelmiä sovelletaan kohderyhmän tarpeisiin. (Salojärvi 2013, 153–154.)

Prosessi määritellään olevan sarja suoritettavia toimia, joiden avulla päästään ennalta määritellyyn lopputulokseen. Prosessiajattelu on yksi prosessien kehittämisen työkalu. Prosessiajattelussa tuotteen valmistus suunnitellaan ja pilkotaan vaiheisiin, jolloin suunnitelmallinen työskentely, tehokas ajan- ja energiankäyttö sekä sarjatyö mahdollistuu. Prosesseja voidaan mallintaa prosessikaavion avulla. Se on kaavakuva, jossa prosessin vaiheet kuvataan esimerkiksi kuvin tai sanoin ja yhdistetään toisiinsa esimerkiksi nuolin. Prosessikaavioiden avulla prosessien laatua, tehokkuutta sekä tuottavuutta on mahdollista parantaa. (Koskimies 2013.)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa prosessit tunnistetaan sekä määritellään ja niiden nykytilanne kuvataan. Toisessa vaiheessa prosessit analysoidaan, arvioidaan ja niitä kehitetään. Prosessien mittaaminen on tärkeää, sillä mittaustulosten avulla prosesseja seurataan, ohjataan ja kehitetään. Kolmas vaihe on prosessien uudistaminen. Kehittämällä prosesseja voidaan saada aikaan useita positiivisia muutoksia liiketoiminnassa. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden, henkilöstön motivaation, kommunikoinnin ja vastuunjaon paraneminen sekä kustannusten säästäminen. Kun pystytään keskittymään oikeisiin asioihin, resurssien turha käyttö vähenee. Lisäksi prosesseja kehittämällä toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida nopeammin. (Entersol 2020.)

5 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on jokaisen ihmisen henkilökohtaisten huomioiden, odotusarvojen ja toteutuneen tapahtuman summa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23). Yritykset eivät aina pysty vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta he voivat kuitenkin omalla toiminnallaan yrittää luoda toivomaansa asiakaskokemusta (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Kun yritys ymmärtää, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen palvelut, voidaan luoda onnistuneita asiakaskokemuksia (Tuulaniemi 2013, 74–75). Asiakaskokemusta voidaan johtaa, minkä tavoitteena on lisätä asiakaskokemuksen arvoa asiakkaalle. Kun asiakaskokemus on merkityksellinen asiakkaalle, on todennäköistä, että asiakastyytyväisyys kasvaa, asiakassuhde pitenee ja suositteluhalukkuus kasvaa. Tällöin myös yrityksen tuotot kasvavat. (Löytänä & Kortesus 2011, 12–13.)

5.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: toiminnasta, merkityksestä ja tunteesta (Eskelinen n.d.). Toiminnan ulottuvuus tarkoittaa yrityksen kykyä ratkaista asiakkaan ongelma. Siihen liittyy myös fyysisen palvelun saatavuus, käytettävyys, sujuvuus, tehokkuus ja monipuolisuus. Merkitysulottuvuus tarkoittaa yrityksen onnistumista vastata asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin mieltymyksiin – sitä miten yritys mahdollistaa asiakkaalle tärkeitä asioita, mitä arvoja asiakas haluaa kannattaa tai mitä hän haluaa oivaltaa tai saavuttaa. (Tuulaniemi 2013, 74.)

Tunneulottuvuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä koskettaa asiakkaan aisteja (Tuulaniemi 2013, 74). Siksi asiakaskokemus ei ole ennalta tehty päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat myös alitajuntaiset tulkinnat (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Tiedostamaton kohtaaminen tapahtuu myös tunnetasolla, johon vaikuttaa asiointihistoria, oletukset ja mielikuvat (Ahvenainen ym. 2017, 34). Nykypäivänä asiakaskokemus muodostuu usein jo ennen asiakassuhteen alkamista,

sillä asiakkaat kartoittavat jo ennakkoon yritysten tarjoamia palveluita digipalveluissa. Asiakaskokemus on siis kaikkea sitä vuorovaikutusta, missä asiakas ja yritys ovat keskenään. (Eskelinen n.d.)

Jokainen asiakaskokemuksen ulottuvuus on tärkeä, mutta hyvin hoidetulla yhdellä ulottuvuudella voidaan kompensoida kahta heikompaa ulottuvuutta. Jos asiakas on erittäin tyytyväinen yhden ulottuvuuden toimivuuteen, hän voi hieman laskea muiden ulottuvuuksien toimivuuksien vaatimuksia ja olla silti tyytyväinen asiakaskokemukseensa. Vastaavasti jos yksi ulottuvuus on hyvin heikko verrattuna kahteen muuhun, voi se olla ratkaiseva tekijä asiakkaan menettämisessä. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Asiakas saatetaan menettää myös liian korkeiden odotusarvojen vuoksi. Voi käydä niin, että asiakas muodostaa mielessään hyvin korkean odotusarvon yrityksen tarjoamasta palvelusta esimerkiksi hyvin tehdyn markkinoinnin vuoksi. Kun asiakkaan odotuksiin ei pystytä palvelutilanteessa vastaamaan, asiakas pettyy ja yrityksen imago sekä brändi romuttuu asiakkaan silmissä. On tärkeää, ettei asiakasta johdeta missään kohtaa harhaan tai luvata sellaista, mitä ei varmuudella pystytä toteuttamaan. (Ahvenainen ym. 2017, 34–35.)

5.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on hyödyllistä, sillä mittaamisesta saaduilla tuloksilla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa. Asiakaskokemuksen mittamiseen, tulosten analysointiin ja toiminnan kehittämiseen kannattaa varata aikaa, sillä prosessi on pitkä, mutta yritykselle erittäin antoisa, jos se toteutetaan hyvin. (Schmidt-Subramanian 2016.)

Prosessi kannattaa aloittaa asiakassegmenttien määrittelystä ja niiden priorisoinnista. Sen jälkeen valitaan, mitä halutaan mitata sekä millaiset mittarit soveltuvat mitattavien asioiden mittaamiseen. Ensimmäinen on selvitettävä keneltä, miten ja mitä halutaan kysyä. Tämän jälkeen suunnitellaan, miten tietoa kerätään: mistä kanavista asiakassegmentin henkilöt löytyvät, milloin tietoa kerätään ja kuinka kauan. (Schmidt-Subramanian 2016.)

Mittareille on tärkeää asettaa myös tavoitteet. Jos ilmenee, ettei mittari mittakaan haluttua asiaa ja saadut tulokset ovat jotain muuta kuin haluttuja, on tärkeää reagoida ongelmaan nopeasti. Mittauksen tulokset analysoidaan ja jaotellaan esimerkiksi aihealueittain. Tuloksissa eniten nousseet asiat kannattaa priorisoida kehityskohteiksi, jonka jälkeen luodaan toimintasuunnitelma, miten yrityksessä aloitetaan ilmenneiden asioiden kehittäminen. Sisäisen tiedotuksen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, sillä on tärkeää, että yrityksen jokainen työntekijä on sitoutunut yrityksen kehittämiseen. Vain näin saadaan aikaan pysyviä muutoksia ja toimivia ratkaisuja. (Schmidt-Subramanian 2016.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen mittarit kehittyvät koko ajan muun muassa tekniikan kehittymisen seurauksena. Tällöin asiakaskokemuksen mittaamiseen saadaan uusia näkökulmia, jolloin myös asiakaskokemuksen arvioiminen laajenee. (Futurelab n.d.) Asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Niitä ovat muun muassa Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI), Customer Effort Score (CES) ja asiakaspoistuma (CCR). (Ahvenainen ym. 2017, 23.)

Net Promoter Score (NPS) mittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Yleisin kysymys mitä asiakkaalta kysytään NPS:lla joko ovensuukyselynä tai palautteena on: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi tai kollegoillesi?” Asiakas arvioi yrityksen asteikolla 1–10, missä 1 on vähiten suosittelevin vastausvaihtoehto ja 10 eniten suosittelevin vastausvaihtoehto. Vastajat jaetaan suosittelijoihin, neutraaleihin ja arvostelijoihin. (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Suosittelijoita ovat asiakkaat, jotka vastasivat suosittelukysymykseen 9–10. Neutraaleja asiakkaita ovat ne, jotka vastasivat kysymykseen 7–8. Arvostelijoiksi jäävät 0–6 vastauksen antaneet asiakkaat. Mittari toimii siten, että suosittelijoiden suhteellisesta, eli prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden suhteellinen osuus. Tulokset ovat asteikolla -100–100. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Hyvänä tuloksena voidaan pitää tulosta, mikä on yli nollan, yli 50:nen tulos on jo huippuluokkaa (Tuulaniemi 2013, 244).

Suosittelijat ostavat yrityksen palveluita usein, ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja todennäköisesti puhuvat yrityksestä usein positiivisesti läheisilleen.

Neutraalit ovat yleisesti tyytyväisiä yritykseen, mutta paremman palveluntarjoajan tullessa saataville, he todennäköisesti jättävät vanhan asiakassuhteen. He eivät siis ole kunnolla sitoutuneita asiakkaita. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita ja he todennäköisesti kertovat läheisilleen negatiivisista kokemuksistaan yrityksessä. (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Asiakastyytyväisyysindeksillä, **Customer Satisfaction Index (CSAT/CSI)**, mitataan asiakastyytyväisyyttä. Asioinnin jälkeen asiakasta lähestytään kyselylomakkeella, jossa yleensä kysytään: ”Kuinka hyvin asiointi yrityksessämme sujui?”. CSI on menetelmänä tarkempi, kuin esimerkiksi NPS, sillä CSI:llä voidaan kysyä tarkemmin tietystä palveluosuudesta, kun taas NPS kertoo, suosittelisiko asiakas kokonaisvaltaisesti yritystä. Tuloksista voidaan päätellä asiakastyytyväisyyttä sekä vertailla tuloksia eri aikajaksoilta tai suhteessa kilpailijan tarjoamiin palveluihin. Yritys pisteyttää kyselystä saadut tulokset asteikolle 0–100. Tyytyväisten asiakkaiden määrä jaetaan kaikkien vastaajien määrällä, jolloin saadaan selville tyytyväisten asiakkaiden suhde kaikkiin asiakkaisiin. Tällaista indeksiä on myös helppo käyttää yrityksen markkinoinnissa, kun halutaan kertoa yrityksen palvelun laadusta. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

Asiakkaan vaivannäönmittarilla, **Customer Effort Score (CES)**, voidaan mitata, paljonko asiakas joutuu itse näkemään vaivaa jonkin palvelutapahtuman aikana. Asioinnin jälkeen asiakasta lähestytään kyselyllä, jossa kysymykset asetetaan niin, että niihin voi vastata asteikolla 1–5: ”vahvasti samaa mieltä” (1) – ”vahvasti eri mieltä” (5). Kysymys pyrkii selvittämään tietystä asiointitapahtumasta jäänyttä asiakaskokemusta. Tulos lasketaan vähentämällä eri mieltä olevien suhteellinen osuus, eli vastaukseksi 4–5 antaneiden osuus samaa mieltä olevien suhteellisesta osuudesta eli vastaukseksi 1–2 antaneiden osuudesta. Neutraaleja eli vastaukseksi 3 antaneita ei CES-mittauksessa huomioida. (Ahvenainen ym. 2017, 27.)

CES:sta on myös tehty päivitetty versio, mikä eroaa alkuperäisestä laajemmalla vastausasteikolla. Asteikko on silloin 1–7. Tulos lasketaan samalla periaatteella kuin alkuperäisessä versiossa. Tällöin päivitettyssä versiossa vastaus 4, ei samaa eikä eri mieltä, on neutraali, mikä jätetään huomioimatta tulosta laskettaessa. Päivitetyn version tavoitteena on saada enemmän tarkkuutta vastauksiin sekä

helpottaa asiakasuskollisuuden tulkintaa vastausten perusteella. (Ahvenainen ym. 2017, 28.)

Asiakaspoistumalla, **Customer Churn Rate (CCR)**, voidaan mitata tietyllä ajanjaksolla tapahtuvaa asiakaskäyttötymistä. CCR mittaa kuinka moni asiakas vaihtoi palveluntarjoajaa, ei uusinnut tilaustaan tai perui kaupan. Tulos lasketaan menetettyjen tilausten määrä jaettuna aktiivisten asiakkaiden määrällä. Mittari on hyödyllinen tulevien trendien ennakoimisessa sekä asiakaskäyttötymisen muutoksen seuraamisessa, sillä poistuma-analyysillä voidaan ennakoida liikevaihdon muutosta. Jotta asiakaspoistumaa voitaisiin pienentää, on tärkeää kontaktoida poistumariskissä olevia asiakkaita. Poistumariskiasiakkaat pitää yrityksen itse osata määrittää, sillä liiketoiminnasta riippuen asiakkaiden ostotiheydet vaihtelevat. Kontaktoinnin aikana heidät pyritään saada jäämään yrityksen asiakkaiksi. Yrityksen kannattaa myös tarkastella asiakaspalvelun laatuaan tai pohtia, vastaako heidän tarjoamansa tuotteet tai palvelut kysyntää. (Niemi 2014; Ahvenainen ym. 2017, 29.)

5.3 Asiakaspalvelu

Fyysinen asiakaspalvelutilanne vaikuttaa eniten asiakaskokemuksen muodostumiseen, jolloin siihen kannattaa panostaa eniten. Tästä huolimatta yrityksen on tärkeää panostaa myös asiakaskokemuksen taustalla vaikuttaviin asioihin. Jos esimerkiksi yrityksen käyttämät järjestelmät eivät toimi, informaatio yrityksen sisällä ei ole ajan tasalla, markkinointi on ollut epäselvää tai harhaanjohtavaa tai tuotanto takkuaa, on asiakaspalvelijan tällöin haastavaa suoriutua omasta työstään hyvin. Kyseisessä tilanteessa on vaikeaa ylittää asiakkaan odotuksia ja luoda asiakaskokemuksesta asiakkaalle merkityksellistä ja arvokasta. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.) Asiakaspalvelu on vuorovaikutustapahtuma, mitä ei voi toistaa sekä aineeton palvelu, mitä ei voi varastoida (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2018, 113).

Jos asiakaspalvelua halutaan kehittää, voidaan aluksi keskittyä asiakaspalvelun laatuun. Asiakaspalvelun laatua voi tarkastella teknisen sekä toiminnallisen laa-

dun näkökulmasta. Tekninen laatu kuvastaa asiakaspalvelijan osaamista, esimerkiksi kuinka hän suoriutuu palvelutehtävästä tai kuinka hyvin hän ymmärtää organisaationsa toimialaa sekä omassa yrityksessään myytäviä palveluita. Toiminnallinen laatu keskittyy palvelutilanteen vuorovaikutukseen. Siinä asiakaspalvelijan soveltuvuutta tehtäviinsä mitataan esimerkiksi sillä, kuinka hyvä tilannetaju hänellä on, millainen hänen elekielensä ja asenteensa on ja miten hän pystyy käsittelemään omia sekä asiakkaan tunteita palvelutilanteessa. (Flink ym. 2018, 116–117.)

6 CAFE KOMPO

Cafe Kompo on torikahvila, mikä toimi kesän 2020 ajan Nokian Pirkkalaistorilla, neljän yrittäjän voimin. Kahvila sai alkunsa Tampereen Ammattikorkeakoulun (TAMK) palveluliiketoiminnan koulutusohjelman kolmannen vuoden Ideasta yritykseksi -kurssilla, missä suunnitellaan liikeidea yritykselle. Näitä liikeideoita on mahdollisuus päästä harjoittamaan käytännössä TAMK:n omalla yrityksellä, Tampereen restonomiopiskelijat osk:lla. Cafe Kompo oli kolmas osuuskunnan nimissä toimiva erillinen liiketoiminta. Kahtena ensimmäisenä vuotena liiketoimintaa määritteli toimipaikaksi etukäteen määrätty Juvenes Oy:n omistama Hatanpään kartano. Cafe Kompo oli ensimmäinen täysin itsenäinen, alusta asti suunniteltu liiketoiminta, jonka vuoksi tästä opinnäytetyöstä voi olla paljon hyötyä osuuskunnan tulevien liiketoimintojen suunnittelussa.

