

Tiina Kemppainen

LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Case: Cafe Palovartija

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Tiina Kemppainen	
Työn nimi Liiketoiminnan kehittäminen Case: Cafe Palovartija	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen Toimeksiantaja Huippupaikat Oy Vuokatinrinteet
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 68 + 28
<p>Yritykset toimivat nykyaikana jatkuvan muutospaineen alla. Muutospaine pakottaa yritykset kehittämään toimintaansa, sillä toiminnoissaan jähmettyneet yritykset karsiutuvat hyvin usein kilpailukentältä.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee liiketoiminnan kehittämistä Sotkamon Vuokatinvaaralla sijaitsevassa Cafe Palovartijassa. Kahvilan omistaa Huippupaikat Oy Vuokatinrinteet. Kesäkahvilan merkitys kolme hiihtokeskusta käsittävälle Huippupaikat Oy:lle on lähinnä imagollinen. Kahvilan toiminnalle ei ole tämän vuoksi asetettu suuria odotuksia tai vaatimuksia.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja kehittää Cafe Palovartijan toimintaa. Ensimmäisenä tavoitteena oli kehittää kahvilan tunnettuutta ja myyntiä kesän 2007 aikana. Toisena tavoitteena oli analysoida kahvilan toimintaa ja esittää kehitysehdotuksia tuleville kesille.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa on kaksi pääteemaa. Ensimmäinen osa käsittelee kehityshankkeen toteuttamista yrityksessä. Teorian toinen osa käsittelee yrityksen markkinoinnin kehittämistä mainonnan kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osassa käydään läpi Cafe Palovartijassa kesän 2007 aikana toteutetut kehittämisen tähänneet toimenpiteet sekä saadut tulokset.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoiminnan kehittäminen, ilmoitusmainonta
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Tiina Kemppainen	
Title Development of Business Operations Case: Cafe Palovartija	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Huippupaikat Oy Vuokatinrinteet
Date Fall 2007	Total Number of Pages and Appendices 68 + 28
<p>Companies operate under constant pressure for improvement nowadays. The pressure forces the firms to develop their operations non-stop as the unchanging businesses are often cut-off from the market.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop the business operations in Café Palovartija situated on the top of Vuokatinvaara in Sotkamo. The relevance of the cafeteria is mostly image-related to the owner-company Huippupaikat Oy Vuokatinrinteet – for that reason there have not been any big sales expectations or requirements concerning the operations in the café during its 5 –year history.</p> <p>The goal of the thesis was divided into two separate aims, the first being to make the cafeteria more well-known among the local people as well as the tourists in the Sotkamo-Vuokatti area. In addition, the company aimed at improving the sales figures. The second goal was to analyse and report the operations in Café Palovartija during the summer 2007 and to make suggestions for future improvements.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of two main themes. The first part focuses on the implementation of a development project in a company. The second part deals with developing marketing by the methods of advertising.</p> <p>The empirical part presents the measures taken in Café Palovartija during the summer 2007 to develop the business operations. The information (concerning e.g. sales and customers) gathered during the summer 2007 is also presented and analysed.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Development of Business Operations, Poster Advertising
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN YRITYKSESSÄ	3
2.1 Kehityshankkeen valmistelutyöt	5
2.1.1 Ideointi	6
2.1.2 Visiointi	6
2.1.3 Taustaselvitykset	7
2.2 Kehityshankkeen käytännön toimenpiteet	8
2.2.1 Tavoitteiden määrittely	9
2.2.2 Kehityssuunnitelman tekeminen	9
2.2.3 Kehityssuunnitelman käytännön toteutus ja johtaminen	12
2.2.4 Seuranta ja seurannan raportit	16
2.3 Kehityshankkeen onnistumisen arviointi	18
3 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN MAINONNAN KEINAIN	20
3.1 Mainonnan suunnittelu	22
3.1.1 Lähtökohtatiedot	24
3.1.2 Mainosvälineen valinta	26
3.2 Ilmoitusmainoksen toteutus	26

4 CAFE PALOVARTIJAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	30
4.1 Lähtökohtatilanne	30
4.2 Tavoitteet	30
4.2.1 Tunnettuuden ja myynnin parantaminen	31
4.2.2 Toiminnan kehittäminen	32
4.3 Toimenpiteet	32
4.3.1 Markkinoinnin kehittäminen	32
4.3.2 Toiminnan seuranta	34
4.4 Onnistumisen arviointi	35
4.4.1 Markkinointi	36
4.4.2 Kahvilatoiminnan seuranta	37
5 SEURANTATULOKSET	40
5.1 Asiakkaat	40
5.2 Rahallinen myynti	45
5.3 Tuotemyynti	49
5.3.1 Kahvilatuotteet	50
5.3.2 Matkamuistot	52
6 KEHITYSIDEOITA TULEVILLE VUOSILLE	54
6.1 Asiakaspalautteet	54
6.2 Kahvilan toiminta	56
6.2.1 Markkinointi	56
6.2.2 Aukioloaika	57
6.2.3 Työntekijän työaika	58

6.2.4 Tilaukset ja tavaran hankinta	59
6.2.5 Tuotevalikoima	59
6.2.6 Hinnoittelu ja kassatoiminnot	60
6.2.7 Sisustus	61
7 POHDINTA	62
LÄHTEET	66
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vuokatti on tällä hetkellä Suomen suosituin ympärivuotinen matkailukeskus yöpymisvuoro-kausiin perustuvan tilaston mukaan. Vuokatin strategia perustuu monipuolisiin aktiviteetteihin sekä ympärivuotisuuteen. Vuokatin matkailuyrittäjät ja Sotkamon kunta ovat viime vuodet markkinoineet Vuokattia "Monipuolisin Kesät Talvet" -konseptilla. (Vuokatin Internet-sivusto 2007)

Opinnäytetyön kohde, Cafe Palovartija, kuuluu Vuokatin kesäkohteisiin. Kahvila on ollut Huippupaikat Oy Vuokatinrinteiden kesäkäytössä vuodesta 2003 lähtien. Laskettelukauden ajaksi kahvilarakennus on vuokrattu erillisen yrittäjän käyttöön Ripa's Kuppila -kahvilan toimitiloiksi. Cafe Palovartijan merkitys Huippupaikat Oy Vuokatinrinteille on ollut vuosien saatossa lähinnä imagollinen – kahvilan aukiololla on haluttu tukea Vuokatin kesämatkailun kehittämistä.

Cafe Palovartija sijaitsee Vuokatinvaaran huipulla näköalapaikan lähistöllä. Kahvilan nimi juontaa juurensa muutaman vuosikymmenen taakse, jolloin kahvilarakennuksessa asui Vuokatinvaaran palovartija.



Kuvio 1. Cafe Palovartijan sijainti

Cafe Palovartijan sijainti on kesätoiminnan näkökulmasta varsin haastava. Kesäaikaan Vuokatinvaaran laella ei ole kahvilan lisäksi muuta yritystoimintaa. Asutusta ei ole Cafe Palovartijasta mitattuna muutaman kilometrin säteellä juuri lainkaan. Kahvilan läheisyydessä ei myöskään sijaitse vilkkaita teitä, lähin valtatie kulkee Vuokatinvaaran alamaastoa sivuten. Kahvilaa lähin yrityskeskus, Vuokatinrinteiden Hesburger-, lumilautatunneli-, skatepark- ja MCC- autoratayhdistelmä, sijaitsee vaaran juurella. Sotkamon kirkonkylälle kahvilasta on matkaa noin yhdeksän kilometriä. Syrjäisestä sijainnista johtuen kahvilan läheisyydessä liikkuu kesäaikaan lähinnä maisemien katselijoita sekä ulkoilijoita. Talvella tilanne on täysin erilainen, sillä laskettelukauden aikana kahvilan ohi liikkuu jopa tuhansia laskijoita päivässä.

Opinnäytetyön haasteena oli tarkastella ja kehittää Cafe Palovartijan tämän hetkistä toimintaa. Ensimmäisenä tavoitteena työssä oli parantaa kahvilan tunnettuutta ja myyntiä. Toisena tavoitteena oli tarjota tietoa kahvilan toiminnasta sekä esittää kehitysehdotuksia tuleville kersille.

Toiminnan tarkastelua ja kehitysehdotuksia varten Cafe Palovartijassa toteutettiin kesän 2007 aikana kahvilantoiminnan seuranta. Seurannan avulla kerättiin tietoja kahvilan asiakasmääristä, tuotemyynnistä ja rahallisesta myynnistä, sekä säätilasta. Lisäksi kahvilassa kirjattiin asiakailta saatuja palautteita ja toiveita. Kahvilan tunnettuuden ja myynnin parantamiseksi Cafe Palovartijan markkinointia kehitettiin kesän 2007 aikana mainontaan panostamalla.

Opinnäytetyön kehittämistavoitteisiin tähdänneet toimenpiteet (toiminnan seuranta ja analysointi sekä mainonnan suunnittelu ja toteutus) poikkesivat käytännön toteutuksen osalta hyvin paljon toisistaan. Tämän vuoksi myös opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään kahta eri teemaa, joista ensimmäinen keskittyy kehityshankkeen toteuttamiseen yrityksessä, ja toinen yrityksen markkinoinnin kehittämiseen mainonnan avulla.

Teorian ensimmäisessä osassa käydään läpi kehityshankkeen toteutuksen eri vaiheet, projektin taustatöistä lopun päätöstoimenpiteisiin. Teorian toinen osa käsittelee markkinoinnin kehittämistä mainontaan keskittyen. Rajauksena mainonnan käytännön toteutuksessa on käytetty ilmoitusmainontaa, koska Cafe Palovartijan mainonta toteutettiin kesän 2007 aikana vain ilmoitusmainontaa käyttäen.

2 KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN YRITYKSESSÄ

”Muutos on asia, joka tunkee jokaisen organisaatioeläimen luihin ja ytimiin kaikkia mahdollisia teitä. Vibaamme luonnostaan muutoksia, mutta meitä opetetaan rakastamaan niitä.”

(Aula & Heinonen 2002, 152.)

Yritykset elävät nykyään jatkuvan muutospaineen alla. Jatkuvan muutoksen maailmassa perinteisiin toimintamalleihin nojaavat yritykset tuntevat olonsa usein epävarmoiksi. Juuri kun on saatu valmiiksi uusi liiketoimintastrategia, tapahtuu jotain, joka vesittää suunnitelman. (Aula & Heinonen 2002, 152.)

Menestyvä yritys tarvitsee jatkuvaa luovuutta ja innovointia. Innovointi edellyttää yrityskulttuuria, jossa säännöt on tehty rikottaviksi ja vakiintuneet tavat kyseenalaistettaviksi. Jotta keikeilut ja riskinotot voisivat kilpailla rationaalisten ja analyttisten toimintatapojen kanssa, yrityskulttuurin on siedettävä erehdyksiä, virheitä ja sattumia. Uudet tuulet repivät yrityksen juuriltaan – irtautuminen vanhasta, tutusta ja turvallisesta, on usein kivuliasta. (Aula & Heinonen 2002, 152 - 153.)

Jatkuvaa kehittymistä tapahtuu eniten yrityksissä, jossa kehittyminen on osa normaalia päivärutiinia (Farmer & Lankster 1996, 141.). Yrityksen kyky muuttua ja kehittyä ovat tärkeä osa hyvämaineista ja menestyvää yritystä. Yritys, joka pystyy kehittymään sekä kehittämään uutta, omaa mahdollisuudet toiminnan jatkamiseen tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa. Muutos- ja kehityskykyinen yritys luo vetoa, joka parantaa sen mahdollisuuksia menestyä. Yritys houkuttelee parhaat työntekijät, saa hyviä asiakkaita ja herättää yleistä kiinnostusta.

Muutos- ja kehityskykyinen yritys

- kehittää jatkuvasti toimintaansa
- on dynaaminen ja muutoskykyinen
- uskaltaa hypätä tuntemattomaan
- omaa selkeän vision ja strategian.