6.1 Cafe Kompon liikeidea ja tavoitteet

Cafe Kompon liikeideana oli tarjota itsevalmistettuja ja laadukkaita kahvilatuotteita, jotka valmistettiin sekä kahvilalla että valmistuskeittiössä. Lisäksi liikeideassa haluttiin keskittyä positiiviseen asiakaskokemukseen mieleenpainuvassa ympäristössä, minkä vuoksi Cafe Kompo brändättiin nokialaiseksi. Cafe Kompon arvoina olivat paikallisuus, laadukkuus, kestävä kehitys ja asiakaslähtöisyys. Cafe Kompo oli paikallinen, ylpeästi nokialainen palveluntuottaja, johon asiakkaiden oli helppo poiketa omana itsenään. Nokialaisuus näkyi tuotevalikoimassa muun muassa Nokian Panimon tuotteilla ja työasuissa sekä sisustuselementeissä. Laadukkuus ilmeni siten, että tuotteet valmistettiin itse ja asiakas sai ne tuoreena tilauksesta. Kestävä kehitys ohjasi Cafe Kompon toimintaa läpileikkäavasti ja näkyi esimerkiksi terrassin kierrätetyissä kalusteissa, hyvässä jätteenkäsittelyssä, kompostoituvissa kertakäyttöastioissa ja tuotevalikoimassa, esimerkiksi kahvit olivat Reilun kaupan sertifioituja.

Liiketoiminnan tavoitteena oli tuottaa taloudellisesti kannattavaa kahvilapalvelua sekä antaa osuuskunnan jäsenille kokemus yrittäjyydestä turvallisessa ympäris-

tössä. Liiketoiminta katsottiin taloudellisesti kannattavaksi, mikäli jokaiselle yrittäjälle voitiin maksaa 250 euron laina takaisin sekä 500 euroa palkkaa kuukausittain. Taloudellisen tavoitteen lisäksi jokaisen tavoitteena oli saada opintopisteitä syventävään harjoitteluun 5–20. Lisäksi tavoitteena oli antaa kaupunkilaisille positiivinen kokemus laadukkaasta torikahvilasta, sillä Pirkkalaistorilla ei menneinä vuosina ole ollut kahvilapalveluita. Nokian kaupungin tavoitteena on elävöittää keskustaansa ja torikahvilan perustaminen keskustaan sopi kaupungin suunnitelmiin mainiosti. Cafe Kompon tavoitteena oli osoittaa, että kannattava liiketoiminta Pirkkalaistorilla on mahdollista tulevinakin kesinä.

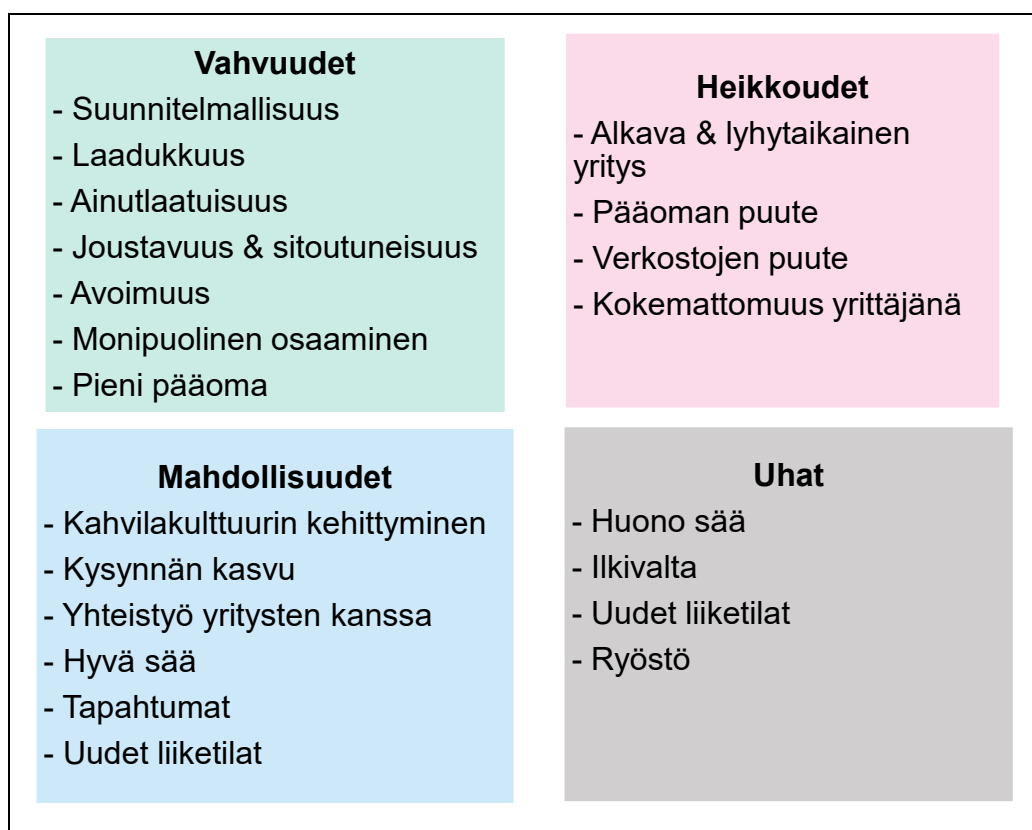
6.2 Liiketoiminnan lähtökohdat

Liiketoiminnan suunnittelu aloitettiin tekemällä liiketoimintasuunnitelma (LTS), mihin määriteltiin liikeidea, arvot, tavoitteet ja strategia. LTS:an liitettiin omavaltavonta-, markkinointi-, tuotekehitys-, henkilöstö-, talous- ja rahoitussuunnitelmat. Lisäksi LTS:a varten tehtiin nykytila-, SWOT- ja pestel-analyysi, jotta pystyttiin paremmin hahmottamaan, millaiseen ympäristöön liiketoiminta perustettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat tulevaan liiketoimintaan. LTS:a hyödynnettiin rahoitus- ja vakuutusneuvotteluissa sekä Nokian kaupungilta toripaikkaa haettaessa. Cafe Kompon asiakassegmenteiksi määriteltiin lapsiperheet, seniorit, ympäröivien yritysten henkilökunta ja niiden asiakkaat sekä torimyyjät ja heidän asiakkaansa. Tuotteet ja palvelut kohdennettiin näille asiakassegmenteille oletetun ostokäyttäytymisen perusteella.

Nykytila-analyysia tehtäessä yrityksen nykytilaa analysoidaan neljän eri tekijän avulla, joita ovat kilpailijat, markkinat, yritys sekä yritys ympäristö. Varsinaista ydinkilpailijaa Cafe Kompolla ei ollut, sillä Pirkkalaistorilla sijaitsi vain jäätelökioski ja grilli. Näin Cafe Kompo täydensi torin tarjontaa ja yritykset lisäsivät toistensa asiakkaita. Nykytila-analyysissa markkinoihin analysoitiin vaikuttavan toriaktiivisuuden epävarmuus, ympäristötekijät kuten sää ja kilpailijoiden yhteistyöhalukkuus. Liiketoiminta oli kausiluontoista, joten toiminta-aika kartuttaa liikevaihtoa oli lyhyt. Cafe Kompo vaati vain pienen taloudellisen panoksen, jolloin myös toiminnan riskit olivat pienet. Koska Pirkkalaistorilla ei ole ennen ollut torikahvilaa, ny-

kytilä-analyysissä tuli ottaa huomioon, että Cafe Kompo olisi ensimmäinen kahvila siellä. Cafe Kompon yritys ympäristö oli haastava, sillä se ei sijainnut minkään yleisen läpikulkureitin varrella eli sinne piti erikseen tulla. Pirkkalaistorilla sijaitsi kuitenkin muutamia yrityksiä, kuten pankki ja kuntosali, mitkä toivat asiakasvirtaa torille.

SWOT-analyysissä (kuvio 4) arvioitiin Cafe Kompon liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä niin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien kuin uhkienkin osalta. Vahvuuksiksi määriteltiin suunnitelmallisuus, laadukkuus, ainutlaatuisuus sekä monipuolinen osaaminen, koska yrittäjien tiedettiin olevan ammattitaitoisia. Heikkouksiksi luokiteltiin esimerkiksi kokemattomuus yrittäjyydestä, liiketoiminnan lyhytaikaisuus sekä verkostojen puute. Mahdollisuuksina nähtiin kahvilakulttuurin kysynnän kasvu, yhteistyö muiden yritysten kanssa, hyvä sää ja torin tapahtumat. Uhkiksi analysoitiin muun muassa huono sää ja ilkivalta. SWOT-analyysistä voi nähdä, että samat asiat voivat toistua nelikentän eri osissa, esimerkiksi Pirkkalaistorin uudet liiketilat koettiin sekä mahdollisuutena että uhkana.



KUVIO 4. Cafe Kompon SWOT-analyysi

Cafe Kompon liiketoimintaa suunniteltaessa pestel-analyysi ei ollut kovin merkittävässä asemassa liiketoiminnan lyhytaikaisuuden vuoksi. Lisäksi sen uskottiin olevan niin joustavaa, että muutosten tullessa sitä kyettäisiin muokkaamaan. Poliittisia tekijöitä ei ajateltu olevan yllä mainittujen syiden vuoksi. Taloudellisia tekijöitä pohdittiin olevan kuluttajien epävarmuus tulevaisuudesta ja heidän halukkuuttaan käyttää rahojaan epäiltiin COVID-19-pandemian takia. Sosiaalisia tekijöitä lähestyttiin vallitsevien trendien avulla. Niihin haluttiin vastata suunnittelella tuotevalikoima, joka sisälsi esimerkiksi kauramaitoa, tumma- ja vaaleapaahtoista kahvia sekä itsetehtyjä tuotteita puhtaista raaka-aineista, ilman turhaa prosessointia.

Teknologisina tekijöinä analysoitiin olevan kassajärjestelmän ja maksupäätteen suunnittelu osaksi kahvilan toimintaa. Nykyään saatavilla olevat edulliset kassasovellukset ja laitteet, kuten iZettle, mahdollistavat sen, että myös pienet yritykset voivat tarjota asiakkailleen mahdollisuuden korttimaksuun. Ympäristötekijöiksi määriteltiin biohajoavien kertakäyttöastioiden käyttö, jätteiden lajittelu ja oikeaoppinen kierrätys sekä hävikinhallinta. Lainsäädännöllisiä tekijöitä ei pohdittu ollenkaan, sillä esimerkiksi ulkopuolisia työntekijöitä ei palkattu, eikä asiakkaiden mahdollisia tietoja luovutettu eteenpäin.

6.3 Liiketoiminnan strategiset painopisteet

Cafe Kompo valitsi liiketoiminnalleen kolme strategista painopistettä, mitkä olivat tuotteet, hinnoittelu ja asiakaskokemus. Koska yrittäjillä oli alan ammattitaitoa, pystyttiin tuotteiden itsevalmistamiseen panostamaan. Alusta asti yrittäjille oli selvää, että valmiiden tuotteiden myyminen ei sopinut heidän omiin arvoihinsa ja itsevalmistettujen tuotteiden katsottiin tuovan kilpailuetua. Tämän vuoksi tuotteet valittiin yhdeksi strategisista painopisteistä.

Hinnoittelu valittiin strategiseksi painopisteeksi, koska sen koettiin olevan merkittävä tekijä kannattavan liiketoiminnan harjoittamisessa. Tuotteiden hinnoittelu tehtiin huolella, sillä liiketoiminnan kannattavuudesta haluttiin varmistua. Tuotteiden hinnoittelu aloitettiin laatimalla jokaisesta tuotteesta sekä tuotteiden eri kom-

ponenteista annoskortit. Näiden annoskorttien avulla voitiin laskea tuotteiden katetuotot ja katetuotto prosentit, jolloin saatiin määriteltyä myytävälle tuotteille hinnat. Yleisenä linjauksena pidettiin vähintään 70 prosentin katetuottoa. Hintoja tuli kuitenkin verrata läheisten kilpailijoiden yleiseen hintatasoon, jonka vuoksi joitain tuotteita myytiin isommalla tai pienemmällä myyntikatteella.

Asiakaskokemus valittiin yhdeksi strategiseksi painopisteeksi, koska sen nähtiin olevan tärkeä osa onnistunutta liiketoimintaa. Lisäksi onnistuneen asiakaskokemuksen avulla pystyttiin erottautumaan kilpailijoista ja luomaan siten kilpailuetua. Asiakaskokemusta lähestyttiin sen johtamisen näkökulmasta, koska yrittäjät halusivat oppia millä tekijöillä asiakaskokemusta johdetaan kokonaisvaltaisesti. Tämän vuoksi asiakaskokemusta harjoiteltiin johtamaan jokaisen ulottuvuuden näkökulmasta.

Toiminnan ulottuvuuden näkökulmasta asiakaskokemusta johdettiin tuomalla toriympäristöön kahvila, mikä sieltä puuttui. Asiakaskokemuksen sujuvuutta ja tehokkuutta pohdittiin asiakasnäkökulmasta palvelupolun avulla. Tuotevalikoima rakennettiin monipuoliseksi, jotta jokaiselle asiakkaalle löytyi jotakin. Tunneulottuvuudessa keskityttiin suunnittelemaan kahvilaympäristö viihtyisäksi ja tuomaan nokialaisuutta esille esimerkiksi Nokian renkaisiin tehdyillä kukkaistutuksilla. Tuotteiden paistopiste sijoitettiin niin, että tuotteiden valmistuksesta tuleva tuoksu kohtasi heti asiakkaan.

Merkitysulottuvuus huomioitiin sillä, että tuotteet valmistettiin itse ja sitä korostettiin palvelutilanteessa. Näin luotiin asiakkaalle arvoa ja mahdollisuus oivaltamiseen siitä, että tuotteiden valmistus itse on mahdollista myös toriympäristössä. Cafe Kompo halusi olla vastuullinen yritys, joten kesän aikana järjestettiin ”Pantin verran hyvää” -keräys, mikä keräsi varoja nokialaisen yhdistyksen hyväksi. Keräystä mainostettiin sosiaalisessa mediassa (some) ja kahvilassa oli nähtävillä päivitetty keräyssumma. Keräyksellä tuotiin esille Cafe Kompolle tärkeitä arvoja sekä samalla kannatettiin myös asiakkaille tärkeitä arvoja. Asiakkaiden niin sanottuun ”kahvittelija”-identiteettiin pyrittiin vastaamaan tarjoamalla henkilökohtaisiin mieltymyksiin sopivia tuotteita, kuten vaalea- ja tummapaahoista kahvia sekä kauramaitoa tavallisen kahvimaidon lisäksi.

Cafe Kompo halusi asiakaspalvelun onnistuvan useasta eri näkökulmasta. Asiakaspalvelun toiminnallisen laadun haluttiin olevan iloista, huomaavaista, helposti lähestyttävää sekä henkilökohtaista. Asiakaspalvelun ”juuri sinulle” -ajattelutapa näkyi käytännössä muun muassa pitkinä juttutuokioina asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden yksilöllisiin toiveisiin vastaamisella esimerkiksi muokkaamalla tuotteita heidän ruokavalionsa sopivaksi. Myös asiakkaiden yhteydenottoihin so-messa, sähköpostitse tai nettisivuilla vastattiin nopeasti. Sisäisen tiedotuksen ha-luttiin toimivan hyvin, jolloin yrittäjät pystyivät ylläpitämään yhteistä linjaa niin toi-minnan kuin tuotteidenkin osalta. Ruuhkahuippujenkin aikana haluttiin ylläpitää hyvää palvelua eikä kiirettä haluttu näyttää asiakkaalle. Asiakaspalvelun suju-vuutta helpotettiin siistillä, selkeällä ja johdonmukaisella asiakasympäristöllä. Toi-mivat järjestelmät ja laitteet sujuvoittivat myös asiakaspalvelutilannetta. Asiakas-palvelun tekninen laatu oli luonnostaan toimivaa, sillä oman yrityksen tuotteet ja palvelut tunnettiin läpikotaisin.