(Aula & Heinonen 2002, 153.)

Jatkuvan oppimisen periaatteen omaksuneita organisaatioita kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi. **Oppivan organisaation** yksi perusedellytyksistä on, että muutoksesta ja oppimisesta hyötyvät kaikki yrityksen toimijat. Yritystasoiset syyt eivät usein riitä, sillä jokainen yrityksessä työskentelevä yksilö tarvitsee oman motivaationsa muutokseen. Oppimisen motiivit tulisi-kin osata asettaa oppijoiden mukaan, mutta organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Moilanen 2001, 47; Rissanen 2002a, 67.)

Muutos- ja kehityskykyisen, oppivan, yrityksen vastakohta on **jähmettynyt organisaatio**. Organisaation jähmettymisestä tai jäykistymisestä puhutaan, mikäli organisaation uudistuminen on pysähtynyt tai organisaatio taantuu suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Jähmettyneessä yrityksessä ei reagoida ympäristön muutoksiin - muutoksia ei ehkä jopa edes havaita. Vanhoista toimintatavoista pidetään organisaatiossa kiinni, vaikka toiminnot eivät ole enää tehokkaita. Jähmettynyt organisaation on usein mekaaninen, muodollinen ja byrokraattinen. (Ranki 1999, 151 - 152; Rissanen 2006, 61.)

Yrityksen uusiutumiskyky ja jähmettyneisyys ovat suhteessa kunakin aikana vallitsevaan toimintaympäristön muutokseen - hidaskin kehittyminen voi riittää, mikäli toimintaympäristön muutokset ovat hitaita. Organisaation uudistumisen ei tarvitse automaattisesti tapahtua salamanopeasti. Uusiutumiskyky ja jähmettyneisyys eivät ole toisiaan pois sulkevia vaihtoehtoja, harva yritys on pelkästään uudistuva tai jähmettynyt. (Ranki 1999, 151 - 152.)

Syynä yrityksen muutospaineeseen on usein toimintaympäristön muutos. Muutospainetta voi myös aiheuttaa yrityksen huono tulos tai ulkoiset muutosvaatimukset esimerkiksi rahoittajan taholta. Syynä muutoshalukkuuteen voi olla myös työyhteisön uupumisesta johtuva suoritus-tason lasku. (Rissanen 2002a, 46; 2006, 85.)

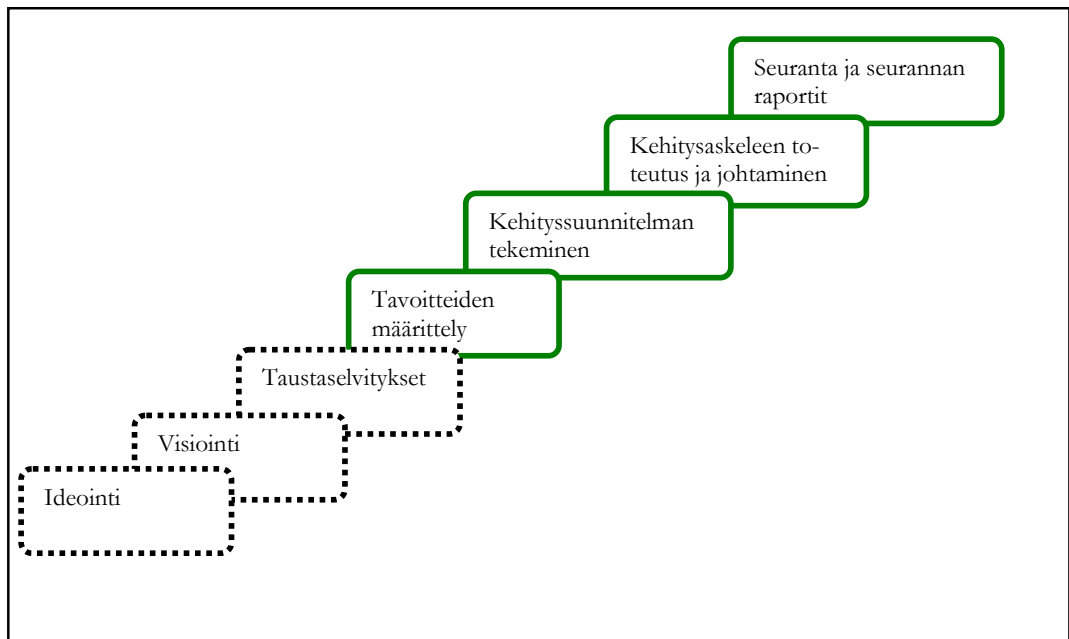
Yleisimpiä termejä yrityksessä toteutettavalle muutoshankkeelle ovat:

- kehitysprojekti
- organisaatiomuutos
- saneeraus.

(Rissanen 2002a, 46.)

Muutoshankkeella haetaan yleensä ratkaisua tai parannusta johonkin havaittuun ongelmaan tai epäkohtaan. Hankkeella pyritään näin olleen saamaan aikaan muutos, parannus tai kokonaan uusi asia. (Rissanen 2002a, 47.) Mertanen (2004, 34.) määrittelee liiketoiminnan kehittämisen seuraavasti: ”Liiketoiminnan kehittämiseksi kutsutaan liiketoimintaongelmien aktiivista havaitsemista ja niihin ratkaisujen etsimistä”.

Yrityksen muutoshanke etenee vaiheittain (Kuvio 2). Jokaiseen vaiheeseen on syytä panostaa, jotta hanke onnistuu. (Rissanen 2002a, 74.)



Kuvio 2. Yrityksen muutossuunnitelman vaiheet (Rissanen 2002a, 74.)

Rissanen (2002a, 74.) mukaan yrityksen muutossuunnitelman seitsemästä vaiheesta kolme ensimmäistä vaihetta keskittyvät suunnitelman valmisteluun ja neljä viimeistä vaihetta muutoshankkeen käytännön toimenpiteisiin.

2.1 Kehityshankkeen valmistelutyöt

Yrityksen muutossuunnitelman taustalla täytyy aina olla huolellinen valmistelutyö, jossa selvitetään muutoshankkeen mielekkyyttä ja hyödyllisyyttä yrityksen kannalta. Valmistelevia vaiheita ovat Rissanen (2002a, 328.) mukaan ideointi, visiointi ja taustaselvitysten tekeminen.

Varsinaiseen muutoshankkeeseen taas kuuluvat tavoitteiden määrittely, kehityssuunnitelman tekeminen, kehitysaskelen toteutus ja johtaminen sekä viimeisenä seuranta ja seurannan raportit. Kehityshankeen käytännön toteutuminen riippuu hyvin pitkälti kehityshankkeen laadusta. Nopeassa hankkeessa esitetyt vaiheet voivat nivoutua paljonkin päällekkäin

Projektityöskentelyn ongelmat liittyvät hyvin usein hallinnan ja menetelmien riittämättömyyteen. Monessa tapauksessa ongelmien kasaantuminen juontaa juurensa projektin puutteellisesta valmistelutyöstä. Projekteja asetetaan monesti heppoisin perustein erillään yrityksen toiminnan kokonaissuunnittelusta. Kehitysprojekti on investointi, jonka kustannukset ja hyödyt tulisi aina selvittää mahdollisimman monesta näkökulmasta ennen projektin aloittamista. (Ruuska 2007, 41.)

2.1.1 Ideointi

Menestyvät, oppivat organisaatiot, omaavat tarkoin mietittyjä mekanismeja uusien ideoiden ja kokemusten keräämiseen. Hyvät mekanismit eivät kuitenkaan yksikseen riitä, muutostiedon tulee päätyä hedelmälliselle maaperälle. (Farmer & Lankster 1996, 138.)

Kehittämishankkeen ideoinnilla turvataan hankkeen laatua ja onnistumisedellytyksiä. Ideointivaiheessa tulee tutkia muutoshankkeen hyödyllisyyttä laaja-alaisesti, myös yrityksen ulkoisten tekijöiden osalta - esimerkiksi asiakkaan, rahoittajan tai muun tärkeän sidosryhmän kannalta. (Rissanen 2002a, 47.)

Muutoshankkeen ideoinnin tulisi olla spontaania ja vapaamuotoista. Ideoinnissa tulisi pyrkiä luopumaan piintyneistä asenteista, sekä käyttää mielikuvitusta ja tehdä ryhmätyötä. Ideointi ja ongelmien kartoitustyö tulee tehdä laaja-alaisesti, sillä eri henkilöillä on erilaisia havaintoja parannusta kaipaavista asioista. (Jalava & Vikman 2003, 56; Rissanen 2002a, 47.)

2.1.2 Visiointi

Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa halutusta tulevaisuudesta, johon kehitystyöllä pyritään. Hyvä visio hahmottuu selkeästi yrityksen työntekijöiden mielissä sekä ohjaa työntekijöiden toimintaa. Hyvä visio on myös realistinen, mutta rohkean tavoitteellinen. Visio ei ole suunnitelma,

vaan väljä ja vapaa ajatusmalli – mielikuva asioiden mahdollisesta kulusta. Hyvä visio vangitsee yrityksen työntekijöiden mielenkiinnon, todellinen visio innoittaa yrityksen sielua, muttei vangitse ruumista. Yrityksen kehityshankkeen kannalta on hyödyllistä ymmärtää suunnittelun ja visioinnin ero. (Aula & Heinonen 2002, 156 - 157; Rissanen 2002a, 69.)

Kyky visioida nousee erityiseen asemaan rakennettaessa täysin uudenlaisia toimintamenetelmiä. Hyvänä esimerkkinä visioinnista toimivat muun muassa Internet sekä matkapuhelinverkko, joiden kehitys aloitettiin nolatilanteesta, visioiden pohjalta. (Rissanen 2002a, 69.)

Hyvän kehityshankkeen aikaansaamiseksi tulee visiointiin panostaa niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Kustannuksellisesti visiointi on edullista, sillä se tapahtuu lähinnä pohdiskelun, vuorovaikutuksen ja tiedonhaun keinoin. (Rissanen 2006, 80.)

Yritysten visiot ovat valitettavan usein hyvin samankaltaisia. Visiot viestittävät usein yrityksen aikomuksia olla oman alansa vaikuttavin tekijä, tulla tuottoisammaksi, vastata asiakkaiden vaatimuksiin ja edistää työntekijöiden suhteita. Tavoitteisiin päästään olemalla innovatiivinen ja erilainen kuin kilpailijat. Kilpailijoiden samankaltaisista visioista seuraa se, että visioiden merkitys muuttuu organisaatioiden innovatiivisuuden kannalta mitättömäksi. Yritysten visiot ovat liian usein myös liiketalouden koukeroista kieltä jota ei vaivauduta selkiyttämään tarpeeksi työntekijöille. Valitettavan monessa tapauksessa visio jääkin mitättömäksi sanaheleksi tai arkistojen koristukseksi. (Aula & Heinonen 2002, 156 - 159.)

2.1.3 Taustaselvitykset

Kehityshankkeen esitöihin kuuluu ideoinnin ja visioinnin ohella taustaselvitysten tekeminen. Taustaselvitysten avulla kootaan ideointia ja visiointia täydentävää perustietoa kehityshankkeeseen liittyen. Hyvällä taustatietojen hankkimisella valmistellaan ja edesautetaan kehityshankesuunnitelman laatimista. Taustaselvityksen tulisi auttaa suunnitelman tavoitteiden määrittelyssä niin, että tavoitteista tulee oikeita, aitoja ja realistisia. (Rissanen 2002a, 74.)

Taustaselvityksen onnistumisen kannalta on oleellista, että taustaselvitys kattaa koko kehityshankkeen alueen. Taustaselvitystä tehdessä tulee ottaa huomioon kaikki yritystoiminnan prosessit, ei vain osaa toiminnoista. Huomioon tulee ottaa yrityksen

- taloudellinen systeemi: rahoitus- ja markkinointiasiat

- tekninen systeemi: tuotteet ja prosessit
- sosiaalinen systeemi
- oikeudellinen systeemi: oikeudelliset asiat
- ekologinen systeemi: ympäristöasiat.

(Rissanen 2002a, 74 - 77.)

Pieleen taustaselvityksessä mennään esimerkiksi silloin, kun kiinnitetään huomiota vain taloudellisiin asioihin eikä oteta huomioon muita kehityshankkeeseen liittyviä tekijöitä. Eri alojen ammattilaiset laativat taustaselvityksen usein omaan osaamiseensa pohjautuen - ekonomi laatii talouspainotteisen selvityksen ja insinööri tekniikkapainotteisen selvityksen. Taustaselvitystä tehdessä tulisikin osata hyödyntää erityisosaamiset yhteistyön kautta, eikä turvautua yksipuoliseen tietotaitoon. (Rissanen 2002a, 74 - 77.)

2.2 Kehityshankkeen käytännön toimenpiteet

Muutokseen tähtäävän kehitysprojektin käytännön toteutus aloitetaan projektin tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen tehdään toteutusta varten kehityssuunnitelma. Lopuksi on vuorossa hankkeen päättäminen ja tulosten seuranta. (Rissanen 2002a, 95.)

Muutoshanke pohjaa aina yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan. Yritykset kilpailevat liikeideansa ja strategiansa sisällöllä. Suunnitelmat eivät kuitenkaan sinällään kilpaile keskenään, erot yritysten välille muodostuvat usein suunnitelmien laadun ja toteutuksen myötä. (Tuomi-
nen 1997, 51.)

Yritystoimintaa liittyvän toteutuksen laatua ja nopeutta voidaan edesauttaa seuraavilla strategisen johtamisen taidoilla:

1. Kyky nähdä tarpeet ja mahdollisuudet muuttaa liikeideaa.
2. Taito määrittellä strategiset tavoitteet ja niitä tukevat suunnitelmat, sekä saada työntekijät sitoutumaan niihin.

3. Kyky muuntaa strategiset tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteellisiksi ja mitattavissa oleviksi kehitysprojekteiksi.
4. Taito arvioida kehityssuunnitelman laatu sekä -toteuttamiskelpoisuus.
5. Taito toteuttaa suunnitellut kehitysprojektit hyvin ja kilpailukykyisellä nopeudella.
6. Kyky kokemuksista oppimiseen.

(Tuominen 1997, 51.)

Strateginen johtaminen ei ole vain suunnittelua. Se on suunnitelmien kääntämistä kehitysprojekteiksi (Tuominen 1997, 51.). Strategiat ovat aina yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn säilyttämiseen tai kehittämiseen (Kallio 2002, 111.).

2.2.1 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden määrittely on kehityshankkeen kannalta ratkaisevan tärkeä vaihe – tavoitteiden määrittely on hankkeen strateginen ydinkohta. Kehityshankkeen tavoitteiden tulee olla yrityksen edun mukaisia ja tarkasti määriteltyjä. Mikäli tavoitteet asetetaan epämääräisesti, tulee kehitysprojektin onnistumisen arvioinnista hankalaa tai jopa mahdotonta. (Rissanen 2002a, 94.)

Tavoitteiden määrittelyssä käytetään yleensä määrällisiä tai laadullisia mittareita. Parhaaseen tavoiteasetantaan päästään yleensä yhdistämällä molempia tekijöitä. Tavoitteet tulisi muotoilla niin, että onnistuminen on tarkasti mitattavissa. Tavoitteita asetettaessa tulee pitää huoli, että lopputuotteelle asetetut vaatimukset ja tavoitteet ovat sopusoinnussa käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden. Kehitysprojektille pitää tarjota realistiset toimintaedellytykset. (Rissanen 2002a, 97; Ruuska 2007, 48.)

2.2.2 Kehityssuunnitelman tekeminen

Kehitysprojektin esitöiden jälkeen on vuorossa varsinaisen kehityssuunnitelman laadinta. Kehityssuunnitelmalla kuvataan ja suunnitellaan käytännön toimenpiteet haluttuun tavoitettiin pääsemiseksi. Huolella laadittu kehittämissuunnitelma edistää projektin onnistumista

merkittävästi. Kehittämissuunnitelman tulee olla joustava, etenkin jos hanke tiedetään pitkäaikaiseksi. Suunnitelman tulee kyetä vastaamaan ainakin kysymyksiin: kuka tekee, mitä, milloin, miten, millä resursseilla ja miksi? (Rissanen 2002a, 175 - 177.)

Kehityssuunnitelman tärkeänä osana on muutostarpeen perustelu. Perustelussa käydään läpi miksi suunnitelman mukaisiin toimenpiteisiin ryhdytään. Perustelun tavoitteena on motivoida projektiin osallistuvia henkilöitä panostamaan hankkeeseen kunnolla, sekä päästä eroon ”*Miksi se pitäisi korjata – eihän se ole edes rikki*” -asenteista. Huonot perustelut johtavat hyvin usein vähäiseen muutoshalukkuuteen yrityksen sisällä. (Lanning 1996, 55 - 57.)

Kehitysprojektille pitää määritellä tarkka alkamis- ja päättymishetki. Projekteille on usein tunnusomaista, että ne käynnistyvät hitaasti ja päättyvät epämääräisesti. Edellä mainittujen ongelmien välttämiseksi projektisuunnitelmassa täytyy olla selvästi asetettuja virstanpylväitä ja välitavoitteita. Välitavoitteiden asettaminen helpottaa projektin etenemisen arviointia sekä parantaa monesti projektin työntekijöiden työtehokkuutta. (Ruuska 2007, 52 - 53.)

Kehityssuunnitelman runko sisältää seuraavat kohdat:

1. Kehittämishankkeen kuvaus
2. Kehittämishankkeen prosessit
 - talousprosessi
 - tekninen prosessi
 - sosiaalinen prosessi
 - oikeudellinen prosessi
 - ekologinen prosessi
3. Kehittämishankkeen riskiarviot
4. Kehitystyön tulosten siirto tilaajalle, asiakkaalle tai muulle edunsaajalle
5. Kehityshankkeen päättäminen

(Rissanen 2002a, 178 - 181.)

Kehittämishankkeen kuvauksessa käydään läpi hankkeen tausta sekä määritellään hankkeen visio ja tavoitteet. Kuvauksesta tulee myös käydä ilmi, mitä lisäarvoa hanke tuottaa yritykselle – eli miksi kehitysprojekti toteutetaan. Kuvauksessa kerrotaan myös hankkeen kokonaisvaltainen aikataulut sekä arvioidaan mahdollisia riskitekijöitä. (Rissanen 2002a, 682 - 684.)

Rissanen (2002a, 178 - 181.) mukaan kehityshanketta tulisi tarkastella viiden eri prosessin kautta. Tarkasteluun käytettäviä prosesseja ovat: talous-, tekninen-, sosiaalinen,- oikeudellinen-, sekä ekologinen prosessi.

Kehityssuunnitelman **talousoassa** käsitellään hankkeen toteutuksen raha-asioita. Osiossa kerrotaan hankkeen talousvalvonnasta, budjetin eri osa-alueista, rahoitussuunnitelmasta sekä vakuuksista. Lisäksi käsitellään maksuaikataulut, budjettiseuranta ja jälkilaskelmat. Talousosaan kuuluu oleellisena osana myös dokumentoinnin ja arkistoinnin, sekä tiedotussuunnitelman käsittely. (Rissanen 2002a, 684 - 687.)

Kehityssuunnitelman **teknisessä osassa** käydään läpi kehityshankkeen teknisiä asioita. Osio sisältää suunnitelmat mm. tiedonhankintaa, materiaaleja, logistiikkaa ja laatunormeja koskien. Lisäksi käsitellään tarkemmin aikataulua, sekä ajoitusten riippuvaisuuksia toisistaan. (Rissanen 2002a, 687 - 689.)

Kehityssuunnitelman **sosiaalisessa osiossa** käsitellään hankkeen henkilöasioita. Osioon kuuluu organisaation ja johtoryhmän määrittelemisen, sekä niiden tehtävänkuvien kertominen. Lisäksi käsitellään projektin vastuualuejakoa sekä henkilöstöasioita – esimerkiksi koulutus- tai rekrytointitarvetta. Sosiaalinen osuus sisältää myös aikataulullisen suunnitelman eri työryhmille mm. kokous tai palaveriasioissa. Kokonaisuuteen kuuluu myös viestintä- ja raportointisuunnitelman tekeminen. (Rissanen 2002a, 689 - 691.)

Oikeudellisessa osassa käsitellään hankkeeseen liittyvät sopimusasiat esimerkiksi yhteistyökumppaneita koskien. Lisäksi käsitellään hankkeeseen liittyvät vastuut ja sitoumukset sekä lisenssit, oikeudet ja korvaukset. Mahdollisiin innovaatioihin varaudutaan määrittelemällä niihin liittyvät oikeudelliset menettelytavat, esimerkiksi patenttioikeudet. (Rissanen 2002a, 692 - 693.)

Kehittämishankkeen **ekologista prosessia kuvaavassa osassa** käsitellään hankkeen suhdetta ympäristöön. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa mahdolliset ympäristöriskit, kierrä-

tysasiat, energiapolitiittiset asiat sekä tavaroiden ja palvelujen ympäristöluokitukset. (Rissanen 2002a, 693 - 694.)

Kehittämishankkeen **riskiarviossa** käsitellään hankkeeseen liittyviä riskejä sekä niihin liittyviä toimenpiteitä. Riskiarviosta tulee ilmetä miten erilaisiin riskeihin on varauduttu esimerkiksi vakuutuksin. Riskiarvio on hyvin projektikohtainen, sillä erilaisiin hankkeisiin sisältyy luonnollisesti erilaisia riskitekijöitä. Mikäli kyseessä on pitkä kehityshanke, kuuluu riskianalyyssissä käsitellä esimerkiksi lainsäädännön- ja verotuksen mahdollisia muutosriskejä. Lyhytaikaisissa projekteissa riskejä käsitellään lyhyemmällä aikajaksolla. Kehityshankkeen riskitekijöitä voivat olla mm. tavarantoimittajiin, teknologiaan, tietoturvaan ja henkilöstöön liittyvät riskit. (Rissanen 2002a, 694 - 696.)

Kehityshankkeen **tulosten käsittelyä koskevassa suunnitelmassa** tarkkaillaan hankkeen avulla saatujen tulosten käyttöä: kuinka saadut tiedot tullaan käyttämään hyväksi. Tarkkailtavia asioita ovat mm. informaation tallentaminen ja dokumentointi, sekä siirto projektin ulkopuolisille tahoille. (Rissanen 2002a, 696 - 697.)

Kehityshankkeen **päättämistä koskevassa suunnitelmassa** käydään läpi projektin päättämisen toimenpiteet kuten loppuraportointi, jälkivalvonta, arkistointi ja tietojen tuhoaminen. Loppuraportoinnin onnistumiseksi määritellään kuka raportista vastaa, mitä raporttiin sisällytetään sekä milloin raportti julkaistaan. Mikäli projekti tarvitsee jälkivalvontaa, kirjataan jälkivalvontatehtävät sekä niiden hoitajat. Arkistointia varten päätetään mitä projektissa syntyviä materiaaleja säilytetään ja mikä luokitellaan hävitettäväksi. Tämän ohella määritellään säilytyspaikat ja -määräajat, sekä vastuuhenkilöt. Päätösuunnitelmassa tulisi myös käydä ilmi mahdolliset projektiin liittyvät loppujuhllallisuudet sekä hyvien työsuoritusten palkitseminen. (Rissanen 2002a, 697 - 698.)

2.2.3 Kehitysaskelen käytännön toteutus ja johtaminen

Kehityshanke on yleensä keskeinen osa liiketoiminnan ydintä. Kehittämällä toimintaansa yritys pyrkii vastaamaan kilpailuun ja ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen johdon on varmistettava kehitysprojektin käynnistyminen, sillä yleisin syy projektin toteutumattomuuteen on se, ettei sitä koskaan oikeastaan edes kunnolla aloitettu. (Tuominen 1997, 77.)