6.4 Liiketoiminnan kuvaus

Cafe Kompo oli avoinna joka päivä kello 9–18 ja toripäivinä kello 8–18. Pirkka-laistorin läheisyydessä on kirpputori ja kirjasto, joilla on pienimuotoista kahvilatoi-mintaa sekä konditoriakahvila. Ne eivät kuitenkaan palvele iltaisin tai sunnuntai-sin, minkä vuoksi Cafe Kompon aukioloajat haluttiin pitää laajoina. Cafe Kompo osallistui Nokian tapahtumiin ja oli siten mukana luomassa torikulutturia.

Kesällä 2020 osana suorittavaa työtä kirjattiin monia tietoja erilaisiin lomakkeisiin, näitä tietoja hyödynnettiin kannattavuuden seuraamisessa sekä tämän opinnäy-tetyön tekemisessä. Kirjattavia tietoja olivat muun muassa hävikit hävikkitauluk-koon sekä tehdyt vitriinituotteet esivalmistustaulukkoon (liite 1). Esivalmistustau-lukon avulla voitiin tuotteiden esilläoloaikoja ja niiden menekkejä seurata. Lisäksi kahvilassa oli tuotekansio, johon kaikki annoskortit olivat koottuna. Näin ollen voi-tiin varmistua siitä, että kaikki esivalmistelut ja tehdyt tuotteet olivat tasalaatuisia, koska raaka-aineita käytettiin oikea määrä, jolloin myös myyntikatteet pysyivät samoina.

Cafe Kompon ollessa oma yritys, olisi voitu tehdä ainoastaan pakolliset hallinnolliset työt, kuten kirjanpito. Yrittäjät halusivat kuitenkin saada kaiken mahdollisen opin ja kokemuksen yrittäjyydestä ja esimiehenä toimimisesta. Esimerkiksi vaikka yrittäjät toimivat itse työntekijöinä, haluttiin silti työvuorojen laatimisessa noudattaa mahdollisimman pitkälle oikeaoppista, työlainsäädännön mukaista työvuorosuunnittelua. Työvuorojen suunnittelu oli kiertävää, eli jokainen sai tehdä työvuorolistoja vuorollaan. Työvuorosuunnittelua toteutettiin siten, että ruuhkahuippuina varmistettiin henkilöstön riittävyys. Henkilöstösuunnittelua ohjasi työvuorosuunnittelun lisäksi henkilöstön motivoiminen ja palkitseminen.

7 LIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen painopisteinä ovat Cafe Kompon liiketoiminnan kannattavuus ja tehokkuus sekä asiakaskokemuksen mittaaminen. Tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttivat kannattavuuteen ja tehokkuuteen sekä miten liiketoimintaa voisi kehittää entisestään. Tutkimuskysymyksinä ovat millä keinoin Cafe Kompon liiketoiminta on kannattavaa sekä tehokasta, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Cafe Kompoon sekä miten asiakaskokemuksen johtamisessa onnistuttiin ja miten sitä jatkossa kehitettäisiin. Tutkimusta varten kerättiin tietoa Cafe Kompon kassajärjestelmän myynti- ja tuoteraporteista. Saaduista tiedoista koottiin kuvioita ja taulukoita, esimerkiksi tuotteiden hinnoista ja kateprosentteista, menuanalyysistä, tuloslaskelmasta, hävikeistä, panos-tuotos-suhteesta sekä viikoittaisista työtunneista ja -tehoista. Lisäksi kesällä 2020 toteutettiin asiakastyytyväisyyttä mittaava kvantitatiivinen kysely ja kvalitatiivinen teema-haastattelu.

7.1 Cafe Kompon liiketoiminnan kannattavuuden seuranta

Cafe Kompon kannattavuutta tutkitaan muun muassa vertailemalla liiketoiminnan tuottoja kustannuksiin sekä sitä, kuinka hyvin katetuottoajattelussa onnistuttiin. Katetuottoajattelua lähestytään tunnuslukujen kuten kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin ja varmuusmarginaaliprosentin sekä tuloslaskennan avulla. Cafe Kompon koko kauden myynneistä on koottu tuloslaskelma, johon on koottu kaikkien tulot ja menot. Tuloslaskelmasta halutaan selvittää Cafe Kompon taloudellinen toiminta kokonaisvaltaisesti sekä rahamääräisinä että prosentuaalisina osuuksina liikevaihdosta. Erityisesti huomiota kiinnitetään muuttuviin kustannuksiin sekä työvoima- ja toimintakuluihin.

Kannattavuutta tutkitaan myös raaka-ainevalintojen, niin niiden valitsemisen kuin ostopaikankin näkökulmasta. Vertailemalla taulukkoon (taulukko 1) kerättyjen raaka-aineiden kilo- tai litrahintoja, halutaan varmistua taloudellisesti kannattavimmasta ostopaikasta kullekin raaka-aineelle liiketoiminnan luonne huomioon ottaen.

TAULUKKO 3. Malli hävikkien seurannasta

Tuote	Määrä (kpl/l/kg)	Veroton raaka-ainehinta (€)

7.2 Cafe Kompon liiketoiminnan tehokkuus

Cafe Kompon tehokkuuden kehityskohteiksi määriteltiin työtuntien tehostaminen, osaamisen ja prosessien kehittäminen kahvilalla ja valmistuskeittiössä sekä onnistuneen henkilöstösuunnittelun harjoitus. Osana henkilöstösuunnittelua haluttiin tehdä mahdollisimman oikeaoppisia työvuorolistoja (kuvio 5). Työvuorolistan tarkoituksena oli varmistaa henkilöstön riittävyys ja oikeaoppinen sijoittelu työvuoroissa. Työvuorolistapohja suunniteltiin siten, että sen avulla voitiin tarkkailla suunniteltujen ja toteutuneiden työtuntien suhdetta ja tarvittaessa tasata työntekijöiden välillä. Lisäksi työvuorolistapohjan avulla työtuntien tehostamisen suunnittelu ja seuraaminen oli helppoa, sillä suunnitellut tunnit yhteensä sekä kumulatiiviset tunnit ja niiden prosentuaaliset osuudet päivittyivät reaaliaikaisesti.

VIKKO 23 (2020)

nimi	ma 1.6.	ti 2.6.	ke 3.6.	to 4.6.	pe 5.6.	la 6.6.	su 7.6.
Leino Linnea							
Lindström Inka							
Ojala Elisa							
Rahikkala Anna							

tunnit	suunnitellut
Linnea	0
Inka	0
Elisa	0
Anna	0
yhteensä	0

merkkää tähän toteutuneet

Kumulatiiviset	tunnit	prosentit
Linnea		
Inka		
Elisa		
Anna		
yhteensä		

KUVIO 5. Malli viikoittaisesta työvuorolistasta

Viikoittaiset suunnitellut ja toteutuneet työtunnit sekä myynnit koottiin taulukkoon 4. Taulukosta selviää viikoittaiset työtehot ja niitä vertailemalla voidaan selvittää työtuntien tehostamisen vaikutusta liiketoiminnan kannattavuuteen. Taulukon tietojen avulla voidaan tutkia myynnin ja toteutuneiden työtuntien vaihtelujen vaikutusta työtehoihin.

TAULUKKO 4. Malli viikoittaisista työtunneista ja työtehoista

viikko	suunnitellut tunnit	toteutuneet tunnit	erotus	myynnit euroina	työtehot
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
keskiarvo					
yhteensä					

Osaamisen ja prosessien kehittämisen tavoitteena oli saada vähennettyä työtunteja sekä kahvilassa että valmistuskeittiössä. Tavoitteena oli kehittää osaamista yleisellä tasolla, jonka lisäksi jokainen määritteli omat osa-alueet, joita halusi itse kehittää. Kahvilassa prosesseja haluttiin kehittää muun muassa astiahuollon turhan kuormittamisen sekä ristikontaminaation välttämisen näkökulmasta. Valmistuskeittiön prosesseja haluttiin kehittää sarjatyön näkökulmasta, jolloin työskentelystä tulee tehokkaampaa. Kaikkien prosessien kehittämisen tavoitteet kulminoituivat työtehojen parantamiseen.

7.3 Cafe Kompon asiakaskokemus

Cafe Kompon asiakaskokemusta selvitetään asiakastyytyväisyysnäkökulmasta, keskittyen tuotteisiin ja hintatasoon. Koska asiakastyytyvääisyyttä halutaan selvittää laajasti ja saada numeerista dataa vastauksista, tutkimusmenetelmäksi valit-

tiin strukturoitu kysely (liite 2), mikä on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Vaikka kysely on rakenteeltaan strukturoitu, vastaajalla oli mahdollisuus kertoa aiheesta vapaasti lisää jokaisen kysymyksen jälkeen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulos kuvastaa yleensä nykyhetkeä, jonka vuoksi kyseinen tutkimusmenetelmä onkin hyvä työkalu tilanteiden kartoittamisessa (Heikkilä 2014). Asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista tutkitaan puolistrukturoidulla teema-haastattelulla (liite 3), mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Käyttämällä molempia menetelmiä tutkimuksen luotettavuus usein paranee (Heikkilä 2014).

Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynetti.com alustalla. Kysely oli avoimena 15.7.–14.8.2020 ja linkkiä kyselyyn jaettiin Cafe Kompon Facebook-sivuilla sekä yrittäjien omissa somekanavissa. Asiakkaiden torikahvilakokemusta ei haluttu häiritä ja vastaaminen haluttiin pitää omaehtoisena valintana, minkä vuoksi päädyttiin sähköiseen kyselyyn. Lisäksi kesän aikana oli selvinnyt, että suuri osa asiakkaista tavoitettiin somen välityksellä. Jotta kvantitatiivisen tutkimuksen tulos olisi luotettava, täytyy aineiston määrän olla riittävän suuri ja edustaa tutkittavaa asiaa (Heikkilä 2014). Tavoitteena oli saada vastaajia 10 prosenttia Cafe Kompon Facebook-sivun seuraajia vastaava määrä. Seuraajia oli kyselyn aikana sivulla yhteensä noin 650 henkilöä.

Kysely sisälsi neljä aihealuetta, joihin sisältyi kysymyksiä yhteensä kahdeksan, joista yhdellä mitattiin suositteluhalukkuutta (NPS). Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa yleistä palautetta Cafe Kompolle. Taustatietokysymyksiä ei kysytty kyselyssä, sillä niillä ei koettu olevan merkitystä lopputulokseen. Kyselynet.com kokosi saadut vastaukset Excel-taulukkoon, jonka datan pohjalta luotiin erilaisia kuvioita ja taulukoita. Niistä selviää vastausten määrä vastausvaihtoehdoittain sekä vastausten keskiarvo. Näiden lisäksi vastaajien avoimet vastaukset koottiin taulukkoon (taulukko 5). Taulukon avulla vastaukset pystytään tiivistämään ja suodattamaan niistä oleellimmat. Taulukossa asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksistä muodostettiin teemoja, jonka jälkeen pelkistetyt vastaukset ryhmiteltiin näihin teemoihin. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja, jolloin alaluokat saatiin muodostettua. Taulukossa myös analysoidaan alaluokkia. Taulukosta saadun tiedon perusteella voidaan toimintaa kehittää tulevaisuudessa.

TAULUKKO 5. Malli vastausten luokittelusta

Teemat	Pelkistetyt vastaukset	Alaluokat	Analysointi alaluokittain

Teemahaastattelu toteutettiin samalla ajanjaksolla kuin kysely. Teemahaastattelun valittiin sattumanvaraisesti Cafe Kompon asiakkaita, yhteensä 10 henkilöä. Teemahaastattelun kysymykset valittiin niin, että haastateltava kertoi asiakaskokemuksestaan eri ulottuvuuksien näkökulmasta. Teemahaastattelun avulla selvitetään asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista niin yleisellä tasolla kuin yksityiskohtaisemminkin. Esimerkiksi kysymällä Pantin verran hyvää -keräyksestä sekä tarjolla olevista eri kahvi- ja maitovaihtoehdoista selvitettiin Cafe Kompolle tärkeiden arvojen välittymistä asiakkaille. Haastattelu toteutettiin Cafe Kompolla kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan välillä. Teemahaastattelut äänitettiin, jonka jälkeen saatu materiaali litteroitiin. Tämän jälkeen materiaali analysoitiin samoin periaattein kuin asiakastytyväisyyskyselyn avoimet vastaukset, hyödyntäen samaa taulukkopohjaa (taulukko 5).

8 TULOKSET

Tuloslaskelma

Kuviossa 6 on Cafe Kompon tuloslaskelma koko toiminnan ajalta. Liiketoiminnan tuotot, eli myynti koostui varsinaisesta kahvilatoiminnasta sekä lisämyynnistä, eli lahjakorteista, vapun ja äitienpäivän tuotepaketeista sekä catering-tilaisuuksista. Muuttuvista kustannuksista suurimmat olivat raaka-ainekulut, muita merkittäviä muuttuvia kustannuksia olivat maksupääteprovisiot. Tuloslaskelman työvoimakulut koostuivat tavoitteeksi asetetusta palkasta, eli 500 eurosta jokaiselle kuukausittain sekä palkan sivukuluista. Toimintakuluista suurimpia olivat alku- ja kerta- luontoiset investoinnit, kuten lupa- ja kuljetusmaksut.

	€	%
myynti	29 088 €	114 %
- alv	3 565 €	14 %
= liikevaihto	25 522 €	100 %
- muuttuvat kustannukset	6 763 €	26 %
= myyntikate	18 759 €	74 %
- työvoimakulut	7 260 €	28 %
= palkkakate	11 499 €	45 %
- toimintakulut	2 479 €	10 %
= vastuukate	9 020 €	35 %
- kiinteistö/vuokrakulut	1 120 €	4 %
= käyttökate	7 900 €	31 %
- lainat	1 000 €	4 %
= liikevoitto	6 900 €	27 %
- korot	30 €	0 %
- verot	1 763 €	7 %
= tulos	5 107 €	20 %

KUVIO 6. Cafe Kompon tuloslaskelma

Kiinteät kustannukset olivat alhaiset, sillä toripaikan vuokraa eikä sähkö- tai vesikustannuksia ollut. Tuloslaskelmassa kiinteistö- ja laitevuokrakulut, eli 1120 euroa sisältää tapahtumamökin sekä laitteiden vuokran. Muut kiinteät kustannukset, kuten vakuutusmaksut, pankki-, puhelin- sekä internetkulut, on tuloslaskelmassa

merkitty toimintakuluina, niitä oli yhteensä 2479 euroa, eli 10 prosenttia liikevaihdosta. Laskelmassa näkyvä 1000 euron laina on yrittäjien toiminnan alussa lainaama summa alkuinvestointeja varten ja siitä maksettiin korkoa 30 euroa. Verot, eli 1763 euroa, sisältävät arvonlisäveron sekä edellisen verokauden maksut. Toiminnan tulokseksi saatiin 5107 euroa, mikä on 20 prosenttia liikevaihdosta.

Tuloslaskelman tunnusluvut

Kuviossa 7 on kuvattuna Cafe Kompon liikevaihdon kriittiset pisteet. Kuvion vasemmalla puolella on työvoimakulut nolla euroa, sillä olettamuksena on, että yrittäjänä palkanmaksu perustuu voitolliseen tulokseen. Tällöin kriittisen pisteen liikevaihto on 6266 euroa. Kuvion oikealla puolella palkkakustannukset on kuitenkin huomioitu kriittistä pistettä laskiessa, tällöin liikevaihdoksi on saatu 16 077 euroa. Kriittisen pisteen avulla saadaan laskettua varmuusmarginaali, joka on vasemmanpuoleisen laskelman mukaan 19 256 euroa. Varmuusmarginaaliprosentti on tällöin 75 prosenttia. Oikeanpuoleisessa laskelmassa varmuusmarginaali on 9445 euroa ja varmuusmarginaaliprosentti 63 prosenttia.

	€	%		€	%
myynti	7 162 €	114 %	myynti	18 376 €	114 %
- alv	896 €	14 %	- alv	2 299 €	14 %
= liikevaihto	6 266 €	100 %	= liikevaihto	16 077 €	100 %
- muuttuvat kustannukset	1 629 €	26 %	- muuttuvat kustannukset	4 180 €	26 %
= myyntikate	4 637 €	18 %	= myyntikate	11 897 €	47 %
- työvoimakulut	- €	0 %	- työvoimakulut	7 260 €	28 %
= palkkakate	4 637 €	18 %	= palkkakate	4 637 €	18 %
- toimintakulut	2 479 €	10 %	- toimintakulut	2 479 €	10 %
= vastuukate	2 158 €	8 %	= vastuukate	2 158 €	8 %
- kiinteistö/vuokrakulut	1 120 €	4 %	- kiinteistö/vuokrakulut	1 120 €	4 %
= käyttökate	1 038 €	4 %	= käyttökate	1 038 €	4 %
- lainat	1 000 €	4 %	- lainat	1 000 €	4 %
= liikevoitto	38 €	0 %	= liikevoitto	38 €	0 %
- korot	30 €	0 %	- korot	30 €	0 %
- verot	8 €	0 %	- verot	8 €	0 %
= tulos	- €	0 %	= tulos	- €	0 %

KUVIO 7. Cafe Kompon kriittisen pisteen laskelmat

Tuotteiden hinnoittelu

Jokaisen käytettävän raaka-aineen hinta vertailtiin eri ostopaikkojen välillä, jolloin saatiin selville soveltuvimmat vaihtoehdot. Taloudellisen kannattavuuden lisäksi valintaan vaikuttivat raaka-aineiden mahdolliset allergeenit sekä myyntierien koot. Raaka-aineet koottiin taulukkoon, mistä lyhennettynä esimerkkinä taulukko

6. Taulukossa jokaisen raaka-aineen kilo- tai litrahinnan lihavointi kertoo, mistä paikasta raaka-aine hankittiin. Vaikka raaka-ainekohtainen hintaero on taulukossa pieni, koko tuotevalikoimaan ja kesän toimintaan suhteutettuna säästö on suurta. Esimerkiksi kesän aikana säästettiin pelkästään munkin raaka-ainevalinnoilla 155 euroa.

TAULUKKO 6. Raaka-aineiden tukku- ja kauppahinnat

Raaka-aine	Tukku (€/ kg/l)	Kauppa (€/ kg/l)
Aurajuustomuru	13,25	21,93
BBQ-kastike	8,59	5,95
Syväpaistoöljy	1,85	2,40
Hunaja	8,00	9,30
Kaakaojuoma	16,23	15,61
Kaakaojauhe	7,24	7,00
Kahvi, vaalea	9,18	10,58
Kananmuna	2,25	2,44
Limu	3,13	2,55
Mansikkahillo	4,06	3,69
Mozzarella	11,99	10,80
Nutella	9,70	9,95
Paahtoleipä	2,17	2,68
Pesto	8,45	7,32
Pillimehu	1,90	1,98
Rucola	8,90	27,00
Savulohi	20,59	17,90
Savupororouhe	12,99	35,93
Sokeri	1,04	0,79
Strösseli	12,94	12,90
Suklaakastike	5,54	9,49
Tomaatti	3,25	1,89
Tuorejuusto	7,55	8,30
Vehnäjauho	0,58	0,57
Vispikerma	3,35	4,75
Vuokaspray	6,44	12,48

Tuotteiden hintoja ja kateprosentteja on kuvattu taulukossa 7. Siinä tavoitteen, eli 70 prosentin katetuottoon ylittäneet tuotteet on merkitty vihreällä ja tavoitteen alle jääneet tuotteet punaisella. Tuotteiden myyntikateprosenttien keskiarvoksi tuli 75. Tavoitteen alle jääneitä tuotteita on myyty tietoisesti alemmalla myyntikatteella kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

TAULUKKO 7. Tuotteiden hinnat ja myyntikateprosentit

Tuote	Myyntihinta	Myyntikate-%	Tuote	Myyntihinta	Myyntikate-%
Smoothie	2,50 €	51 %	Cookie	1,50 €	85 %
Munkki	2,00 €	77 %	Täytetty makea croissant	3,50 €	80 %
Hillovohveli	4,50 €	78 %	Riisimurotikkari	2,50 €	83 %
Suklaavohveli	4,50 €	79 %	Marenkikeksi	1,50 €	81 %
Kinuskivohveli	4,50 €	81 %	Kahvi, normaali	2,00 €	85 %
Nutellavohveli	4,50 €	80 %	Kahvi, iso	2,50 €	83 %
Savuporovohveli	4,50 €	74 %	Kahvi, torimyyjä	1,00 €	71 %
Kana-pekonitoast	4,50 €	73 %	Tee	2,00 €	88 %
Lohi-wasabitoast	4,50 €	74 %	Kaakao	2,00 €	66 %
Tomaatti-mozzarellatoast	4,50 €	72 %	Virvoitusjuoma	2,50 €	50 %
Aura-paholaisenhillotoast	4,50 €	73 %	Kivennäisvesi	1,50 €	74 %
Herkkupikari	3,50 €	63 %	Pillimehu	1,50 €	75 %
myyntikateprosenttien keskiarvo					75 %

Menuanalyysi

Cafe Kompon koko kesän myynneistä kootussa menuanalyysissä ruoka- sekä juomatuotteet on koottu eri taulukoihin (liite 4). Taulukoista on tehty mukailut Bostonin matriisit (liite 5), mitkä havainnollistavat tuotteiden sijoittumista toisiinsa verrattuna nelikentässä. Menuanalyysissä on mukana 16 ruokatuotetta, jotka jakautuvat siten, että tähtituotteita on 25 prosenttia, lypsylehmiä 19 prosenttia, kysymysmerkkejä 37 prosenttia ja rakkikoiria 19 prosenttia. Menuanalyysissä juomatuotteita on kahdeksan, jotka jakautuvat niin, että tähtituotteita on 25 prosenttia, lypsylehmiä 25 prosenttia, kysymysmerkkejä 13 prosenttia ja rakkikoiria 37 prosenttia.

Ruokatuotteista tähtituotteita ovat hillo- ja nutellavohveli sekä kana-pekoni- ja tomaatti-mozzarellatoast. Hillovohveli on vohveleista selkeästi myydyin, sillä sitä myytiin enemmän kuin kaikkia muita makeita vohveleita yhteensä. Hillovohveleiden myynti toi toiseksi eniten myyntikatetta. Kana-pekonitoast on suolaisista tuotteista ehdottomasti suosituin, sitä myytiin lähes tuplasti enemmän kuin seuraavaksi suosituinta suolaista tuotetta. Lypsylehmiä ovat smoothie, munkki ja cookie. Munkki on kaikista ruokatuotteista ylivoimaisesti myydyin, sen myyntimäärä on yli 2000 kappaletta, seuraavaksi suurimpien myyntimäärien ollessa alle 500. Munkin myyntikate on 28 prosenttia kaikkien 16 tuotteen yhteenlasketusta myyntikatteesta. Kysymysmerkkejä on yhteensä kuusi, eli suklaa-, kinuski- ja savuporovohveli, lohi-wasabi- ja aura-paholaisenhillotoast sekä täytetty makea croissant. Rakkikoiriksi jäävät herkkupikari, riisimurotikkari ja marenkikeksi.

Juomatuotteista tähtituotteita ovat sekä iso että normaali kahvi. Niiden myyntikate on noin 77 prosenttia kaikkien juomatuotteiden yhteenlasketusta myyntikatteesta. Lypsylehmiä ovat virvoitusjuoma ja pillimehu, ne toivat myyntikatetta seuraavaksi eniten tähtituotteiden jälkeen. Tee on ainoa juomatuotteiden kysymysmerkki. Rakkikoiria ovat torimyyjän kahvi, kaakao ja kivennäisvesi. Rakkikoiratuotteiden osuus kaikkien tuotteiden myyntimäärästä on vain kuusi prosenttia ja myyntikatteen osuus vain noin kolme prosenttia.

Hävikin seuranta

Taulukkoon 8 on koottu kesäkuun hävikit. Suurimman osan hävikeistä muodosti munkit, eli 150 kappaletta, joiden raaka-ainehinta on 42 euroa. Muita suurimpia hävikin aiheuttajia olivat kahvi sekä pikarituotteet, eli smoothie, herkkupikari sekä kasvistikut. Pikarituotteiden raaka-ainehinta on 23 euroa, mikä on lähes neljänneksen kaikkien hävikkien raaka-ainehinnasta, eli 99 eurosta. Muiden kuukausien hävikkitaulukot olivat hyvin samankaltaisia tuotteiltaan, määriltään ja raaka-ainehinnoiltaan.

TAULUKKO 8. Kesäkuun hävikit

Tuote	Määrä (kpl/l/kg)	Veroton raaka-ainehinta (€)
Munkki	150 kpl	42 €
Kahvi	32 l	13 €
Toast	10 kpl	12 €
Smoothie	14 kpl	10 €
Croissant	5 kpl	6 €
Herkkupikari	11 kpl	9 €
Kasvistikut	8 kpl	4 €
Tomaatti	0,3 kg	1 €
Gluteeniton vohvelitaikina	0,4 l	2 €

Työtehot

Henkilöstösuunnittelun laskelmien perusteella todettiin, ettei ulkopuolista henkilökuntaa tarvitse palkata. Alussa suunniteltuja työtunteja oli 150 tuntia viikossa, myöhemmin työtunteja vähennettiin noin 120 tuntiin viikossa. Näiden tehostusten jälkeen työtunteja tehostettiin vielä lisää ja ne saatiin vähennettyä noin 95 tuntiin viikossa.

Työtuntien tehokkuutta seurattiin toteutuneiden työtuntien ja myynnin avulla (taulukko 9). Taulukossa on myös merkattu suunniteltujen ja toteutuneiden työtuntien erotus. Viikoittaiset ylityötunnit on merkitty taulukossa punaisella ja miinustyötunnit vihreällä. Viikolla 28, 30 ja 33 kahvila oli suljettuina muutamia päiviä, jolloin toteutuneet työtunnit olivat pienempiä kuin suunnitellut työtunnit. Kesän huonoin työteholuku on viikolla 27 eli 11,31 euroa ja paras työteholuku oli viikolla 32 eli 26,15 euroa. Työtehojen keskiarvoksi saatiin 18,30 euroa.

TAULUKKO 9. Viikoittaiset työtunnit ja tehot

viikko	suunnitellut tunnit	toteutuneet tunnit	erotus	myynnit euroina	työtehot
23	145,5	160,5	15	2 248 €	14,01 €
24	151,5	189,25	37,75	3 553 €	18,77 €
25	95	103,5	8,5	1 931 €	18,66 €
26	145	140,25	-4,75	2 372 €	16,91 €
27	134	137,5	3,5	1 555 €	11,31 €
28	146	114,75	-31,25	1 763 €	15,36 €
29	127	126,75	-0,25	2 730 €	21,54 €
30	162	118,5	-43,5	2 286 €	19,29 €
31	119,5	103	-16,5	1 501 €	14,57 €
32	95,75	99	3,25	2 589 €	26,15 €
33	95,75	70,75	-25	1 763 €	24,91 €
34	95,75	90,75	-5	2 015 €	22,20 €
35	96,25	113	16,75	1 602 €	14,17 €
keskiarvo	123,77	120,58	-3,19	2 147 €	18,30 €
yhteensä	1609	1567,5	-41,5		

Prosessien kehittäminen

Toimintaa tehostettiin kehittämällä prosesseja niin kahvilalla kuin valmistuskeittäessäkin. Prosesseja suunniteltiin ja muokattiin yhdessä paremmiksi, kaikkien ammattitaitoa ja näkökulmia hyödyntäen. Prosessikaaviossa (liite 6) on kuvattu vakituisesti tuotevalikoimassa olevien tuotteiden esivalmistelujen kulku. Prosessikaaviota noudattamalla pystytään minimoimaan tiskin määrä, varmistamaan kylmäketjun säilyminen sekä eliminoimaan ristikontaminaation mahdollisuus. Prosessikaavion avulla esivalmisteluihin sekä astiahuoltoon kuluva aika vähennee, jolloin tehokkuus paranee.

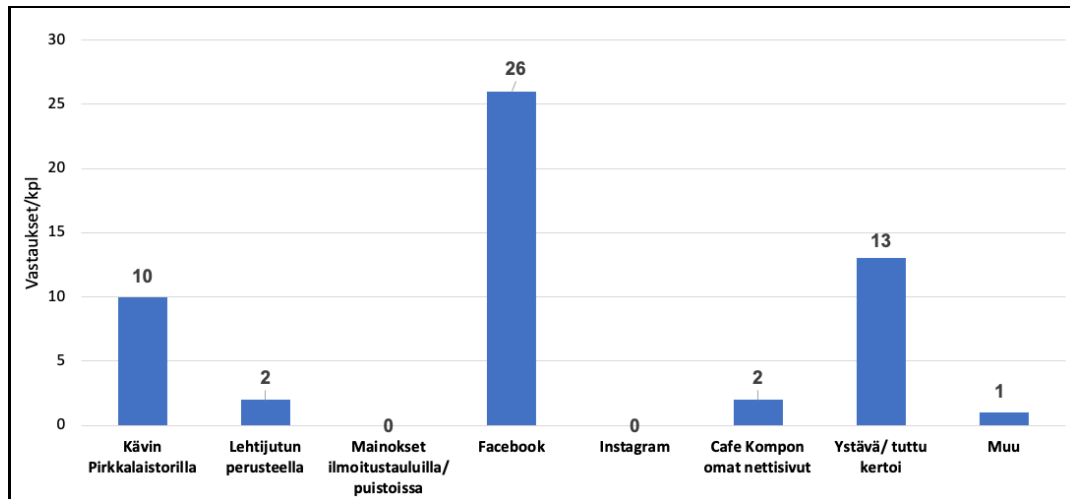
Valmistuskeittiössä tehokkuutta parannettiin muokkaamalla työtapoja sekä valmistusreseptejä. Taulukossa 10 on listattu valmistuskeittiössä valmistettavien tuotteiden kehittämisprosessit. Siinä on kuvattu ensimmäinen versio eli alkupe- räinen valmistusprosessin tuotos ja toinen versio eli kehitetyn valmistusprosessin tuotos. Lisäksi muutosta on kuvattu prosentein eli kuinka monta prosenttia valmistusprosessin kehittäminen paransi tuottavuutta. Aluksi marenkia valmistettiin siten, että yksi erä piti tehdä valmiiksi ennen seuraavan erän aloittamista. Marenkireseptiä sekä valmistusvälineitä muuttamalla eri eriä voitiin tehdä samanaikaisesti, jolloin toiminta tehostui. Riisimurotikkaria valmistettiin aluksi vain yksi erä, eli 16 kappaletta, koska ne eivät säilyneet ensiluokkaisena vitriinissä tiettyä aikaa pidempään. Säilyvyysongelma ratkaistiin pussittamalla riisimurottikkarit ilmatii- viisti, jolloin ne säilyivät ensiluokkaisena pidempään, eli niitä voitiin valmistaa isompi määrä kerralla. Cookieiden valmistusprosessia kehitettiin siten, että taiki- naa tehtiin kerralla suuri määrä pakastimeen ja niitä paistettiin erissä tarpeen mu- kaan.