Takuuvarmaa menetelmää, jolla projekti kuin projekti saadaan vietyä kunnialla läpi, ei ole. Jokainen projekti on ainutkertainen ja erilainen. (Ruuska 2007, 289.)

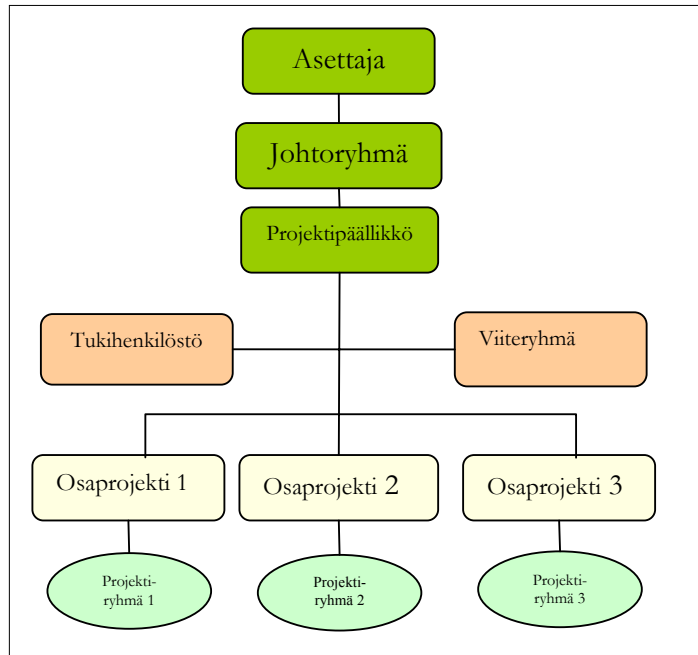
Projektiorganisaatio on kokonaisuudessaan väline asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin organisointiin vaikuttavat aina toimeksiannon laajuus ja laatu, sekä projektin ja asettajaorganisaation välinen suhde. (Ruuska 2007, 126.)

Projektiorganisaatio on perinteisesti kuvattu linjaorganisaatiomalliin perustuvana puurakenteena (Kuvio 3), jossa osaprojektien koko ja lukumäärä ovat riippuvaisia kunkin ajankohdan tehtävistä. Organisaation koko vaihtelee projektin eri vaiheissa. Organisaatio on monesti alussa pieni, laajenee projektin kestäessä ja kevenee taas loppua kohti mennessä. Lopuksi organisaatio puretaan ja projekti päättyy. (Ruuska 2007, 126 - 127.)

Puumallissa esiintyvällä tukihenkilöstöllä tarkoitetaan lähinnä suurissa projekteissa käytettäviä projektipäällikön apulaisia. Projektisihteerin ja apulaisprojektipäällikön lisäksi tukihenkilöstöön voi kuulua erityisalojen asiantuntijoita. Tukihenkilöstön tehtäviin liittyy laadun varmistuksen ohella usein projektin ohjausprosessin tehtäviä, kuten tiedon keruuta ja analysointia. Puumallissa tukihenkilöstön rinnalla esiintyvä viiteryhmä vaikuttaa lähinnä projektin lopputuotteen sisältöön. Viiteryhmä tuo tukihenkilöstön tavoin asiantuntemusta projektin toteutukseen. Viiteryhmän käyttö korostuu yleensä projektin määrittely- ja testausvaiheessa. (Ruuska 2007, 129.)

Ruuskan (2007, 126 - 127.) mukaan puumallin rakenne on hyvin hierarkkinen, eikä projekti voi toimia käytännössä mallin osoittamalla tavalla. Puumallista puuttuvat hänen mukaansa projektin toiminnalle elintärkeät sivuttaissuuntaiset viestintäkanavat. Malli onkin näin ollen parempi kuvaamaan eri tahojen roolia projektissa esimerkiksi johtosuhteissa tai työnjaossa.

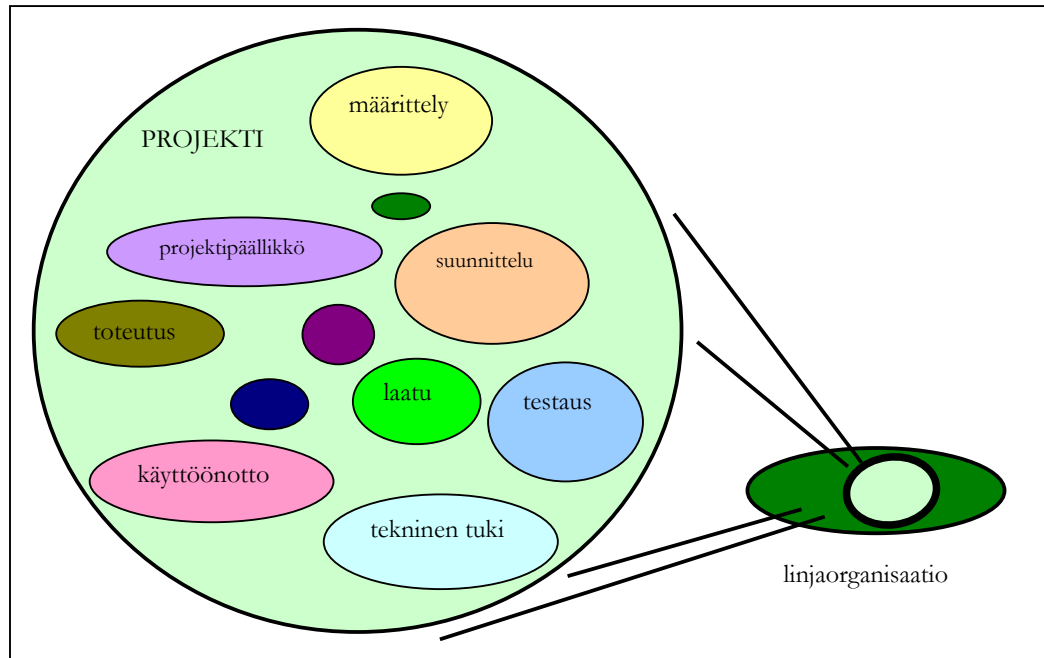
Rissanen (2002, 276 - 277.) esittää, että puumallin kuvaama organisaatio on edelleen monen kehityshankkeen perusmalli. Malli on hänen mukaansa kuitenkin hyvin haavoittuvainen. Avainhenkilön lähteminen pois projektista saattaa lamauttaa hankkeen pitkäksi aikaa. Puumalli sopiikin lähinnä hankkeisiin, joissa innovatiivisuus ei ole pääasemassa.



Kuvio 3. Projektioorganisaation puurakenne (Ruuska 2007, 127.)

Ruuskan (2007, 127 - 128.) mukaan hierarkkista puumallia parempi keino hahmottaa projektioorganisaation toimintaa on kuvata projekti osana perusorganisaatiota. Saareke/solu -mallin (Kuvio 4) mukaan projekti on ns. pieni saareke ison perusorganisaation sisällä. Projektisaareke koostuu eri toimijoista, joilla on kullakin oma tehtävänsä ja vastualueensa projektissa. Tieto kulkee saarekemallissa vapaasti niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin.

Rissanen (2002a, 278.) mukaan saareke/solu -malli sopii parhaiten tutkimusintensiivisiin kehityshankkeisiin. Hänen mukaansa saarekemallin yleistymisen johtuu kehityshankkeiden nopeuden, joustavuuden ja asiantuntijuuden korostumisesta kehitysprojektien työtapoina. Solumallin paras ominaisuus Rissanen mukaan on juuri mallin joustavuus: hankkeeseen voidaan ottaa vaivatta uusia toimijoita ja käyttää heitä tarpeen mukaan. Saarekemallin mahdollisesti sudenkuopaksi Rissanen mainitsee huolimattomasti hoidetun johdon, jonka seurauksena motivoitumaton kehitysryhmä saattaa jäädä kokonaan ilman tuloksia.



Kuvio 4. Projektiorganisaation saarekemalli. (Ruuska 2007, 128.)

Kehityshankkeen johto muodostuu kahdesta perusosasta, johtoryhmästä ja projektipäälliköstä. Projektin johto huolehtii, että projekti etenee tehokkaasti tavoitetta kohti. Projektin käytännön toteutuksesta vastaa pääsääntöisesti projektiryhmä. (Rissanen 2002a, 204 - 205; Ruuska 2007, 150.)

Kehityshankkeen **projektipäällikön** keskeisin tehtävä on saattaa projekti toimeksiannon mukaiseen tulokseen (Rissanen 2002a, 273.). Projektipäällikkö on hankkeen operatiivinen johtaja, joka delegoi toteutusvastuuta projektiryhmälle ja vastuuhenkilöille. Projektipäällikkö on projektin yhdistäjä, joka kytkee hankkeen eri vaiheet ja tehtävät, pitää tilaajan ja sidosryhmät ajan tasalla sekä huolehtii projektiryhmän toimivuudesta. Projektipäällikkö on aina projektin johtoryhmän jäsen. Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia kuvaavat listat ovat usein melko pitkiä. Tiivistetysti hyvä projektipäällikkö on aloite- ja yhteistyökykyinen. (Ruuska 2007, 136 - 146.)

Projektin **johtoryhmän** tehtävänä on seurata kehitysprojektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia ja voimavarojen käyttöä. Tarvittaessa johtoryhmä tekee päätöksiä edellä mainittuihin asioihin liittyen. Johtoryhmän asettaa projektin perustajaorganisaatio. Projektin asettaja ei

varsinaisesti kuulu projektiorganisaatioon, mutta asettajan edustajan tulisi toimia projektin johtoryhmän puheenjohtajana. Jokaiselle projektille tulisi aina asettaa oma johtoryhmänsä, eikä käyttää yrityksessä jo olemassa olevia johtoryhmiä. Useammassa projektissa tulisi käyttää samaa johtoryhmää vain, mikäli projektit ovat loogisesti sidoksissa toisiinsa. (Ruuska 2007, 144 - 146.)

Projektiryhmä vastaa projektin käytännön toteutuksesta. Projektiryhmään kuuluvat henkilöt ovat eri osaamisalojen asiantuntijoita. Projektiryhmän työskentelytapa vaihtelee projektista riippuen. Eri työmuotojen käyttö ja soveltuvuus vaihtelevat projektin vaiheen ja etenemisen mukaan. Yleisesti käytettyjä työskentelytyylejä ovat ryhmätyö, parityöskentely ja yksilötyö. (Ruuska 2007, 150 - 151.)

2.2.4 Seuranta ja seurannan raportit

Yrityksen kehitysprojektin tulisi päättyä kehityssuunnitelmassa mainittuna ajankohtana, projektin toteutettua määritellyt tehtävänsä. Projekti pitää lopettaa jämäkästi, sillä projekteilla on luontainen taipumus jatkua. Monessa tapauksessa projektin aikana esiin nousseita kehitysehdotuksia ryhdytään toteuttamaan alkuperäisen projektin tulosten käyttöönottovaiheessa. Esiin tulleet asiat tulisi kuitenkin tarvittaessa projektoida erikseen tai sopia tarvittavista ylläpitäjärjestelyistä. (Ruuska 2007, 40.)

Yksi tehokkaimpia keinoja varmistaa tavoitteiden ja suunnitelmien lopullinen toteutuminen on huolehtia riittävän kattavan ja tehokkaan seurannan järjestämisestä projektin päätyttyä. Seurannassa painotetaan nykyisin lähinnä ohjausnäkökulmaa, valvonnan roolia ei kuitenkaan ole syytä unohtaa: moni asia sujuu usein reippaammin silloin kun ollaan valvonnan alaisina. (Hakanen 2004, 167.)

Projektin lopettamisen tärkeimpiä toimenpiteitä ovat:

- tulosten siirron varmistaminen kehityshankkeessa mainitulle edunsaajalle
- loppuraportin laatiminen
- dokumenttien säilytysuunnitelma

- projektin jälkimarkkinointi
- projektiorganisaation purku ja surutyö.