TAULUKKO 10. Valmistuskeittiössä valmistettavien tuotteiden kehittämisproses- sit

Tuote	1. versio	2. versio	%	Parannus
Marenki	98 kpl/h	154 kpl/h	57 %	Resepti Valmistusvälineet
Riisimurottikari	16 kpl/h	48 kpl/h	200 %	Säilyvyys
Cookie	36 kpl/h	60 kpl/h	67 %	Valmistusprosessi

Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyyn (liite 2) saatiin yhteensä 54 vastausta eli 65 vas- tauksen tavoitteesta jäi 11 vastausta puuttumaan. Kyselyn avoimen sanan kohtiin saatiin 37 vastausta, joista 11 on yleistä palautetta. Cafe Kompo löydetään ku- vion 8 perusteella selvästi eniten Facebook:sta. Sen valitsi 26 vastaajaa, mikä on 48 prosenttia kaikista vastaajista. Seuraavaksi suosituimmat vastausvaihtoehdot ovat ”ystävä/tuttu kertoi” 13 vastauksella, mikä on 24 prosenttia kaikista vastaa- jista ja ”kävin Pirkkalaistorilla” 10 vastauksella, mikä on 19 prosenttia kaikista vastaajista. Loput kolme vastausvaihtoehtoa saivat suhteellisen vähän huomiota.



KUVIO 8. Cafe Kompon löytyminen (N=54)

Asiakastytyväisyyskyselyn (taulukko 11) vastaukset pisteytetään siten, että ”huono”–”erinomainen” on 1–5 ja ”en osaa sanoa” on 0. Saaduista pisteistä lasketaan painotettu keskiarvo ja mitä parempi keskiarvo, sitä parempi tulos. Kaikkien kolmen näkökulman vastaukset huomioon ottaen ”huono” ei saanut yhtään vastausta ja ”kohtalainen” sekä ”en osaa sanoa” saivat vain yhden vastauksen molemmat. Tuotevalikoiman laajuuden painotetuksi keskiarvoksi saatiin 4,22 ja 92 prosenttia vastaajista piti sitä vähintäänkin hyvänä. Tuotteiden laatua piti 98 prosenttia vastaajista vähintäänkin hyvänä ja se sai painotetuksi keskiarvoksi 4,74. Tuotteiden maku sai puolestaan 4,61 painotetuksi keskiarvoksi ja sitä piti vastaajista 96 prosenttia vähintäänkin hyvänä.

TAULUKKO 11. Cafe Kompon tuotevalikoiman laajuus, tuotteiden laatu ja maku (N=54)

	Huono (1)		Kohtalainen (2)		Tyydyttävä (3)		Hyvä (4)		Erinomainen (5)		EOS (0)		KA
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Tuotevalikoiman laajuus			1	2 %	3	6 %	33	61 %	17	31 %			4,22
Tuotteiden laatu					1	2 %	12	22 %	41	76 %			4,74
Tuotteiden maku					1	2 %	14	26 %	38	70 %	1	2 %	4,61

Avoimet vastaukset olivat yleisesti ottaen positiivisia. Tuotevalikoiman laajuutta pidettiin sopivana, mutta valikoimaan toivottiin siitä huolimatta lisää pullia ja leivonnaisia. Tuotevalikoiman erilaisuus, kahvivalikoima ja toastit saivat pelkästään

kiitosta. Eniten mielipiteitä jakoi munkki: paikan päällä valmistettua tuotetta arvostettiin paljon, mutta sitä pidettiin myös tuotteena, mitä saa kaikkialta.

Asiakaskokemusta Cafe Kompossa arvioidaan hintatason, asiakaspalvelun tason sekä hinta-laatu-suhteen näkökulmista. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot ovat samat kuin kysymyksessä kaksi, eli ”huono”–”erinomainen” ja ”en osaa sanoa”. Saatuja vastauksia (taulukko 12) käsitellään samoin periaattein kuin kysymyksen kaksi vastauksia. Hintatason vastausten painotettu keskiarvo on 4,11 ja 91 prosenttia vastaajista piti sitä vähintäänkin hyvänä. Asiakaspalvelun tasoa piti vastaajista 94 prosenttia vähintäänkin hyvänä ja se sai painotetuksi keskiarvoksi 4,70. Hinta-laatu-suhde sai vastaajilta painotetuksi keskiarvoksi 4,37 ja sitä piti vähintäänkin hyvänä 91 prosenttia vastaajista.

TAULUKKO 12. Cafe Kompon hintataso, asiakaspalvelun taso, hinta-laatu-suhde (N=54)

	Huono (1)		Kohtalainen (2)		Tyydyttävä (3)		Hyvä (4)		Erinomainen (5)		EOS (0)		KA
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Hintataso					4	7 %	35	65 %	14	26 %	1	2 %	4,11
Asiakaspalvelun taso					3	6 %	10	18 %	41	76 %			4,70
Hinta-laatusuhde					4	7 %	21	39 %	28	52 %	1	2 %	4,37

Avoimissa vastauksissa kiitettiin laajoista aukioloajoista, loistavasta henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta sekä erilaisesta tuotevalikoimasta tarjoamalla muuta kuin perinteistä pullaa ja juhlamokkaa. Lisäksi Cafe Kompon toiminnan jatkumista toivottiin. Useampi vastaaja kaipasi tuotevalikoimaan suolaista vohvelia ja tähän reagoitiinkin välittömästi kehittämällä savuporovohveli tuotevalikoimaan.

Suositteluhalukkuus

Asiakkaiden suositteluhalukkuutta NPS-mittarin (taulukko 13) avulla mitattaessa, suosittelijoita, eli vastaukseksi 9 tai 10 antaneita on 81 prosenttia vastaajista ja arvostelijoita, eli 1–6 vastaukseksi antaneita on 2 prosenttia. Vähentämällä arvostelijat suosittelijoista saadaan selvitettyä asiakkaiden suositteluhalukkuus, eli NPS-luku, joka on tässä kyselyssä 79.

TAULUKKO 13. Cafe Kompon suositteluinen ystävällesi/tutulle/työkaverille (N=54)

1 en suosittelisi – 10 suosittelisin ehdottomasti

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n		1					1	8	6	38
%		2 %					2 %	15 %	11 %	70 %

Teemahaastattelu

Teemahaastattelusta tuli äänitettyä materiaalia yhteensä 124 minuuttia ja se litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli 33 sivua, jonka sisältö analysoitiin käyttäen samaa taulukkoa kuin asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksia analysoitaessa. Litteroidut, pelkistetyt vastaukset koottiin taulukkomuotoon (liite 7). Useammin esille nousseet asiat on merkattu taulukkoon vain kerran. Teemahaastattelusta nousi esille, että suosituimmat tavat löytää Cafe Kompo olivat Facebook ja puskaradio, mikä mukailee asiakastyytyväisyyskyselystä saatuja vastauksia.

Tuotteita lähestyttiin teemahaastattelussa eri näkökulmista, tuotevalikoimaa keuhuttiin, mutta myös joitain asioita toivottiin lisää. Haastateltavat pelkästään kehuivat tuotteiden makua ja haastattelun perusteella myös tuotteiden laatua voidaan pitää hyvänä. Teemahaastattelusta nousi esiin, että erikoisruokavalioiden huomiointi tuotevalikoimassa ei ollut turhaa.

Ihanaa, kun valikoimissa gluteeniton vohveli! Kiitos siitä!

Itsevalmistetut tuotteet, eri kahvi- ja maitovaihtoehdot sekä Pantin verran hyvää -keräys jakoivat mielipiteitä. Haastattelussa esiin nousseet vastaukset jakautuivat niin sanottuihin positiivisiin alaluokkiin eli ”Kiinnostunut” ja ”Positiivinen” sekä negatiivisiin alaluokkiin eli ”Ei kiinnostunut” ja ”Ei väliä”. Teemahaastattelun perusteella erottaviksi tekijöiksi muodostuivat sekä itsevalmistettujen tuotteiden että eri kahvi- ja maitovaihtoehtojen arvostaminen. Positiivisena asioita pitäneille pystyttiin luomaan lisäarvoa, mutta negatiivisena asioita pitäneille asiakaskokemus jäi neutraaliksi.

Tummapaahtoisesta kahvista 10 pistettä ja papukaijamerkki!

Juon vain tavallista kahvia, en kiinnitä makuun huomiota, kun kaadan maitoa puolikuppia.

Haastattelun perusteella Pantin verran hyvää -keräyksestä kiinnostuneille ja sitä positiivisena asiana pitäneille Cafe Kompossa asiointi loi suurempaa merkitystä kuin tavallisessa kahvilassa asiointi. Negatiivisen alaluokan vastaajille keräys ei herättänyt tunteita tai siitä ei oltu tietoisia.

Asiakaskokemusta tutkittiin eri teemojen avulla, joita olivat miljöö, paikallisuus, houkuttelevuus, asioinnin sujuvuus ja asiakaspalvelu. Teemahaastattelun vastausten perusteella miljööseen on kiinnitetty huomiota, esimerkiksi kahvilan viihtyisyys, pöytäliinat ja kukkaistutukset mainittiin haastattelussa. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että huomiota kiinnitettiin myös miljööseen negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin, kuten rakennustyömaahan. Aurinkovarjosten tai muun vastaavan suojan puute vaikutti toiminnan ulottuvuuteen negatiivisesti. Vastausten perusteella paikallisuus ei noussut juurikaan esille.

Vastausten perusteella sekä tuotteiden valmistuspisteen sijoittelussa että niiden tarjoilussa on onnistuttu, sillä haastattelussa nousi esille mainintoja hyvästä tuok-
susta sekä tuotteiden hyvästä esillelaitosta.

Ei tästä pääse ikinä ohi pysähtymättä, kun munkit tuoksuu niin superhyvälle.

Asioinnin sujuvuudessa ilmeni teemahaastattelun vastauksissa ristiriitoja. Asiakaspaidat saivat kritiikkiä ja niitä toivottiin lisää. Haasteena oli ollut löytää munkkeja, mutta toisaalta esimerkiksi hinnat olivat olleet hyvin esillä. Asiakaspalvelusta saatiin eniten kiitosta, mutta vastauksista esiin nousi hetkittäinen tyytymättömyys saadun palvelun nopeuteen.

Teemahaastattelun vastauksista nousi esille, että suositteluhaluus on linjassa asiakastyytyväisyyskyselyssä selvinneeseen NPS-lukuun. Vastauksien perus-

teella voidaan todeta, että Cafe Kompoa halutaan suositella ja sitä olikin jo suositeltu. Avoimissa palautteissa haastateltavat antoivat kehitysehdotuksia ja kehuja. Kehitysehdotusten yhdistävänä tekijänä voidaan pitää tuotevalikoiman laajentamista.

Asiakaspalvelu on ollut aivan loistavaa! Se ei ole nykyään mikään itsestäänselvyys, joten jatkakaa samaan malliin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Iso osa Cafe Kompon kannattavuudesta arvellaan johtuvan siitä, että taustatyöt tehtiin perusteellisesti, jolloin kustannukset pystyttiin pitämään tarpeeksi alhaisina. Muuttuvat kustannukset eli raaka-aineet olivat liikevaihdosta vain 26 prosenttia, mikä on verrattain vähän. Tämä oli mahdollista, koska raaka-aineiden hintoja vertailtiin tuotekohtaisesti eri ostopaikkojen välillä, jolloin voitiin varmistua kannattavimmasta vaihtoehdosta. Toinen merkittävä syy kannattavuuteen on kiinteiden kustannusten pienuus, mitä selittää ilmaiseksi saadut kalusteet, tavarat sekä kirjanpito palvelu. Cafe Kompon ollessa osa opintoja, työvoimakulut voitiin laskea alhaiseksi, mutta oikeasti kyseisellä liikevaihdolla pystyisi työllistämään vain kaksi työntekijää. Mikäli toimintaa halutaan jatkaa neljän yrittäjän voimin, pitää liikevaihto kaksinkertaistaa. Suorittavassa työssä laskelmien, etenkin päivän kriittisen pisteen, seuraaminen konkretisoi reaaliaikaisesti liiketoiminnan kannattavuutta.

Hinnoittelua voidaan pitää onnistuneena, sillä myyntikatteen keskiarvoksi saatiin 75 prosenttia ja vain neljää tuotetta myytiin alle tavoitekatteen. Onnistuneesta hinnoittelusta kertoo myös tuloslaskelmasta ilmenevä Cafe Kompon tulos sekä suuri varmuusmarginaali. Hinnoittelua voidaan pitää onnistuneena myös asiakas-tyytyväisyyskyselyn sekä teemahaastattelun vastausten perusteella.

Tuloslaskelma olisi kuitenkin erilainen, jos Cafe Kompo toimisi ympärivuotisena kivijalkakahvilana. Toteutuneen tuloslaskelman (kuvio 6) rakenteeseen viitaten, toimintakulut kasvavat, sillä tavaroita ja laitteita ei voi vain lainata, vaan kaikki pitää vuokrata tai ostaa. Tämän lisäksi tulee myös muita kuluja, kuten kirjanpito, puhtaanapito, musiikkilupamaksu, hälytysjärjestelmä sekä kassajärjestelmä. Pääomaa tarvitsee olla enemmän liiketoiminnan alkaessa, joten lainan takaisinmaksusta tulee lisäkuluja. Myös työvoimakulut kasvavat isommiksi, sillä sivukulukertoimena ei voida käyttää nyt laskelmissa käytettyä 1,21-kerrointa, vaan kerroin on todellisuudessa suurempi. Näin ollen myös varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti pienenevät, jolloin ne ovat realistisempia verrattuna nykyisiin laskelmiin.

Jos toimintaa jatketaan tai se kasvaa, kannattaa tutkia, tuleeko kaikkien raaka-aineiden tilaaminen tukusta ja niiden toimittaminen kahvilalle edullisemmaksi kuin tukussa ja kaupassa käyminen itse. Tällöin raaka-ainekustannukset kasvavat, mutta tehdyt työtunnit vähenevät. Liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi tulee määritellä tarkka piste, milloin tukusta tilaamisesta on kannattavampaa kuin tuotteiden itse hakemisesta.

Menuanalyysin avulla ruokalistasuunnittelun tärkeys tuli ilmi kehitettäessä liike-toimintaa kannattavammaksi. Menuanalyysi oli järkevää tehdä, sillä se auttoi hahmottamaan, mihin tuotteisiin kannattaa panostaa ja miten ruokalistaa tulee mahdollisesti muuttaa. Kesäkuussa myydyistä tuotteista tehtiin menuanalyysi, josta huomattiin selkeät rakkikoiratuotteet. Lisäksi nämä tuotteet toivat suuren osan hävikistä, jolloin ne poistettiin tuotevalikoimasta.

Koko kesän myytyjen tuotteiden menuanalyysin (liite 4) ruokatuotteiden tähtituotteita voi selittää toasteissa helposti lähestyttävät ja perinteiset makuparit kana-pekoni ja tomaatti-mozzarella sekä vohveleissa hillo-kermavaahto. Munkin ylivoi-maista suosiota voidaan selittää monella eri tekijällä: munkin ja kahvin yhteishinta oli näkyvästi esillä samoin kuin itse tuotteet, munkin hinta oli edullinen muihin makeisiin tuotteisiin verrattuna, se oli heti saatavilla, eli sitä ei tarvinnut odottaa kuten esimerkiksi vohvelia ja sitä oli helppo ostaa mukaan. Munkkeja ei tarvinnut valmistaa tilauksesta, joten se oli helppo tuote myydä kiireessä sekä hyvä lisä-myyntin kohde. Tämän vuoksi sitä markkinoitiinkin paljon. Muista lypsylehmistä smoothien 51 prosentin myyntikatetta tulee ehdottomasti kasvattaa. Se voitaisiin saada kannattavammaksi vaihtamalla raaka-aineita edullisempiin, mutta silloin huomioon tulee ottaa myös mahdollisten työvoimakustannusten kasvu sekä vaikutus tuotteen laatuun.

Kysymysmerkeistä kinuski- ja savuporovohvelin, aura-paholaisenhillotoastin sekä täytetyn makean croissantin vähäisiä myyntimääriä voi selittää se, että ne eivät olleet valikoimassa koko kesää. Bostonin matriisiin (liite 5) viitaten, lohi-wa-sabitoast sijoittui aivan kysymysmerkin ja tähtituotteen rajalle eli hyvin pienellä myyntin kasvulla kyseisen tuote olisi ollut tähtituote. Tuotekehitystä tehtiin läpi kesän ja uusia tuotteita kehitettiin valikoimiin myös asiakkaiden toiveista. Rakki-

koiratuotteiden pitämistä tuotevalikoimassa selittävät erityisruokavaliot. Riisimurotikkaria tai marenkikeksiä ei kannattanut myyntimäärällisesti pitää valikoimassa, mutta ne haluttiin säilyttää, sillä niistä ei tullut hävikkiä ja ne toivat kirjoa tuotevalikoimaan.

Juomatuotteista tähtituotteiden eli normaalin ja ison kahvin suosiota voidaan mahdollisesti selittää paremmalla kahvilaatuvalikoimalla kuin torikahviloissa yleisesti kuvitellaan olevan. Lypsylehmien eli virvoitusjuomien sekä pillimehujen tuotevalikoima haluttiin pitää laadukkaana ja Cafe Kompon brändiin sopivana, esimerkiksi suosimalla Nokian panimon tuotteita. Tällä tietoisella valinnalla kyseisten tuotteiden raaka-ainekustannukset olivat keskitasoa korkeammat, jolloin myyntikate jäi huonommaksi. Pirkkalaistorin yleiseen hintatasoon verrattaessa, kyseisten tuotteiden myyntihinnan nostoa ja siten myyntikatteen parantamista ei koettu mahdolliseksi. Todennäköisesti myyntihinnan nosto vähentää myynnin määrää. Liiketoiminnan jatkuessa rakkikoiratuotteista kaakao poistetaan vähäisen myyntimäärän takia, mutta torimyyjän kahvi pidetään, sillä Cafe Kompo haluaa olla osa torimyyjien yhteisöä. Kivennäisvesi on pidettävä, jotta tuotevalikoimassa on pulloitettua vettä, mutta myyntikatetta tulee parantaa, esimerkiksi raaka-ainevalinnoilla.

Cafe Kompon kannattavuutta voidaan pohtia myös panos-tuotoskuvion (kuvio 3) näkökulmasta. Kuten on jo todettu, ostohinta eli raaka-aineet pystyttiin pitämään melko alhaisina ja tuotteet osattiin hinnoitella hyvin, jolloin hintasuhde on edukas, mikä vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti. Prosesseja, kuten prosessikaavio kahvilan esivalmisteluista (liite 6), kehittämällä voitiin panostuksia tehostaa, jolloin niistä aiheutuvat kustannukset pienenevät. Panostusten tehostaminen vaikutti myös tuotoksen määrään positiivisesti, silloin saatiin enemmän tuotteita myyntiin pienemmällä panoksella, eli tuottavuus kasvoi. Tuotoksen määrän ollessa korkea, pystyttiin takaamaan, että kaikkia tuotevalikoiman tuotteita oli aina tarjolla, eli jokainen kahvilaan tuleva asiakas toi Cafe Kompolle tuottoja. Cafe Kompon kannattavuus koostui siis useasta eri osatekijästä.

Kahvilan säilytystilat olivat rajalliset, jolloin varastonkierto oli nopeaa, joten raaka-ainehävikkiä ei ehtinyt syntyä. Suurta munkkien tarjoiluhävikkiä (taulukko 7) voi-

daan selittää sillä, että seuraavana päivänä ei myyty edellisenä päivänä paistettuja munkkeja. Kahvin osuutta tarjoiluhävikistä selittää se, että kahvilaatuja oli kaksi ja tietyn ajan jälkeen keitettiin uusi, tuore kahvi vanhan tilalle. Kahvin hävikimäärää pyrittiin minimoimaan keittämällä vain puolikkaita pannuja hiljaisina aikoina. Tuoteraportteja seuraamalla opittiin ennakoimaan tarvittavaa esivalmistuksen määrää, jolloin hävikin syntymistä pystyttiin ehkäisemään.

Alussa suunniteltuja työtunteja oli 150 tuntia viikossa, eikä niitä rajoitettu, sillä kahvilalla työskentely oli saatava mahdollisimman nopeasti hyvin toimivaksi, joten työvuorossa oli aina kaksi työntekijää. Myöhemmin työtunteja vähennettiin noin 120 tuntiin viikossa, jolloin aamu- ja iltavuorossa oli kussakin yksi henkilö ja työvuorot olivat osan aikaa päivästä päällekkäin. Tulevan ennakointia sekä prosesseja parantamalla voitiin työtunneista vähentää vielä lisää, jolloin yksi henkilö pärjäsi yksin hiljaisina aikoina. Lisäksi työtuntien määrää saatiin vähennettyä tehostamalla aukiolon jälkeen kahvilan sulkemiseen liittyviä työtehtäviä, kuten tilitystä ja siivousta. Näiden tehostusten jälkeen työtunnit saatiin vähennettyä noin 95 tuntiin viikossa. Työtunteja tehostettaessa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu. Cafe Kompo huolehti yrittäjistään panostamalla motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen esimerkiksi pitämällä yhteisiä kehityskeskusteluja ja palkitsemalla yrittäjiä.

Cafe Kompon työtuntien tehokkuutta kuvaavassa taulukossa 8 viikon 25 alhaisia työtunteja selittää juhannus, milloin kahvila oli kaksi päivää suljettuna. Huono sää vaikutti osaltaan toteutuneisiin työtunteihin, minkä vuoksi viikoilla 28, 30 ja 33 kahvila oli suljettuna muutamia päiviä. Viikolla 30 oli iso catering-tilaisuus, joten työtunteja oli suunniteltu tehtävän paljon, 162 tuntia. Huonon sään takia catering-tilaisuus pystyttiin kuitenkin hoitamaan normaalin työajan puitteissa, joten työtunteja tuli yhteensä 118,5 tuntia. Kesän huonointa työteholukua selittää vaihtelevasta säästä johtuva huono myynti sekä kuun vaihde, jolloin tehtiin inventaario. Lisäksi tapahtumamökki ja valmistuskeittiö siivottiin perusteellisesti eli kyseisellä viikolla tehtiin paljon taustatöitä. Kesän parasta työteholukua selittää catering-tilaisuus, joka toteutettiin normaalin kahvilatoiminnan ohessa, joten ylimääräisiä työtunteja ei tullut.

Työtuntien tehostus ei kuitenkaan näkynyt työteholukujen lineaarisena parantumisena, sillä viikkokohtaiset myynnit ja toteutuneet työtunnit vaihtelivat. Tehostus näkyisi varmasti paremmin, toimintakauden ollessa pidempi ja toiminnan jatkuessa. Kesän aikana selvisi viikoittain toistuvia hiljaisia aikoja, liiketoiminnan jatkuessa aukioloaikoja kannattaa supistaa tämän tiedon avulla, jolloin työtehot ja kannattavuus paranevat. Tai vaihtoehtoisesti sisällyttää jo työvuorolistoja tehtäessä näille ajoille taustatöitä, kuten perusteellisempaa siivousta ja hallinnollisia työtehtäviä.

Kahvilan sijaitessa toriympäristössä, käytössä oli vain kylmää kantovettä, mikä piti kiehauttaa ennen käsin suoritettavaa tiskaamista. Tämän vuoksi kahvilan prosessien kehittämisessä keskityttiin astiahuollon tehostamiseen laatimalla prosessikaavio kahvilan esivalmisteluista (liite 6). Osaamisen ja prosessien kehittämisen tasoon oltiin tyytyväisiä, sillä liiketoiminta oli lyhytaikaista. Työskentely saatiin sujuvaksi ja tehokkaaksi niin kahvilalla kuin valmistuskeittiössäkin. Omaa oppimista ja kehittymistä jokainen arvioi itse. Liiketoiminnan jatkuessa osaamisen kehittämistä tulee jatkaa ja siinä onnistumista on hyvä arvioida myös muilla keinoin, kuten kehityskeskustelujen avulla. Myös prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa, suorittavan työn nostaessa esiin uusia näkökulmia kehittämislle.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Cafe Kompolla asiakkailta kasvatusten saatu palaute. Tulosten ollessa näinkin hyviä, heräsi kysymys niiden luotettavuudesta. Otoksen ollessa verrattain pieni, voivat vastaukset olla vääristyneitä sekä on myös mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet vain Cafe Kompon kanta-asiakkaat. Vastauksista ilmenneet kehitettävät asiat olivat yksittäisiä, joten yhtenäisiä kehityksen kohteita ei vastauksista nousut esille. Erinomaisia tuloksia voi osaltaan selittää Cafe Kompon tuoma uutuusarvo sekä palvelun ainutkertaisuus.

”Facebook”-vastauksen selvää suosiota voidaan selittää maksullisella some-markkinoinnilla sekä sillä, että jo ennen avaamista Cafe Kompon toiminta haluttiin tehdä somessa näkyväksi. Tällä pyrittiin kartuttamaan asiakaskuntaa jo valmiiksi kesäkaudelle. Cafe Komposta oli juttu Nokian uutisissa 23.3.2020, tämä ei kuitenkaan kyselyn mukaan tuonut paljoa näkyvyyttä, sillä vastaajista vain kaksi

vastasi löytäneensä Cafe Kompon lehtijutun perusteella. Lähempänä kesäkauden alkamista tai sen alussa olisi ollut hyvä saada uusi lehtijuttu, jolloin olisi voitu tavoittaa myös sellaisia ihmisiä, jotka eivät ole aktiivisia somessa.

Tuotteita arvioitaessa vastausten painotetut keskiarvot ovat lähellä viittä, jolloin voidaan päätellä, että tuotteisiin ollaan todella tyytyväisiä. Lisäksi voidaan päätellä, että liikeidean toteuttamisessa on onnistuttu ja se on myös pystytty tuomaan asiakkaalle näkyväksi. Saatujen tulosten perusteella toimintaa on haastavaa lähteä kehittämään, sillä selvää kehityksen kohdetta ei kyselystä noussut. Liiketoimintaa jatkettaessa, on tärkeää ylläpitää jo saavutettu tuotteiden taso ja lisäksi tehdä jatkuvaa tuotekehitystä uusien tuotteiden osalta, jotteivat asiakkaat kylästy.

Asiakaskokemusta voidaan pitää erinomaisena, sillä vastausten painotettu keskiarvo on yli neljä. Vastaajien ollessa tyytyväisiä hintatasoon sekä hinta-laatusuhteeseen, voidaan päätellä, että tuotteiden hinnoittelussa on onnistuttu. Vastauksia analysoitaessa huomattiin, ettei voida tietää mihin vastaaja on perustanut vastauksensa hintatasosta tai hinta-laatu-suhteesta. Cafe Kompon hintatasoa verrattaessa esimerkiksi vastaajan omaan rahatilanteeseen tai Tampereen keskustan kahviloiden yleiseen hintatasoon, voivat vastaukset vaihdella suuresti. Liikeideassa määritelty halu panostaa positiiviseen asiakaskokemukseen on kyselyn tulosten mukaan saavutettu. Loistava painotettu keskiarvo sekä avoimet vastaukset vahvistavat onnistumista asiakaskokemuksen luomisessa.

Edellä mainitut syyt selittävät omalta osaltaan suositteluhaluuden, eli NPS-luvun erittäin suurta arvoa. Arvon ollessa niinkin suuri, on kaikilla osa-alueilla onnistuttava. Arvostelijoita ollessa vain yksi ja neutraaleja yhdeksän, voidaan pitää positiivisena yllätyksenä sitä, kuinka onnistunut kokonaisuus Cafe Kompo oli asiakkaiden mielestä. Kyselyn lopussa kerätystä yleisestä palautteesta saadaan myös vahvistusta korkealle NPS-luvulle.

Teemahaastattelun vastausten (liite 7) paikkaansa pitävyyttä voidaan hieman harkita, sillä harvoin vastaajat uskaltavat sanoa rehellistä negatiivista mielipidettä haastattelijan ollessa asianomainen. Vastausten perusteella voidaan pää-

tellä, että asiakaskokemuksen johtamisessa pääosin onnistuttiin. Toiminnan ulottuvuuden johtamisen tavoitteena oli tuoda toriympäristöön kahvila, mikä sieltä puuttui. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Vastausten perusteella toiminnan ulottuvuuden johtamisessa onnistuttiin myös tuotevalikoiman laajuutta, palvelun sujuvuutta sekä houkuttelevuutta suunniteltaessa. Miljööön viihtyvyyttä pohdittiin paljon suunnitteluvaiheessa. Alun perin oli tarkoituksena rakentaa katos suojaamaan auringon paahteelta tai vesisateelta, mutta koska sellaista ei voitu rakentaa, palvelun käytettävyys hieman kärsi. Asiakaspalvelusta saatiin erinomaista palautetta, mikä oli mukavaa huomata, sillä siihen panostettiin paljon.

Koska kaikkea tuotteisiin liittyvää kehuttiin, voidaan päätellä, että merkitysulottuvuuden johtamisessa onnistuttiin. Tuotevalikoimaan valittiin hinnallisesti keski-vertoa arvokkaammat kahvit sekä kahvimaidot, joiden oletettiin tuovan lisäarvoa asiakkaalle ja luoden siten kilpailuetua. Haastattelun vastauksista kävi ilmi, että yllättävän moni asiakas ei koekaan laadukkaamman kahvin tai kahvimaidon tuovan lisäarvoa. Pantin verran hyvää -keräyksellä pystyttiin herättämään tunteita ja vastaamaan mahdollisesti joidenkin asiakkaiden omiin arvoihin. Paikallisuutta kehuttiin niin kahvilan ulkoasun kuin tuotteidenkin osalta. Vaikka paikallisuutta olisi saatu enemmän asiakkaiden tietoisuuteen sisustuksen osalta, se ei olisi välttämättä tuonut lisämyyntiä, toisin kuin paikallisten virvoitusjuomien tuominen paremmin asiakkaiden tietoisuuteen. Myös tunneulottuvuuden johtamista voidaan pitää näiden asioiden perusteella onnistuneena.

Tarkoituksena oli saada herkullinen tuoksu leijaillemaan asiakkaille, jolloin houkuttelevalla tuoksulla voidaan saada lisämyyntiä. Tuoksujen luominen asiakkaalle oli mahdollista, sillä tuotteet valmistettiin paikan päällä. He ketkä arvostivat itsetehtyjä tuotteita, saivat lisäarvoa kahvilassa asioinnista toisin kuin he, jotka eivät kiinnittäneet itsevalmistettuihin tuotteisiin huomiota.

Cafe Kompon liiketoiminnan päätyttyä pohdittiin liiketoiminnan alussa tehdyn SWOT-analyysin (kuvio 4) paikkaansa pitävyyttä. Kaikki oletetut vahvuudet osoitautuivat todellisiksi vahvuuksiksi, etenkin suunnitelmallisuus. Heikkoudet pitivät paikkansa, mutta ne onnistuttiin selättämään ja lopulta ne muodostuivat vahvuuksiksi. Esimerkiksi pääoman puutteen vuoksi jouduttiin keksimään tapoja kartuttaa

varallisuutta, joita olivat tuotepaketit ja lahjakortit. Näitä markkinoidessa saatiin näkyvyyttä ja luotua verkostoja.

Kahvilakulttuurin kehittymistä sekä kysynnän kasvua voidaan tulkita tapahtuneeksi, sillä useat asiakkaat toivoivat toiminnan jatkuvan myös ensi kesänä. Kaiken kaikkiaan säät suosivat pääsääntöisesti torikahvilaliiketoimintaa. Mahdollisuuksina nähdyt tapahtumat eivät toteutuneet COVID-19-pandemian takia, mutta liikevaihtotavoitteeseen päästiin vaikei tapahtumiin osallistuttu. Analyysissa mainitut uudet liiketilat pysyivät kesän ajan tyhjinä, joten ne eivät muodostuneet mahdollisuuksiksi eivätkä uhiksi. Uhissa mainitut ilkivalta ja ryöstö eivät onneksi toteutuneet, lukuun ottamatta yhtä varastettua ämpäriä. Mahdollisesta ryöstöstä aiheutuvaa taloudellista vahinkoa pyrittiin minimoimaan säilyttämällä rahaa ja kassajärjestelmää muualla kuin kahvilalla sen ollessa suljettuna.