(Rissanen 2002b, 454.)

Projektin tarkoituksena on tuottaa tavoitteeksi asetettua lisäarvoa, joka siirretään edunsaajan hyväksi. **Tulosten siirto** tapahtuu toimintojen kehittämishankkeissa pitkälti sosiaalisen verkoston kautta, muun muassa uusien käytäntöjen ja opiskelun kautta. Sosiaalinen tulosten siirto noudattaa hyvin pitkälti oppivan organisaation mallia. Avoimessa ja suotuisassa ilmapiirissä tulokset siirtyvät sujuvasti. Projektin kokonaistuloksen kannalta on tärkeää huolehtia, että projektin tulokset siirtyvät projektin henkilöstön ja heidän vakinaisten työyhteisöjensä hyväksi sekä projektin asettajan ja koko verkoston hyödyksi. Hyvistä kokemuksista ja projektin tuloksista (siltä osin kuin ne ovat julkisia) kannattaa jossakin tapauksissa kertoa esimerkiksi ammattilehdissä koko toimialan kehittämistä varten. (Rissanen 2002b, 142 & 146 - 147.)

Loppuraportti kruunaa kehitysprojektin. Hyvä ja napakka raportti lopettaa projektin selvästi yhdessä muiden päätösrituaalien kanssa. Hyvä loppuraportti on tuore, selkeä ja analyttinen, luotettava ja hyvin perusteltu sekä näkökulmaltaan tulevaisuuteen suuntautunut. Raportin tulisi olla myös mielellään määrämuotoinen ja avaintulokset pitäisi esittää havainnollisesti ja tiiviisti. (Rissanen 2002b, 172 - 173.)

Loppuraportti sisältää arvion projektin tavoitteiden täyttymisestä. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, esittää raportti syyt tapahtuneeseen. Raportissa ei kuitenkaan tulisi kerrata kaikkea, mitä projektin aikana on tehty. (Rissanen 2002b, 172 - 173.)

Dokumenttien säilytysuunnitelmassä käydään läpi projektin aikana syntyneiden asiakirjojen säilytystä. Arkistointia varten tarvitaan suunnitelma sekä ohjeet, sillä kehitysprojektin yhteiskuntasuhteet edellyttävät tositteiden, työsuhdepaperien sekä ilmoitusten säilyttämistä määrääjän. Suunnitelmassa käydään läpi myös mitä asiakirjoja tuhotaan, ja mitä säilytetään. (Rissanen 2002a, 685.)

Projektin jälkimarkkinointi korostuu lähinnä kaupallisten projektien yhteydessä, jälkimarkkinoinnin suurin rooli on toimia osana nykyaikaista asiakassuhteen hoitamista. Jälkimarkkinointiin kuuluvia osa-alueita voi kuitenkin soveltaa myös yrityksen sisäisen kehityshankkeen toteutuksessa. Jälkimarkkinointiin kuuluvat muun muassa: projektista tiedottami-

nen, aktiivinen vuoropuhelu sekä kommenttien kuuleminen ja kirjaaminen. (Rissanen 2002a, 423. & 2002b, 171 - 172.)

Projektiorganisaation purku ja surutyö on oleellinen osa projektin lopettamista. Projektiryhmän koko vaihtelee sitä mukaa kun projekti etenee. Projektin päättyessä tilanne on usein se, että mukana on enää vain muutama ryhmäläinen, suurin osa ryhmästä on jo siirtynyt muihin tehtäviin. Päätöksen henkilöiden irrottamisajankohdasta tekee projektipäällikkö. (Ruuska 2007, 269 - 270.)

Projektin päättyminen on yleensä sekä iloinen että haikea tapahtuma. Päättyminen tarkoittaa toisaalta työn valmistumista, mutta toisaalta yhteistyö projektiryhmässä päättyy. Projektin lopuksi tulisi järjestää päätöstilaisuus, johon kutsutaan kaikki projektiryhmän jäsenet sekä johtoryhmä. Päätöstilaisuudessa käydään projekti läpi sekä nautitaan sen päättymisestä. (Ruuska 2007, 271.)

2.3 Kehityshankkeen onnistumisen arviointi

Kehitysprojektin onnistumista tulee arvioida sekä lopputuotteen että tuotantoprosessin näkökulmasta. Projektin lopputulos on luonnollisesti sen tärkein saavutus - ei pidä kuitenkaan unohtaa, että myös ohjausprosessin onnistumisella on vaikutusta lopputulokseen. Projektin onnistumisen arviointi on monesti hyvin pitkälti mielipidekysymys. Lopputuotteen sisältö ja laatu ovat aina määrittely- ja arvostuskysymyksiä: eri tahot arvostavat erilaisia saavutuksia. (Ruuska 2007, 276 - 277.)

Projektin onnistumisen yksiselitteinen mittaaminen on hankalaa mm. seuraavista syistä:

- mitattavia tulostavoitteita on monia
- tulostavoitteet ovat sekä määrällisiä että laadullisia
- valmista mittaristoa ei yleensä ole
- onnistumiskriteerit ja painoarvot vaihtelevat
- projektiin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia

- projektista saatavien käytännön hyötyjen toteutuminen voi kestää kauan.

(Ruuska 2007, 276 - 277.)

Projektin laadullista onnistumista ei voida arvioida, ellei jo projektin alussa sovita selviä arviointiperusteita. Mahdollisuudet vaikuttaa projektin lopputulokseen ovat parhaat projektin alkuvaiheessa – projektiryhmän, tilaajan ja käyttäjien on päästävä yhteisymmärrykseen projektin lopputuotteen sisällöstä ja arvioinnista jo tässä vaiheessa. (Ruuska 2007, 277.)

Kaikkia kehityshankkeen seurauksena toteutettuja muutoksia ei voida pitää automaattisesti hyvänä. Se, miten muutos yrityksessä loppujen lopuksi koetaan, riippuu tilanteesta: muutoksen laajuudesta ja suunnasta, sekä ihmisestä, joka muutosta tulkitsee. (Erämetsä 2003, 18.)

Yrityksessä tapahtuva muutos voidaan kärjistetysti luokitella huonoksi, mikäli se perustuu puutteelliseen arviointiin - kuten väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai matalaan tietoon. Yleisesti ottaen muutos voidaan luokitella hyväksi, mikäli se helpottaa yrityksen toimintaa. (Erämetsä 2003, 19 - 21.)

Lähtökohtaisesti myös yritykselle välttämättömät muutokset ovat hyviä muutoksia. Välttämättömänä muutoksena voidaan pitää esimerkiksi toimenpiteitä yrityksen tuhon välttämiseksi. Se, miten (pakottavakin) muutos yrityksen sisällä koetaan, on kuitenkin tapauskohtaista. Hyväkin muutos voi muuttua pahaksi, mikäli muutos viedään huonosti läpi. Kyseisessä tilanteessa muutosta voidaankin loppujen lopuksi pitää epäonnistuneena. Pahimmillaan virhe estää haluttuun suuntaan kehittymisen yrityksessä pitkän aikaa. (Erämetsä 2003, 19 - 21.)

3 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN MAINONNAN KEINAIN

”Markkinoinnin päätehtävänä voidaan pitää kysyntään vaikuttamista ja kysynnän tyydyttämistä.”

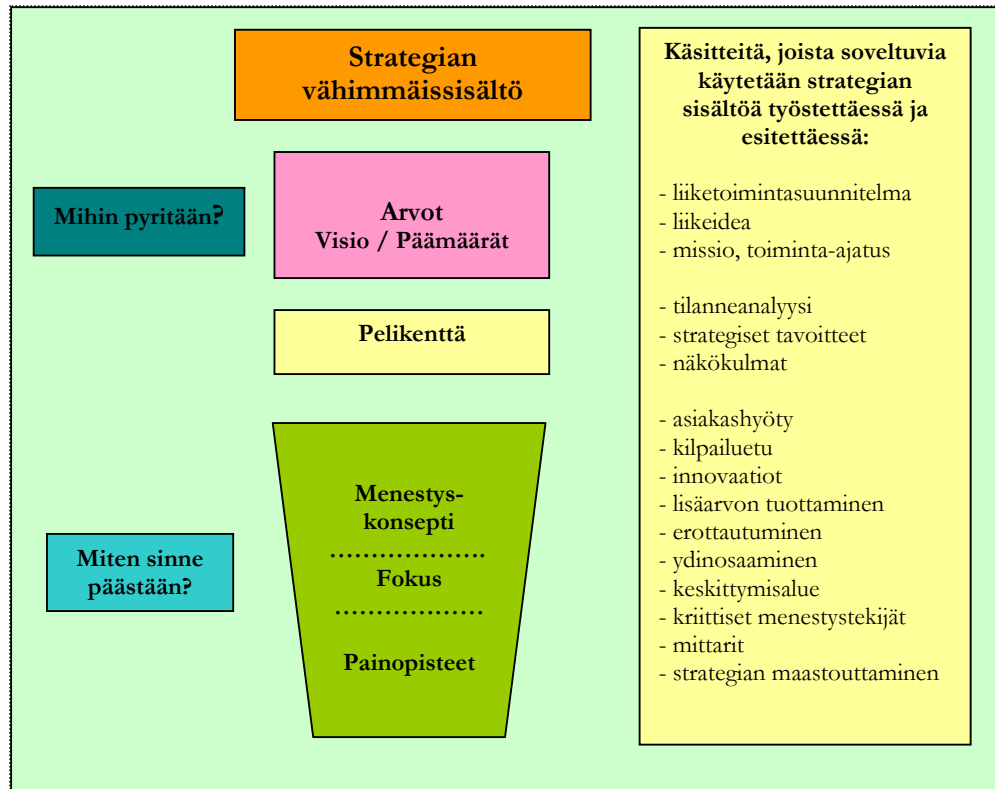
(Anttila & Iltanen 2001, 19.)

Markkinoinnin määritelmiä on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin. Lampikoski, Suvanto ja Vahvaselkä (1996, 33.) määrittelevät markkinoinnin seuraavasti: *”Markkinointi on kokonaisvaltainen tapahtumaketju, joka valitun kohderyhmän eli segmentin mielikuviiin vaikuttaen tuottaa sen tarpeiden mukaiset hyödykkeet mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti.”*

Nykyaikaista markkinointia leimaa kokonaisvaltaisuus. Tikkasen (2006, 18.) mukaan markkinointi on *”yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien asiakas-, toimittaja- ja muiden verkostosuhteiden systemaattista johtamista haluttujen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi”*.

Yrityksen markkinointistrategia pohjaa liiketoimintastrategian sisältöön (Kuvio 5) ja liiketoimintamallin kehittämiseksi asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteellinen markkinointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa. Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen toimintaympäristö ja tila: mitä on saavutettu ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Markkinoinnin strategia luodaan lähtökohta-analyysin ja vision perusteella. Strategian pohjalta asetetaan yksityiskohtaiset tavoitteet, joiden perusteella suunnitellaan markkinoinnin käytännön toimenpiteet. Hyvä markkinointi edellyttää aina huolellista seuranta- ja tulosten tarkastelua. (Raatikainen 2004, 58; Tikkanen 2006, 174.)

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa pitkäaikaiseen, strategiseen suunnitteluun, ja lyhytaikaiseen operatiiviseen suunnitteluun. Markkinoinnin suunnittelu strategiatasolla edellyttää markkinoiden ja ostokäyttäytymisen tuntemista, kohderyhmien tunnistamista ja valitsemista, sekä kilpailijoiden analysointia. Strateginen suunnittelu on visioiden luomista ja niihin sitoutumista. Keskeisenä osana strategista suunnittelua on toiminnan painopistealueiden määrittely ja niiden kehittäminen. Strateginen suunnittelu hahmottaa pitkän, vuosia kestävä, aikavälin tavoitteen. Operatiivinen suunnittelu on lyhyen aikavälin suunnittelua, joka pohjautuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu käsittää käytännön toimenpiteiden toteutuksen. (Hollanti & Koski 2007, 29; Raatikainen 2004, 58 - 59.)



Kuvio 5. Strategian sisältö (Kostamo 2001, 21.)

Markkinointia suunniteltaessa tulee selvittää seuraavat asiat:

- kohderyhmä: kenelle markkinoidaan
- tarjoaman sisältö: mitä markkinoidaan
- kanavat: miten markkinointi toteutetaan käytännössä
- ajoitus: milloin markkinoidaan.

(Mäntyneva 2001, 94.)

Markkinoinnin kilpailukeinot luetellaan yleensä joko 4P-mallin tai 7P-mallin mukaan. 4P-mallin mukaan kilpailukeinoja ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). 7P-malli täydentää 4P-mallia kolmella lisätekiijällä, joita ovat prosessiin osallistujat (participants), palvelun fyysiset puitteet (physical evidence) ja palveluprosessi (process). (Hollanti & Koski 2007, 20.)

Mainonta on osa yrityksen markkinointiviestintää. Mainonnan ohella markkinointiviestinnän keinoja ovat suhde- ja tiedotustoiminta (PR), myynnin edistäminen sekä henkilökohtainen myyntityö. Eri viestintämuotojen painoarvo markkinointityön kokonaisuudessa vaihtelee erittäin paljon liiketoiminnan luonteesta riippuen. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin sanoa, että kuluttajamarkkinoilla toimittaessa markkinointiviestinnän pääpaino on mainonnassa. (Rissanen 2002a, 403.)

Mainonnan tavoitteet tähtäävät markkinointitavoitteiden saavuttamiseen (Iltanen 2002, 49.). Mainonnan tehtävä on herättää huomiota, kiinnostusta, halua ja toimintaa sekä informoida, vedota tunteisiin ja viihdyttää (Korkeamäki ym. 2002, 95.). Mainonta on tunnistettavissa olevan lähettäjän kaupallista viestintää (Hollanti & Koski 2007, 132.).

Mainonnan on oltava lain ja hyvän tavan mukaista, rehellistä ja totuudellista. Jokaista mainosta laadittaessa on pidettävä mielessä mainonnan yhteiskunnallinen vastuu ja noudatettava liike-elämässä yleisesti hyväksytyjä rehellisen kilpailun periaatteita. Mainos ei saa heikentää yleisön luottamusta mainontaan. (Keskuskauppakamari 2007)

Mainonnan ydinelementti on sen peruslupaus. Toteutuksen tehtävänä on tulkita lupaus kohderyhmälle niin selkeästi ja mielenkiintoisesti, että se havaitaan, ymmärretään ja muistetaan. Peruslupaus tulee liittää tiukasti tuotteen, palvelun tai yrityksen nimeen. (Iltanen 2002, 49.)

Mainosmuodot ovat:

- mediamainonta: ilmoittelu-, televisio-, radio-, elokuva-, ulko- ja liikennemainonta
- suoramainonta
- muu mainonta ja myynninedistäminen: menekinedistämisohjelmat, näyttelyt, messut, myymälämainonta ja sponsorointi.

(Iltanen 2002, 54 - 55.)

3.1 Mainonnan suunnittelu

Mainonnan viestinnällinen luonne edellyttää, että mainonta suunnitellaan itsenäisenä toimenpiteenä. On kuitenkin myös varmistettava, että mainonta noudattaa yrityksen kokonais-

markkinoinnin päämääriä ja on samansuuntaista muiden markkinointitoimenpiteiden kanssa. (Iltanen 2002, 56.)

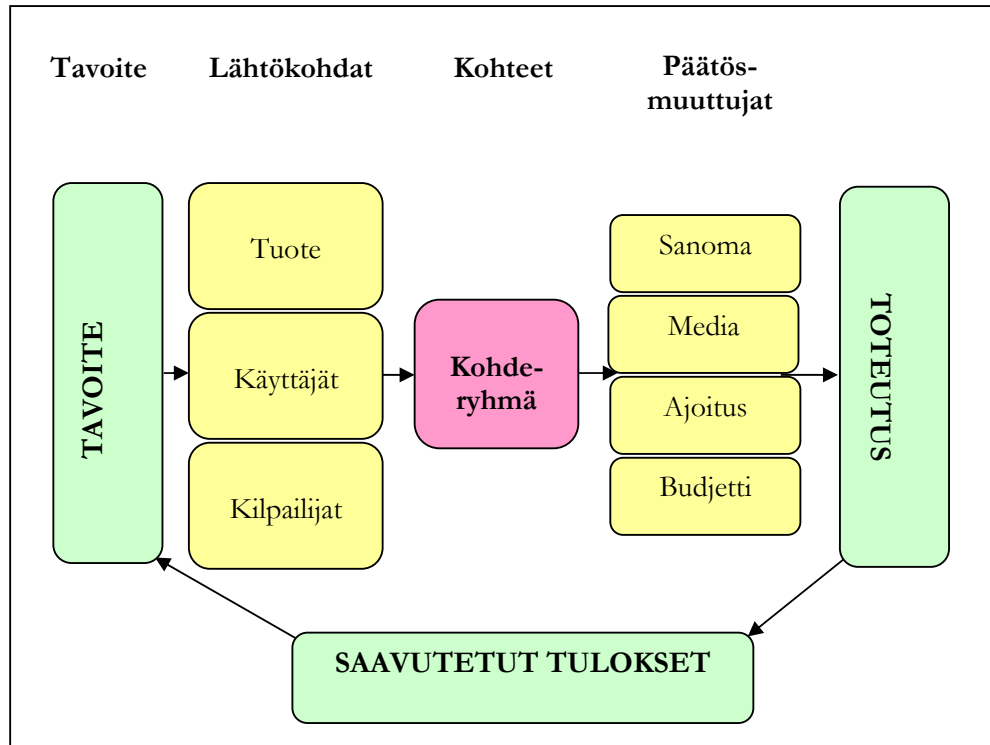
Mainonnan suunnittelun lähtökohtatiedot tulisi määritellä yrityksen markkinointisuunnitelmassa. Jotta mainonnan suunnittelu ja toteutus olisi tehokasta, ja kytkeytyisi yrityksen markkinoinnin muihin tavoitteisiin, tarvitaan hyvä tietopankki. Tiedot muodostavat perustan mainonnan tavoitteille, strategioille sekä toteutukselle. (Iltanen 2002, 57.)

Mainonnan tavoitteet ovat yleisimmin:

- Huomion herättäminen valitun asiakasryhmän piirissä tuotteen, tuotteen hinnan tai yrityksen osalta.
- Halutun mielikuvan aikaansaaminen tai jo olemassa olevan mielikuvan muuttaminen parempaan suuntaan.

(Rissanen 2002a, 404.)

Mainonnan tavoitteet on hyvä pukea konkreettisiksi tavoitteiksi. Tavoite voi olla esimerkiksi myyntitavoite tai myyntikasvun tavoite. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen mainonnalle helpottaa muun muassa mainosmääräraha- ja mainosvälinepäätöksiä, sekä mahdollistaa valvonnan ja mainonnan tehon mittaamisen jälkikäteen. (Lampikoski ym. 1996, 233; Rissanen 2002a, 405.)



Kuvio 6. Mainoskampanjan vaiheet (Lahtinen & Isoviita 1998, 216.)

Mainonnan suunnittelu on yleensä kampanjamuotoista. Kampanjan suunnittelu voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Kuvio 6), jotka ovat: mainonnan tavoitteiden määrittäminen, lähtökohdatietojen hankinta, mainonnan kohderyhmän määrittäminen ja mainonnan toteutusmenetelmän valinta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 216.)

3.1.1 Lähtökohdatiedot

Mainontaa suunniteltaessa on keskeistä päättää tavoite, kohderyhmä ja sanoma sekä viestintäympäristö (Hollanti & Koski 2007, 132.). Suunnitteluun tarvittavat perustiedot ovat:

- **Lyhyt selvitys tuotteesta** ja sen ominaisuuksista, esimerkiksi mahdolliset toimitus- ja juridiset kysymykset.
- **Markkinoiden kokonaiskuva**, johon sisältyy muun muassa kokonaismarkkinoiden määrittely ja ominaispiirteet, sekä markkinoiden suuruus ja kehitys.

- **Selvitys ostajista ja kulutuksesta** sisältäen ostajien demograafiset ja psykograafiset tiedot sekä mahdolliset segmentit. Lisäksi esitetään tietoja osto- ja kulutussyistä, sekä kuluttajien tuotetietämyksestä.
- **Kilpailukuva** – mitä muita vastaavia tuotteita on tarjolla? Kilpailijoiden kilpailustrategiat: tuote, hinta, jakelu, mainonta sekä muu myynnin edistäminen. Kilpailukuvaa tarkastellessa arvioidaan myös kilpailijoiden vahvoja ja heikkoja puolia sekä todennäköisiä reaktioita eri tilanteissa.
- **Selvitys aikaisemmista toimenpiteistä ja tuloksista** jotka liittyvät mainontaan ja muihin markkinointitoimenpiteisiin.
- **Muut tekijät** sisältää tiedot yleisestä kehityssuunnasta. Merkittäviä seikkoja ovat mm. taloudellinen- ja teknologinen kehitys sekä kuluttajaryhmien ja institutionaalisten tekijöiden (lainsäädäntö yms.) kehitys.
- **Pitkän ajan tuotepolitiikka** selvittää tuotteen aseman yrityksen markkinoinnissa. Lisäksi kerrotaan mm. tuotteen kohderyhmästä, tuoteprofilista sekä asemasta markkinoilla.

Jotta mainonnan suunnittelu ja tavoitteet voidaan yhdistää yrityksen markkinointiin, tulee mainonnan suunnittelijoiden ja toteuttajien tietää myös yrityksen

- **Markkinointitavoitteet** kuten tavoitekohderyhmä, markkinaosuus- ja myyntitavoitteet, sekä jakelu-, valikoima- ja hintatavoitteet. Näiden ohella tulee tietää myös yrityksen taloudelliset tavoitteet sekä viestintätavoitteet.
- **Markkinointitoimenpiteet** sisältäen tiedot tuotteen muutoksista, parannuksista, tuotekehittelystä, laadusta ynnä muusta vastaavasta. Lisäksi käsitellään hintaa, jakelua sekä markkinointiviestinnän keinoja (henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, mainonta sekä tiedotus- ja suhdetoiminta).

(Iltanen 2002, 57 - 59.)

3.1.2 Mainosvälineen valinta

Mainonnan tavoitteen, kohderyhmän määrittämisen ja sanoman alustavan suunnittelun jälkeen valitaan sekä sopivimmat mainosmuodot että yksittäiset mainosvälineet. Valinta on tehtävä huolellisesti, sillä hyvästäkin mainoksesta ei ole hyötyä jos se esitetään väärässä mediassa. Sekä mainos että mainosmedia vaikuttavat siihen, miten mainos koetaan. Jos mainos esitetään kohderyhmää ajatellen väärässä mediassa, mainoksen vaikutus vääristyy. (Hollanti & Koski 2007, 132; Lahtinen & Isoviita 1998, 217.)

Mainosmuodon valintaperusteet ovat:

1. **Mainonnan tavoite:** median tulee välittää mainoksen idea halutulla tavalla.
2. **Kohderyhmä:** median tulee saavuttaa haluttu kohderyhmä haluttuna aikana.
3. **Tuotteen ominaisuudet:** tuotteen tulee tulla hyvin esitellyksi valitussa mediassa, median imagon ja luovan toteutuksen tulee sopia yhteen mainostettavan tuotteen kanssa.
4. **Kilpailijoiden toimenpiteet:** median on oltava vähintään yhtä tehokas kuin kilpailijan media.
5. **Taloudellisuus:** asetettu tavoite tulee saavuttaa mahdollisimman edullisesti.

(Lahtinen & Isoviita 1998, 217.)