Jos liiketoimintaa jatketaan ensi kesänä, kannattaa hankkia katos asiakaspaikkojen päälle suojaamaan sateelta ja tarvittaessa liian kuumalta auringonpaah-teelta, jolloin asiakkaat voivat nauttia torikahvilaelämyksestä säällä kuin säällä. Liikevaihtoa voidaan todennäköisesti kasvattaa, jos tuotevalikoimaan lisätään jäätelöä sisältäviä tuotteita, kuten vohveliannos tai herkkupikarin kaltainen tuote. Tämä vaatii kuitenkin nykyistä parempia kylmäsäilytysresursseja. Torilla sijaitseva jäätelökioski tarjosi vain irtojäätelöä, jolloin useat torikävijät kyselivät yksittäispakattuja jäätelöitä, kuten tuutteja ja puikkoja. Mikäli kylmäsäilytysresursseja parannetaan, myös näitä tuotteita kannattaa olla tuotevalikoimassa. Aukioloaikoja kannattaa pohtia tarkasti, jotta toistuvat hiljaiset ajat saadaan karsittua pois, jolloin työtehot parantuvat.

Talven ja kevään aikana kannattaa tehdä jatkotutkimusta tuotevalikoiman haluttavuudesta ja kehittämisestä. Lisäksi kannattaa ehdottomasti keskittyä markkinointiin, esimerkiksi tekemällä yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma ja perehtymällä markkinoinnin merkitykseen osana liiketoimintaa. Kaiken kaikkiaan ensi kesänä liiketoiminnan harjoittaminen on helpompaa, sillä asiakaskuntaa on jo valmiina, joten kaikki resurssit voidaan keskittää toiminnan kehittämiseen aloittamisen sijaan.

10 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe päätettiin rajata kannattavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Markkinointi jätettiin työstä kokonaan pois, vaikka se onkin merkittävä tekijä kannattavassa liiketoiminnassa, sillä sen katsottiin laajentavan työtä liikaa. Myöhemmin ymmärrettiin, että kannattavuus ja tehokkuus ovat kuin saman kolikon eri puolet, eli saman asian eri näkökulmia. Tämän seurauksena tehokkuus lisättiin osaksi tätä työtä. Cafe Kompoa suunniteltaessa taustatyöt tehtiin oman ammattitaidon pohjalta ja myöhemmin verrattaessa niitä teoriaviitekehykseen, oli palkitsevaa huomata, että taustatöitä tehtäessä oli keskitytty oikeisiin asioihin. Opinnäytetyötä tehtäessä hahmottui myös kokonaisvaltainen kuva kannattavasta ja tehokkaasta liiketoiminnasta ja ymmärrys siitä, kuinka eri kehittämisprosessit vaikuttavat lopputulokseen.

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana. Tekijöiden oma tutkimus perustuu faktoihin raporttitiedoista, jolloin sitä voidaan pitää luotettavana. Näin ollen tutkimuksia ja niiden tuloksia voitiin hyödyntää jo kesällä kahvilan toiminnassa. Asiakastyytyväisyyskyselyn luotettavuutta täytyy kuitenkin hieman pohtia, sillä otos oli melko pieni ja kyselyyn vastattiin vain Facebook:n välityksellä. Teema-haastattelun luotettavuudesta ei voida olla täysin varmoja, sillä ei voida tietää ovatko haastateltavat vastanneet täysin rehellisesti. Tästä huolimatta tätä opinnäytetyötä voidaan pitää niin luotettavana, että sen uskotaan olevan hyödyksi tuleville osuuskunnan jäsenille, kun he suunnittelevat tulevia liiketoimiaan. Omaa liiketoimintaa on hyvä arvioida ja kehittää tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen näkökulmien avulla. Myöskään hyvin tehtyjen taustatöiden merkitystä ei voi korostaa liikaa.

Cafe Kompo antoi tekijöilleen opettavaisen kokemuksen ravitsemusalan yrittäjänä toimimisesta. Korkeakouluopintojen aikana opitut asiat realisoituivat ja konkretisoituivat käytännön työssä, mikä auttoi ymmärtämään asioiden opiskelun tärkeyden. Yrittäjänä toimiminen antoi ammatillista itsevarmuutta tulevaisuuden haasteisiin, opetti nopeaa päätöksentekoa ja reagointia asioihin hetkessä. Liiketoiminnan tavoitteena ollut kannattavan liiketoiminnan tavoite toteutui sekä yrittäjät saivat turvallisen kokemuksen yrittäjyydestä kesän aikana.

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin jo keväällä, eli se oli pitkä ja paikoin raskas, mutta myös antoisa, eikä tuntunut aina työltä, sillä sen kohteena oli oma liiketoiminta. Toisaalta se, että prosessi aloitettiin jo keväällä, auttoi jäsentämään omia ajatuksia rauhassa. Opinnäytetyötä tehdessä opittiin vielä syvällisemmin liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja kuinka kaikki vaikuttaa kaikkeen. Taulukoiden ja kuvioiden tekeminen ja niiden analysointi konkretisoi kesän liiketoimintaa. Tämän opinnäytetyön ja sen tekemisen pohjalta tekijät uskovat saaneensa oppia ja tietoa, jotta he voivat toimia tulevaisuudessa pätevinä, tulosvastuullisina ravintola-alan esimiehinä.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Anttila, T. 2013. Asiakasymmärrys ja asiakkaan profilointi. Blogi. Julkaistu 1.10.2013. Luettu 3.9.2020. <https://tuomasanttila.wordpress.com/2013/10/01/asiakasymmarrys-ja-asiakkaan-profilointi-2/>

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Entersol. 2020. Prosessikeskeisen toiminnan kehittäminen. Luettu 15.9.2020. <http://www.entersol.fi/Palvelumme/Konsultointipalvelut/Prosessikeskeinentoiminnankehittäminen.aspx>

Eskelinen, K., Trustmary Finland Oy. n.d. Asiakaskokemuksen määritelmä. Mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan?. Blogi. Luettu 19.8.2020. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

Exportmaker. 2017. Kolme yleisintä syytä, miksi yritykset haluavat kansainvälisille markkinoille. Blogi. Julkaistu 15.3.2017. Luettu 10.9.2020. <https://exportmaker.fi/miksi-yritykset-haluavat-kansainvalisille-markkinoille/>

Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 3. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Friesner, T., Researchgate. 2011. History of SWOT analysis. Artikkel. Julkaistu 1/2011. Luettu 4.9.2020. https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis

Frue, K., Pestle analysis. 2017. Who invented PEST analysis and why it matters. Blogi. Julkaistu 8.5.2017. Luettu 4.9.2020. <https://pestleanalysis.com/who-invented-pest-analysis/>

Futurelab Finland. n.d. Asiakaskokemuksen mittarit ja mittaaminen. Luettu 3.9.2020. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi95reQ7cZrAhUmIYsKH9Y9YCHY-QFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.futurelab.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2FAsiakaskokemuksen-mittarit-ja-mittaaminen.pdf&usg=AOvVaw0IqEi5tx7vxS9FQYmaBKJk>

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskenta-toimi. 5. tarkistettu painos. Helsinki: Restamark Oy.

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. PowerPoint-diat. Luettu 8.9.2020. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjBj6fOqNnrAhVYAxAlHYF3AKoQFjA-DegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tilastollinentutkimus.fi%2F1.TUTKI-MUSTUKI%2FKvantitatiivinenTutkimus.pdf&usg=AOv-Vaw22o9fNhHQR62MPNZw-enuD>
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Komu, T., n.d. Yrityksen markkinointi ja myynti. Powerpoint-diat. Saimaan ammattiopisto. Luettu 10.9.2020. <https://slideplayer.fi/slide/11873468/>
- Koskimies, S. 2013. Prosessiajattelu ja prosessikaavio. Julkaistu 4.3.2013. Luettu 15.9.2020. <https://www.slideshare.net/skoskimi/prosessiajattelu-ja-proses-sikaavio>
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Niemijärvi, V., Bilot. 2014. Asiakaspoistuma-analyysi ja miljoona lisämyyntiä. Blogi. Julkaistu 27.8.2014. Luettu 3.9.2020. <https://bilot.group/articles/asiakas-poistuma-analyysi-ja-miljoona-lisamyyntia/>
- Nieminen, G. 2003. Ravintola-alan laskentatoimi. 1. painos. Vantaa: Restamark.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlasta osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Avain.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Salojärvi, S., Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Schmidt-Subramanian, M. 2016. Seven steps to successful customer experience measurement programs. Forrester. Luettu 19.8.2020. <https://go.forrester.com/wp-content/uploads/Forrester-Seven-Steps-To-Successful-Customer-Experience.pdf>
- Thiele, A., Andet 5. 2018. Pestel analysis - What is it and why do we use it?. Blogi. Julkaistu 15.2.2018. Luettu 4.9.2020. <https://andet5.com/2018/02/pestel-analysis-what-is-it-and-why-do-we-use-it/>
- Tomperi, S. 2016. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 11. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013a. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013b. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritystoiminta. n.d. Tuottavuus. Luettu 24.9.2020. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/tuottavuus>

LIITTEET

Liite 1. Vitriinituotteiden esivalmistustaulukko

Valmistus seuranta, vitriinituotteet. Merkitse: pvm, kpl määrä, (koodi)

Smoothie

Herkkupikari

Kana-pekonoast

Savulohitoast

Mozzarella-tomaattitoast

Piirakka tms.

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely

1 (2)

Sivu 1 Hei!

Tämän lyhyen kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Cafe Kompon asiakkaiden tyytyväisyyttä kuluneen kesäkauden ajalta. Kyselyyn vastaaminen kestää vain hetken, n. 1-2 min. Kyselyyn vastataan anonyymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyyttä ei pystytä yhdistämään vastauksiin. Mitään tietoja ei myöskään luovuteta kolmansille osapuolille. Kyselyn vastausten perusteella yritämme entisestään parantaa Cafe Kompon asiakaskokemusta.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Sivu 2 Miten löysit Cafe Kompon? *

- Kävin Pirkkalaistorilla
- Lehtijutun perusteella
- Mainokset ilmoitustauluilla/puistoissa
- Facebook
- Instagram
- Cafe Kompon omat nettisivut
- Ystävä/tuttu kertoi
- Muu, mikä?

Sivu 3 Miten arvioisit Cafe Kompon tuotteita? *

	Huono	Kohtalainen	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	EOS
Tuotevalikoiman laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden maku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin sana

Voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi tai kertoa niistä lisää.

(jatkuu)

Sivu 4 Asiakaskokemus Cafe Kompossa *

Miten arvioisit Cafe Kompon...

	Huono	Kohtalainen	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	EOS
Hintatasoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun tasoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta-laatusuhdetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin sana

Voit halutessasi tarkentaa vastauksiasi tai kertoa niistä lisää.

Sivu 5 Kuinka todennäköisesti suosittelisit Cafe Kompoa ystävällesi/tutulle/työkaverille? *

1 en suosittelisi - 10 suosittelisin ehdottomasti

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vastaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avoin sana

Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi tai kertoa siitä lisää.

Sivu 6 Vapaa sana, kehitysideoita, muuta palautetta, toiveita, risuja & ruusuja, kommentteja. Kaikki on tervetullutta!

Liite 3. Teemahaastattelu

Tämän lyhyen teemahaastattelun tarkoituksena on kartoittaa Cafe Kompon asiakkaiden tyytyväisyyttä kuluneen kesäkauden ajalta. Haastatteluun vastataan anonymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyyttä ei pystytä yhdistämään vastauksiin. Mitään tietoja ei myöskään luovuteta kolmansille osapuolille. Kyselyn vastausten perusteella yritämme entisestään parantaa Cafe Kompon asiakaskokemusta.

1. Miten löysit Cafe Kompon?
2. Miten arvioisit Cafe Kompon
 - a. Tuotevalikoiman laajuutta?
 - b. Tuotteiden laatua?
 - c. Tuotteiden makua?
3. Mitä mieltä olet
 - a. siitä, että Cafe Kompon tuotteet ovat itsevalmistettuja?
 - b. siitä, että tarjolla on eri kahvi- ja maitovaihtoehtoja? (Laadukkaamat, sertifioidut raaka-aineet)
 - c. Pantin verran hyvää -keräyksestä? (Selitä tarvittaessa keräyksestä, mitä tuo mieleen tai herättääkö tunteita)
4. Asiakaskokemus Cafe Kompossa. Miten arvioisit Cafe Kompon
 - a. Miljöötä?
 - b. Paikallisuutta?
 - c. Houkuttelevuutta?
 - d. Asioinnin sujuvuutta? (Mitä hyvää tai huonoa?)
 - e. Asiakaspalvelua?
5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Cafe Kompoa ystävällesi/tutulle/työkaverille? Asteikolla 1 en suosittelisi - 10 suosittelisin ehdottomasti. (Muista kysyä perustelut)
6. Vapaa sana. Kommentteja haastattelusta, kehitysideoita, muuta palautetta, toiveita, risuja & ruusuja, kommentteja. Kaikki on tervetullutta!

Kiitos haastatteluun osallistumisesta!

Liite 4. Cafe Kompon koko kesän myynneistä koottu menuanalyysi

Taulukko Kasavanan ja Smithin mallin mukaisesti (Heikkilä & Saranpää 2013, 84, muokattu)