3.2 Ilmoitusmainoksen toteutus

Mainosmuodon valinnan jälkeen aloitetaan itse mainoksen suunnittelu ja toteutus. Luonnollisesti suunnittelu- ja toteutustyö vaihtelee valitun mainosmuodon mukaan – samat toteutustavat eivät sovi ilmoitusmainoksen ja televisiomainoksen työstämiseen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 217 - 230.) Seuraavassa käsitellään mainonnan toteuttamista mediamainontaan kuuluvan ilmoitusmainonnan näkökulmasta.

Mainoksen tehokeinoja lehti-ilmoittelussa ovat mainoksen: koko ja muoto, pää- ja väliotsikot, iskulause, leipäteksti, tekstityypit ja kirjainkorkeus, kuva, väri, osien asettelu, paikka leh-

dessä tai lehden sivulla sekä logo ja kehys (Lahtinen & Isoviita 1998, 221.). Samoja periaatteita (mainoksen sijaintia lehdessä lukuun ottamatta) voidaan soveltaa muuhunkin ilmoitusmainontaan. On kuitenkin muistettava, ettei ulkomainontajuliste kuitenkaan voi olla täysin samanlainen kuin lehti-ilmoitus. Mainosjulisteessa kiteytys ja tekstin koko nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi. (Tuska 2003, 113.)

Ilmoituksen koko ja muoto lisäävät mainoksen huomioarvoa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä isompi mainos, sen parempi huomioarvo. Joidenkin tutkimusten mukaan korkeat ja leveät suorakaiteen muotoiset mainokset ovat huomioarvoltaan parempia kuin vaakasuorat samankokoiset ilmoitukset. Mainostettavaan tuotteeseen sopiva ilmoituksen muoto parantaa mainoksen huomioarvoa. Esimerkiksi kalan muotoinen kalakaupan mainos herättää hyvin huomiota. (Lahtinen & Isoviita 1998, 222.)

Pääotsikko vaikuttaa ratkaisevasti mainoksen kiinnostavuuteen. Otsikon lukuarvo on keskimäärin viisi kertaa suurempi kuin muun tekstin, joten siihen tulisi panostaa erityisellä huolella. Hyvä otsikko on lyhyt ja ytimekäs, iskevä, elävä ja persoonallinen. Otsikon yhteydessä tulee välttää turhia huutomerkkisarjoja. (Lahtinen & Isoviita 1998, 222 - 223; Raninen & Rautio 2003, 134.)

Väliotsikoita mainokseen tulisi laittaa vain, mikäli teksti on pitkä. Väliotsikoita käytetään ilmoituksen jaotteluun. Otsikoissa kannattaa käyttää kokonaissanoman kannalta merkityksellisiä asioita, sillä leipäteksti jää monelta ilmoituksen katselijalta lukematta. Otsikot voivat esitellä esimerkiksi tuotteen hyötyjä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 222 - 223.)

Leipäteksti ylläpitää otsiko(iden) kiinnostavuutta. Persoonallinen esitystapa on tekstissä usein eduksi, mainoksen tulee kuitenkin olla hyvien tapojen- ja todenmukainen. Tekstin tulee olla helppolukuista, yli kolmen sanan muodostamia *yhdysanahirviöitä* tulee välttää. Kirjoittajan tulee asettua lukijan asemaan, jotta vain oleelliset asiat päätyvät mainokseen. Mainoksen esittelevän tuotteen edut ja hyödyt tulee esittää lukijoita kiinnostavalla tavalla. Lyhyet ja selkeät virkkeet helpottavat lukemista, tekstin pituutta tärkeämpi asia on kuitenkin sen sisältö ja esitystapa. Hyvä mainosteksti saa lukijan toimimaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 223; Raninen & Rautio 2003, 133.)

Iskulause, eli slogan, on tuotteiden ja yritysten yhteydessä käytettävä lyhyt mainossanonta ja iskulause. Se pyrkii sisältönsä omaperäisyyden avulla erottamaan tuotteen tai yrityksen kilpailijoista. Iskulauseella haetaan tunnistettavuutta, sekä halutaan iskostua asiakkaan muistiin.

Hyvä iskulause kestää toistoa, ja on naseva ja lyhyt. Parhaimmillaan sloganiin on ladattu tuotteen keskeisimmät ominaisuudet niin kiteytetysti, että se muuttuu lähes todeksi ihmisten mielessä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 223; Raninen & Rautio 2003, 135.)

Kuva nostaa ilmoituksen huomioarvon jopa kaksinkertaiseksi. Mainoskuva koostuu kuvaajan näkemyksestä, teknisestä sisällöstä ja toteutuksesta sekä miljööstä ja kuvauskohteesta. Jokaisella osa-alueella on oma painoarvonsa lopullisen kuvan sisällössä - puutteet yhdellä osa-alueella jättävät jälkensä koko kuvaan. Kuvan tarkoitus on herättää huomiota ja johdattaa lukemaan mainostekstiä. Kuvan tulee välittää katsojalleen yhdellä silmäyksellä, mikä on sen aihe eli pääkohde. Kuva säilyy tekstiä paremmin mielessä ja on myös tekstiä todistusvoimaisempi. (Asikainen & Raninen 2005, 17 - 21; Lahtinen & Isoviita 1998, 223 - 224.)

Valokuva on piirroskuvaa uskottavampi, piirroskuva tehoaa kuitenkin persoonallisuudellaan ja aktiivomalla katsojan mielikuvituksen. Yleistäen voidaan sanoa, että suurella kuvalla varustettu mainos on tehokas (olettaen että kuva on hyvin tehty). (Asikainen & Raninen 2005, 17 - 21; Lahtinen & Isoviita 1998, 223 - 224.)

Väri tehostaa mainoksen huomioarvoa. Värejä käyttämällä ilmoitukseen luodaan tietty tunnelma sekä vahvistetaan tuotekuvaa. Värien teho vaihtelee valaistuksen ja tilanteen mukaan. Värien merkitys vaihtelee kulttuurikohtaisesti. Värinkäyttö parantaa etenkin pienten ilmoitusten lukuarvoa, suuret ilmoitukset huomataan muutoinkin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 224.)

Ilmoituksen osien asettelu, lay out, tarkoittaa kuvien, tekstin, otsikoiden, iskulauseen ja logon keskinäistä asettelua mainoksessa. Lay outin avulla luodaan ilmoituksen visuaalinen muoto ja sisältö antamaan halutunlaisia mielikuvia. Hyvä asettelu on helposti havaittava, ohjaa lukijan katsetta ja korostaa oleellisia seikkoja. Tavoitteena on, että koko ilmoitus tulee luetuksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 225.)

Lukijan katsetta voidaan ohjata esimerkiksi mainoskuvan henkilön katseella, nuolilla, kuvalla, väreillä tai tekstin asettelulla. Kuvassa olevan ihmisen katse ei saa johdattaa lukijaa pois mainoksesta, katseen tulee aina olla suunnattu kohti mainoksen keskiosaa. Mainoksen asettelu voi olla joko symmetrinen tai epäsymmetrinen. Symmetrisessä asettelussa mainoksen elementit on sijoitettu tasaisesti ilmoituksen kuvitellun keskiviivan molemmille puolille. Epäsymmetrisessä asettelussa elementit sijoitellaan ilmoituksen eri puolille ilman selvää logiikkaa ja järjestystä. Noin 70 prosenttia ilmoitustilasta on syytä jättää tyhjäksi – ilmava mainos kiin-

nittää paremmin huomiota kuin liian täyteen ahdettu. Ilmava tyyli tuo myös mainokselle lisää arvokkuutta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 225.)

Yrityksen tai tuotteen **liikemerkki tai logo** sijoitetaan usein ilmoituksen loppuosaan. Logon tulisi olla selkeä ja tyylikäs. Käyttämällä samaa tunnusmerkkiä kaikessa mainonnassa saadaan aikaan tehokasta toistoa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 227.)

Ilmoituksen kehys estää lukijan katseen harhailemista muihin mainoksiin. Hyvä kehys lisää ilmoituksen huomioarvoa erottamalla muusta mainosmassasta. Kehys ei kuitenkaan saa olla niin hallitseva, että se vie huomiota mainoksen sisällöltä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 227.)

Mainosta suunniteltaessa ja toteutettaessa on hyvä muistaa, että on vaikeaa keksiä jotain sellaista, mitä ei ihmiskunnan historiassa olisi jo aikaisemmin keksitty. Mainosviestien tulvan keskellä myös tuttu ja turvallinen yksikertaisuus voi olla mainosvaltti. (Raninen & Rautio 2003, 95.)

4 CAFE PALOVARTIJAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Cafe Palovartijan taloudellinen merkitys kolme hiihtokeskusta (Vuokatinrinteet, Tahkonrinteet ja Kasurila) käsittävälle Huippupaikat Oy:lle ei ole kovinkaan suuri. Huippupaikat Oy:n toimitusjohtaja Ilkka Suutarisen mukaan kahvilan ensisijaisena tavoitteena ei ole vuosien saatossa ollut voittojen tahkoaminen, vaan Vuokatin kesämatkailun lisäarvona toimiminen – historiallisesti merkittävää rakennusta on haluttu pitää auki lähinnä matkailijoita varten. Kahvilan merkitys Huippupaikat Oy:lle on lähinnä imagollinen, lisäksi kahvila on Suutarisen mukaan tarjonnut hyvän mahdollisuuden tarjota kainuulaisille nuorille kesätöitä.

4.1 Lähtökohtatilanne

Cafe Palovartijan toiminta on vuosien saatossa pysynyt melko samankaltaisena. Kahvilan toiminta on toteutettu hyvin pienimuotoisesti, tuotteisiin ovat kuuluneet lähinnä kahvi, munkit, jäätelöt, makeiset ja virvoitusjuomat. Kahvilatuotteiden lisäksi kahvilassa on myyty erilaisia Vuokatti-aiheisia matkamuistoja. Kahvilassa on työskennellyt joka kesä pääsääntöisesti yhdestä kolmeen henkilöä, työvuorossa on ollut yksi työntekijä kerrallaan.

Cafe Palovartija on viiden aikaisemman toimintakesänsä aikana toiminut hyvin pitkälti ns. omalla painollaan, ilman suuria tavoitteita tai panostuksia. Kahvilalle ei ole kertaakaan tehty erityistä toimintasuunnitelmaa, toiminnan seuranta eikä toiminnan arviointia. Markkinointiin tai yleisiin toimintatapoihin ei ole vuosien saatossa tehty juurikaan muutoksia.

4.2 Tavoitteet

Cafe Palovartijan kesän 2007 kehitystyön tavoite muodostui lähtökohtatietojen perusteella kaksiosaiseksi. Suurimmaksi ongelmaksi kahvilan toiminnassa nousi lähtökohtatietojen perusteella asiakkaiden vähyys ja siitä seuraava huono myynti. Toisena haasteena voitiin pitää kahvilan lähes muutoksetonta toimintatapaa, jonka todelliseen toimivuuteen ei oltu vuosien saatossa kiinnitetty erityistä huomiota.

Kehitystyön **ensimmäiseksi tavoitteeksi** muodostui kahvilan tunnettuuden parantaminen sekä myynnin lisääminen edellisiksi verrattuna.

Kehitystyön **toiseksi tavoitteeksi** otettiin kahvilan toiminnan nykytilan kartoittaminen sekä parannusehdotusten tarjoaminen.

4.2.1 Tunnettuuden ja myynnin parantaminen

Mietittäessä syitä Cafe Palovartijan huonohkoon menestykseen kävi ilmi, ettei kahvilaa oltu mainostettu aikaisempina toimintakesinä juuri lainkaan. Oli hyvin ilmeistä, että kahvilan syrjäinen sijainti yhdistettynä vähäiseen mainontaan oli johtanut siihen, etteivät potentiaaliset asiakkaat todennäköisesti olleet olleet edes tietoisia kahvilan olemassaolosta.