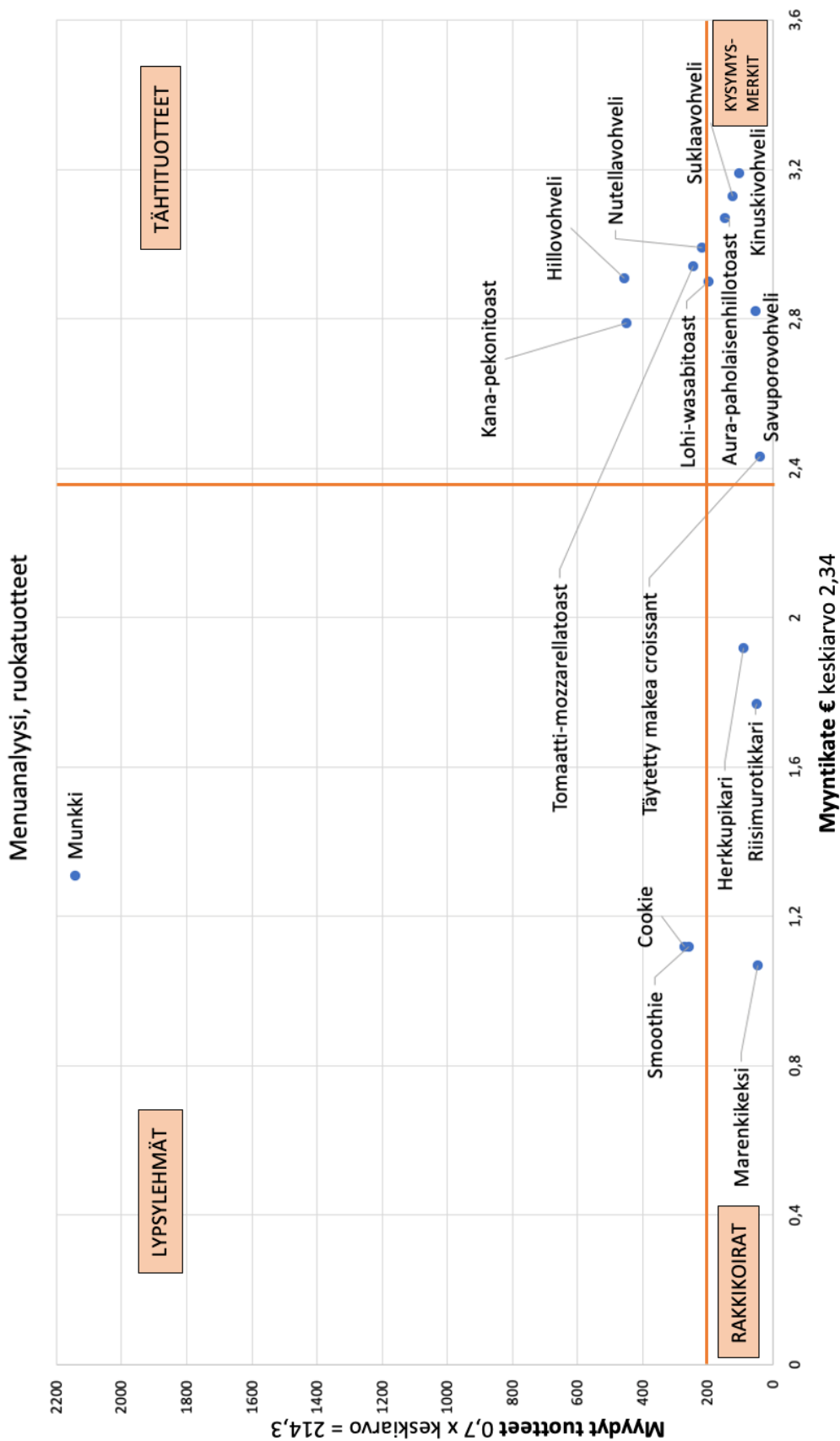
Ruokatuotteet	Myynti/kpl	Liikevaihto	Ainekäyttö	Myyntikate	Myka/annos	Luokitus
Smoothie	258	566 €	276 €	290 €	1,12 €	Lypsylehmä
Munkki	2144	3 761 €	943 €	2 818 €	1,31 €	Lypsylehmä
Hillovohveli	456	1 800 €	474 €	1 326 €	2,91 €	Tähtituote
Suklaavohveli	125	493 €	103 €	391 €	3,13 €	Kysymysmerkki
Kinuskivohveli	104	411 €	79 €	331 €	3,19 €	Kysymysmerkki
Nutellavohveli	219	864 €	210 €	654 €	2,99 €	Tähtituote
Savuporovohveli	53	209 €	60 €	149 €	2,82 €	Kysymysmerkki
Kana-pekonitoast	451	1 780 €	523 €	1 257 €	2,79 €	Tähtituote
Lohi-wasabitoast	199	786 €	209 €	577 €	2,90 €	Kysymysmerkki
Tomaatti-mozzarellatoast	245	967 €	247 €	720 €	2,94 €	Tähtituote
Aura-paholaisenhillotoast	146	576 €	128 €	448 €	3,07 €	Kysymysmerkki
Herkkupikari	90	276 €	104 €	173 €	1,92 €	Rakkikoira
Cookie	271	357 €	54 €	302 €	1,12 €	Lypsylehmä
Täytetty makea croissant	40	123 €	26 €	97 €	2,43 €	Kysymysmerkki
Riisimurotikkari	50	110 €	21 €	89 €	1,77 €	Rakkikoira
Marenkikeksi	47	62 €	12 €	50 €	1,07 €	Rakkikoira
Yht. 16 tuotetta	4898	13 141 €	3 469 €	9 672 €	37,46 €	
Keskiarvo	306,1				2,34	
0,7 x keskiarvo	214,3					

Juomatuotteet	Myynti/kpl	Liikevaihto	Ainekäyttö	Myyntikate	Myka/annos	Luokitus
Kahvi, normaali	3401	5 967 €	889 €	5 078 €	1,49 €	Tähtituote
Kahvi, iso	571	1 252 €	214 €	1 038 €	1,82 €	Tähtituote
Kahvi, torimyyjä	140	123 €	37 €	86 €	0,62 €	Rakkikoira
Tee	107	188 €	21 €	166 €	1,55 €	Kysymysmerkki
Kaakao	28	49 €	17 €	33 €	1,16 €	Rakkikoira
Virvoitusjuoma	709	1 555 €	780 €	775 €	1,09 €	Lypsylehmä
Kivennäisvesi	153	201 €	54 €	148 €	0,97 €	Rakkikoira
Pillimehu	596	784 €	197 €	588 €	0,99 €	Lypsylehmä
Yht. 8 tuotetta	5705	10 119 €	2 208 €	7 911 €	9,69 €	
Keskiarvo	713,1				1,21 €	
0,7 x keskiarvo	499,2					

Liite 5. Bostonin matriisi Cafe Kompon koko kesän myynneistä

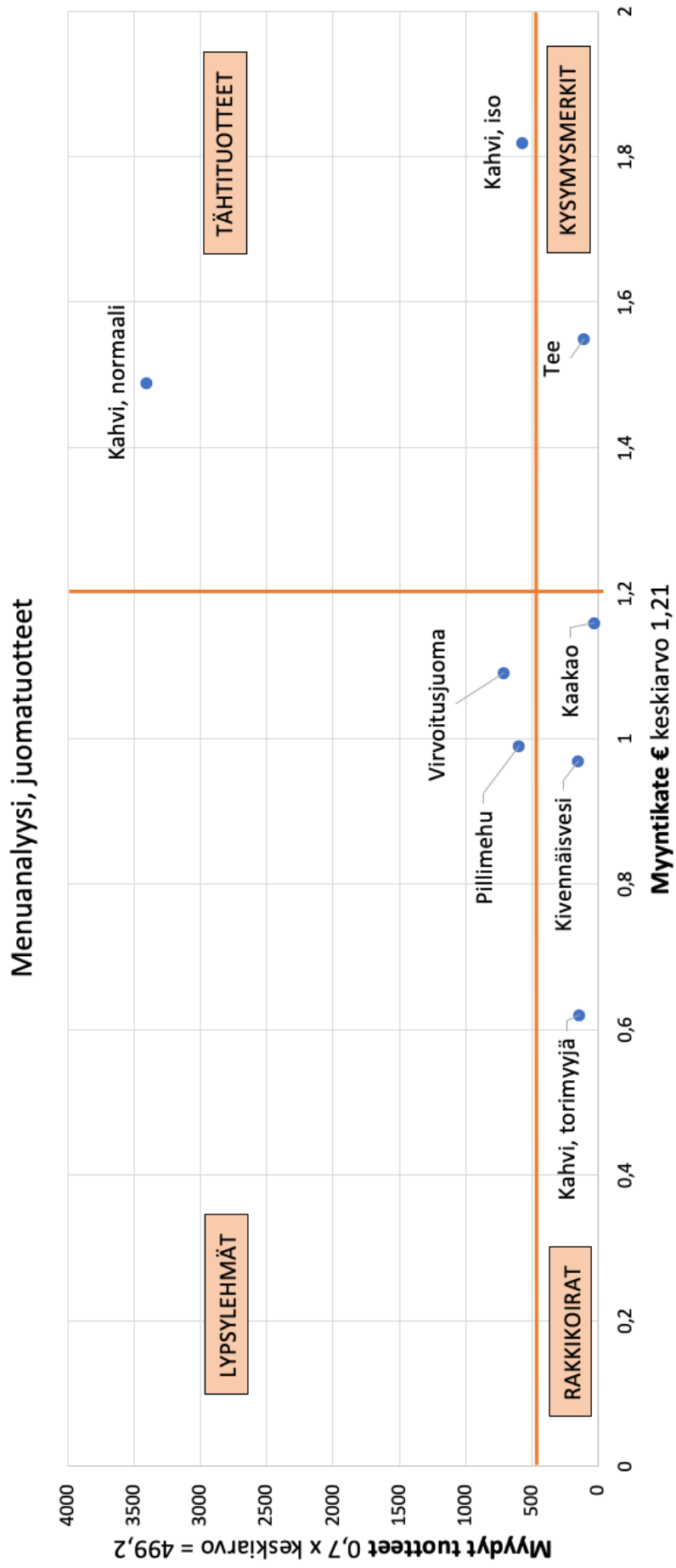
(Heikkilä & Saranpää 2013, 85, muokattu)

1 (2)



(jatkuu)

2 (2)



Liite 6. Prosessikaavio kahvilan esivalmisteluista

Prosessikaavio kahvilan esivalmisteluista mahdollisimman vähällä tiskillä



Pidä huolta kylmäketjusta koko prosessin ajan! Muista merkitä päivämäärät!

1. Ota sulamaan kaikki, mitä tarvitset päivän aikana. Mittaa vohvelitaikinaan tarvittava määrä voita sulamaan kulhoon, punnitse smoothien hedelmät sulamaan blenderiin.
2. Laita kerma vaahtoutumaan yleiskoneeseen. Vaahdon tulee olla kovaa.
3. Tee kaikki toastit samalla leikkuulaudalla turhan tiskin välttämiseksi. Muista pitää silmällä vaahtoutuvaa kermaa! (4.) Pussita kerma jonkun toast laadun välissä, ettei kylmäketju katkea ja hanskoja kulu turhaan. Aloita toastit maidottomista, sitten tomaattinen, sen jälkeen chiliä ja vahvoja mausteita sisältävät ja viimeisenä kalatuotteet.
5. Tee vohvelitaikina turpoamaan. Mittaa (kermavaahtoiseen) yleiskoneen kulhoon maito, munat ja munkkien sokeroinnista ylijäänyt sokeri. Mittaa kuivat aineet taikinan säilytysastiaan, sekoita ja lisää taikinaan. Anna turvota.
6. Tee smoothie. Punnitse loput aineet suoraan blenderiin, aja tasaiseksi ja kipota pikareihin.
7. Lisää vohvelitaikinaan sulatettu voi ja hiilihapotettu vesi. Kaada valmis taikina kuiva-aineiden mittausastiaan.
8. Tiskaus ja työpisteen siivoaminen.

Liite 7. Teemahaastattelun vastausten analysointitaulukko

1 (3)

Teemat	Pelkistetyt vastaukset	Alaluokat	Analysointi alaluokittain
Ensikosketus Cafe Kompoon	Ystävän some Työkaveri mainitsi Facebook Kävi torilla Vappukimara Lahjakortti	Some Puskaradio Sattuma	Some -FB näkyvyys hyvä, osittain maksettu Puskaradio -Alkumarkkinoinnissa onnistuttu
Tuotteet	Erilainen tuotevalikoima Vaihtuva tuotevalikoima Vohvelit liian rapeita ja tummia Maukas munkki Maukkaat tuotteet Toastit tosi hyviä suolaisen ystävälle Tuotteet laadultaan hyviä Kiitos glut. vohvelista Sopiva valikoima suolaisia ja makeita Nokian panimon juomat Toastit tosi hyviä Herkullinen suklaavohveli Lapsille sopivia pikkusuolaisia lisää Kaljaa kaipaisin En kaivannut laajaa tuotevalikoimaa Laadukkaat limpsat Hinnat sopivia laatuun nähden Tarjonta 10+ Muutakin mehua tarjolle kuin tripit Muutakin suolaista toastien rinnalle Suolainen täyte glut. vohveli	Tuotevalikoiman laajuus Tuotteiden maku Tuotteiden laatu	Tuotevalikoiman laajuus → toiminnan ulottuvuus → merkitysulottuvuus Tuotteiden maku -Kehuttiin → merkitysulottuvuudessa onnistuttu Tuotteiden laatu -Nokian panimon juomia kehuttiin -Vohvelin paistamista pitää tarkastella → merkitys- ja tunneulottuvuus
Itsevalmistettu	Omat munkit plussaa Itsetehdyn huomaa Tuli yllätyksenä, mutta hienoa Tuli yllätyksenä, en kiinnitä huomiota Ammattitaito näkyy Ei väliä, kunhan on hyvää Itsetehtynä erilaisia makuyhdistelmiä Onpa mahtavaa Tuotteiden paikallisuudesta iso+	Positiivinen Ei ole väliä	Positiivinen -Toi lisäarvoa asiakkaalle → tunneulottuvuus Ei ole väliä -Ei ollut asiakkaalle merkitystä
Kahvi- ja maitovaihtoehdot	Uudet kahvimaut Tavallinen maito paras Kermaa olisin käyttänyt, jos tarjolla Laadukkaat kahvit Hyvät kahvit ja kunnon maito En huomannut kahvissa eroa Normaali kahvi riittää En käytä maitoa Juon teetä Otin tällä kertaa limsan, EOS	Arvostava Ei kiinnostunut Ei kohderyhmää	Arvostava → merkitys- ja tunneulottuvuus Ei kiinnostunut Ei kohderyhmää -Ei tuo asiakkaalle lisäarvoa

(jatkuu)

<p>Pantin verran hyvää - keräys</p>	<p>En huomannut Ehdotin FB kohdetta Tosi hyvä juttu Ei olisi tullut itselle mieleen Toivottavasti keräys onnistuu Varmasti tulee tarpeeseen näinä aikoina Tarvitsee alkaa seuramaan Hyväntekeminen on tehty helpoksi Teen muuta vapaaehtoistoimintaa itse En juo hiilihappotuotteita, niin en voi osallistua</p>	<p>Kiinnostunut Ei kiinnostunut Positiivinen Ei väliä</p>	<p>Kiinnostunut Positiivinen -Keräyksen merkitys paranee -Toi lisäarvoa → merkitys- ja tunneulottuvuus Ei kiinnostunut Ei väliä -Ei tuo asiakkaalle lisäarvoa</p>
<p>Asiakaskokemus</p>	<p>Ihana ja ystävällinen asiakaspalvelu Palvelu hyvää Iloinen hlökunta Hyvät tuoksut Tuotteet kivasti esillä Kivat kukkaistutukset Kaikki oli ihan sujuvaa Keskusta on aika autio En osaa sanoa Essut hieno panostus Yllättävän viihtyisäksi saatu Hienot pöytäliinat Ei kallista, kun panostavat paljon Erinomainen kokemus Olin mainoksen uhri Kaipasin käsidesiä Munkkeja ei huomannut liinan alta Tulin vain torikahville Voi maistaa toisia panimon juomia Loistava palvelu Aukiolot 10+ Tori on mikä on Palvelu 10+ Asiakaspalvelu aivan loistavaa Aurinkovarjot olisivat ehdoton juttu Huonojalkaisena vaikea päästä penkille, tuolit pöytien päässä hyvä Asiakasta ei heti huomioitu En olisi itse keksinyt renkaita kuvastamaan paikallisuutta En huomannut mitään erikoista Hinnat hyvin esillä Työmaa hieman häiritsee Toripäivinä lisää penkkejä Tuotteet houkuttelevasti esille</p>	<p>Miljöö Paikallisuus Houkuttelevuus Asiainninsujuvuus Asiakaspalvelu</p>	<p>Miljöö → toiminnan ulottuvuudessa parannettavaa → tunneulottuvuus Paikallisuus → merkitysulottuvuus Houkuttelevuus → toiminnan ulottuvuus → tunneulottuvuus Asiainninsujuvuus → toiminnan ulottuvuus Asiakaspalvelu → toiminnan ulottuvuus → tunneulottuvuus</p>

3 (3)

Suosit- telu- haluk- kuus	Suosittelin työkavereille Suosittelin sukulaisille En varmaan muista suositella Tuon vieraanikin kahville Suosittelin jo useille Voisin suositella Voisin, mutten tiedä kelle	Voisi suosii- tella Suositellut Suositellu epävarmaa	Voisi suositella Suositellut Suositellu epävarmaa -vastaukset linjassa asia- kastyytyväisyyskyselyn NPS-luvun kanssa
Avoin palaute	Ihanaa kun keskustassa nyt kahvila Kiinteä katos pöytien päälle Toivottavasti toiminta jatkuu ensi- kesänä Saisiko suolaisia vohveleita, crois- santeja tai cocktail-lautanen Kaikki viimeisen päälle hyvin Keittolounasta valikoimaan Hienoa nähdä työstään innostu- neita yrittäjiä Jäätelöt valikoimaan Hyvä kahvila Anniskeluluvat	Kehitys- ehdotus Tsemppi/kehu Palvelu	Kehitysehdotus -tuotekeskeistä Tsemppi/kehu -vastaukset linjassa asia- kastyytyväisyyskyselyn tulosten kanssa Palvelu → toiminnan ulottuvuus