Cafe Palovartijan aikaisempina toimintakesinä, vuosina 2003 - 2006, markkinoinnissa oli käytetty vain ulkomainontaa. Ainoina mainoksina olivat toimineet kaksi ständimainosta sijoitettuna Vuokatinvaarantien ja Vuokatintien risteykseen, sekä Vuokatinvaaran parkkipaikan kulmaan. Mainosten toteutuksesta olivat vastanneet Vuokatinrinteiden työntekijät.

Mainosten vähäisyyden vuoksi voidaan olettaa, että suurin osa kahvilan edellisvuosien asiakkaista on ollut satunnaisia ohikulkijoita, lähinnä Vuokatinvaaralle maisemia katselemaan saapuneita turisteja. Tavoitteena kesälle 2007 oli, että kahvila tulisi tutummaksi niin sotkamolaisille kuin vieraspaikkakuntalaisille kesävieraillekin. Osana tavoitetta oli myös, ettei kahvilaan päädyttäisi asiakkaaksi sattumalta, vaan että kahvilaan tultaisiin käymään tarkoituksella – esimerkiksi osana ulkoiluretkä.

Cafe Palovartijan tunnettuuden paraneminen oli oleellisimmassa osassa myös mietittäessä kahvilan kokonaismyynnin kehittämistä. Asiakkaita ei ollut kahvilan resurssien puitteissa mahdollista houkutella edellisvuosista kovinkaan paljon poikkeavalla hinnoittelulla tai tuotevalikoimalla – saati sitten muilla erikoisuuksilla. Myynnin kehitys oli näin ollen aikaansaattava asiakasmäärän kasvamisella ja sitä mahdollisesti seuraavalla lisääntyvällä myynnillä.

4.2.2 Toiminnan kehittäminen

Cafe Palovartija on jokaisena aukiolovuotenaan toiminut lähestulkoon saman mallin mukaisesti. Kahvila on avattu kesäkuun alkupuolella ja suljettu elokuun alussa. Aukioloaika on ollut klo 11:00 - 18:00, työntekijän työaika on ollut joko klo 10:45 - 18:15 tai klo 10:30 - 18:15. Kahvilan tuotevalikoima on läpi vuosien pysynyt samankaltaisena, vaikkakin pienimuotoista monipuolistumista on tapahtunut. Kahvilatoiminnan mahdollisia ongelmakohtia tai kehittämismahdollisuuksia ei ole kertaakaan arvioitu tai analysoitu. Toiminnasta ei ole työvuoroja lukuun ottamatta myöskään kerätty tietoa. Jokainen kesä onkin aloitettu kahvilassa lähinnä ns. puhtaalta pöydältä.

Kesän 2007 tavoitteeksi asetettiin kahvilatoiminnan tarkkailu ja analysointi tulevien kesien toiminnan kehittämistä varten. Tavoitteena oli tarjota tietoa muun muassa kahvilan asiakasmääristä, tuotemyynnistä sekä toimintaan mahdollisesti vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Toiveena oli, että seurannan ja analysoinnin avulla kahvilassa voitaisiin seuraavana kesänä ennakoida mm. mahdollisia kiirepäiviä sekä tilaustarvetta.

4.3 Toimenpiteet

Cafe Palovartijan toiminnan kehittämiseen tähdänneet tavoitteet tarjosivat kaksi hyvin erilaisista haastetta. Tunnettuuden ja myynnin parantamiseen tähdännyt tavoite vaati lähinnä luovaa markkinointiajattelua sekä suunnittelutyötä, toiminnan kehittämiseen tähdännyt tavoite taas vaati ensisijaisesti tarkkaa ja huolellista faktatiedon keräämistä ja analysointia. Tavoitteet erosivat toisistaan myös aikataulullisesti, tunnettuus- ja myyntitavoitetoimenpiteet toteutettiin lähinnä ennen kahvilan avaamista, kun taas seurantaan liittyvät toimenpiteet jatkuivat koko kesän läpi.

4.3.1 Markkinoinnin kehittäminen

Cafe Palovartijan tunnettuuden ja myynnin parantamisen lähtökohdaksi valittiin markkinoinnin kehittäminen. Markkinoinnin pääkeinoksi valittiin mainonta. Mainonnan tavoitteena oli saattaa Cafe Palovartija Sotkamossa liikkuvien ihmisten, niin paikallisten kuin matkaili-

joidenkin, tietoisuuteen. Resurssit ja tavoitteet huomioon ottaen parhaaksi mainostustavaksi todettiin ilmoitustaulumainonta. Ilmoitustauluille sijoitettujen mainosten (LIITE 1) lisäksi kahvilaa mainostettiin myös Vuokatinrinteiden mainoksessa VuokattiNews -matkailulehden kesänumerossa. (Opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa mainos oli jo ehtinyt siirtyä bittiavaruuteen, joten sitä ei valitettavasti voitu laittaa liitteeksi.) Lehtimainoksen ja ilmoitustaulumainosten ohella kahvilaa mainostettiin myös kolmella ständimainoksella, joista kaksi (LIITEET 3 & 4) sijoitettiin Vuokatinvaaran laelle ja yksi (LIITE 2) Vuokatinrinteiden Kattikeskukseen.

Mainonnan suunnittelusta ja toteuttamisesta vastasi opinnäytetyön tekijä lehtimainosta ja Vuokatinvaaran yläparkkipaikan ständiä (LIITE 4) lukuun ottamatta. Mainonnan käytännön toimenpiteet ajoittuivat aikavälille huhtikuu - kesäkuu 2007.

Cafe Palovartijan mainonta toteutettiin ”Kiipeä kahville” -teemalla. Mainoksen yläreunaan sijoitetun komentavan iskulauseen tavoitteena oli kiinnittää ihmisten huomio sekä herättää kiinnostus mainoksen loppuosaan. Lisää huomioarvoa sekä erottuvuutta muusta mainosmas-
sasta haettiin valkean taustan ja luonnonläheisten värien avulla. Mainoksen teksteistä pyrittiin tekemään mahdollisimman helppolukuisia ja ydinasioita korostavia. Kahvilaa esittävän kuvan ideana oli herättää mielikuva mukavasta ja tunnelmallisesta, kauniin luonnon keskellä sijaitse-
vasta etapista esimerkiksi kävelylenkille tai päiväretkelle. Samalla teemalla toteutettiin myös kahvilan ulko-oven aukioloaikataulu (LIITE 5) sekä hinnastot (LIITE 6).

Ainoana poikkeuksena kahvilan mainonnan yhtenäisyydessä oli Vuokatinvaaran yläparkki-
paikan ständi (LIITE 4), jossa käytettiin aikaisempina vuosina käytettyä mainosta. Yleisestä linjasta poikkeavaan mainokseen päädyttiin väärinkäsityksen seurauksena. Mainos oli ehditty tehdä valmiiksi etukäteen, eikä valmista työtä haluttu heittää hukkaan, vaikka se poikkesikin muista kahvilan mainoksista.

Kahvilan mainokset levitettiin 8. kesäkuuta 2007, vuorokautta ennen kahvilan ensimmäistä aukiolopäivää. Kahvilan mainonta keskitettiin Vuokatin ja Sotkamon kirkonkylän alueelle. Tavoitteena oli levittää mainoksia mahdollisimman näkyville ja keskeisille paikoille. A3- ja A4-
kokoiset mainokset sijoitettiin eri yritysten ilmoituksille varaamiin paikkoihin, lähinnä ilmoitustauluille. Mainoksia sijoitettiin Vuokatissa Urheiluopiston sisä- ja ulkoilmoitustauluille, Vuokatti-infoon, Kattivankkuriin, Vuokatinrinteiden päähissiasemalle, Hesburgeriin, K-
markettiin, S-markettiin sekä Maxi-Makasiiniin. Sotkamon kirkonkylällä mainoksia sijoitet-

tiin Hiukan urheilustadionin sisäänkäyntiin, linja-autoasemalle sekä K-supermarketin aulaan. Ilmoitustaulumainosten lisäksi kahvilaa mainostettiin Vuokatinvaaran laella kahdella standimainoksella sekä yhdellä standimainoksella Vuokatinrinteiden Kattikeskuksessa.

4.3.2 Toiminnan seuranta

Cafe Palovartijan aikaisempien vuosien, 2003 - 2006, toiminnasta ei ollut tarjolla mitään kirjallista tietoa myyntitietoja lukuun ottamatta. Toiminnan kehittämisen kannalta oli näin ollen oleellista kerätä konkreettista tietoa kahvilan toiminnasta kesän 2007 aikana. Tavoitteena oli kerätä tietoa, jota voitaisiin jatkossa käyttää hyväksi toimintaa suunniteltaessa.

Alun perin oli tavoitteena, että kahvilan tuotemyyntiä olisi voitu seurata kassakoneen raporttien avulla. Kassakoneen avulla tehty seuranta olisi ollut helppo toteuttaa, sillä myyntitiedot olisi voitu ottaa suoraan kassakoneen päiväraportista. Valitettavasti tarpeeksi laajaan tuoteerittelyyn kykenevää konetta ei kesän ajaksi kuitenkaan saatu ja tuotemyyntiseuranta jouduttiin toteuttamaan näin ollen seurantalomakkeiden avulla. Kassakoneen avulla kerättiin tietoja ainoastaan päivittäisistä rahallisista myynneistä.

Cafe Palovartijan toiminnan seuranta toteutettiin kesän 2007 aikana 9.6. - 3.8. välisellä ajalla, jokaisena kahvilan aukiolopäivänä. Seurannan toteutuksesta vastasivat kahvilan työntekijät, joita oli kesän aikana yhteensä neljä henkilöä. Kahvilassa työskenteli jokaisena aukiolopäivänä yksi työntekijä, yhtä uuden työntekijän koulutuspäivää lukuun ottamatta. Kaikkia työntekijöitä ohjeistettiin täyttämään seurantalomakkeita samoin periaattein.

Tietoja kerättiin kolmelle seurantalomakkeelle (LIITE 7). Ensimmäisellä lomakkeella seurattiin asiakasmäärää sekä säätilaa, toisella lomakkeella tarkkailtiin kahvilatuotemyyntiä, kolmannen lomakkeeseen kirjattiin matkamuistotuotteiden ja tupakoiden myynti. Lomakkeisiin kerätyt tiedot syötettiin Excel-taulukkoon (LIITTEET 8 - 12) myöhempää tarkkailua sekä yhteenvedoja varten.

Asiakas- ja säättietoja koskevaan lomakkeeseen kirjattiin aukiolotunneittain kahvilan maksavat asiakkaat sekä heidän seurueensa jäsenet ns. tukkimiehen kirjanpidolla. Tämän lisäksi lomakkeeseen kirjattiin asiakkaiden esittämiä toiveita, risuja ja ruusuja. Säättä tarkkailtiin erikseen aikaväleillä klo 11:00 - 14:00 sekä klo 14:00 - 18:00. Molemmilta aikaväleiltä kirjattiin sään

yleisilme; oliko sää aurinkoinen, pilvinen, sateinen tai esiintyikö ukkoskuuroja. Mikäli sää oli vaihteleva, merkittiin seurantaan kaikki kyseisenä aikana esiintyneet säätilat.

Kirjatut säätilat muutettiin Excel-raportointia varten numeraalisiksi. Asteikolla yhdestä neljään numerolla neljä tarkoitetaan aurinkoista säätä, numerolla kolme pilvistä säätä, numerolla kaksi sateista säätä sekä numerolla yksi ukkossäätä.

Kahvilatuotemyyntilomakkeeseen merkittiin kahvilan päivittäismyynnit kahden päivän osalta per lomake. Myydyt tuotteet merkittiin tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen tuotelistaan aina myyntitapahtuman yhteydessä. Päivän lopuksi laskettiin kunkin tuotteen kokonaismyynti. Lomakkeen täytön helpottamiseksi tuotteet listattiin ryhmittäin, ennakolta suosituimmiksi tuotteiksi arvioidut kahvi ja munkit sijoitettiin listan ensimmäisiksi tuotteiksi.

Vuokattituotteiden ja tupakoiden myyntiä seurattiin omalla lomakkeellaan. Koska tuotteiden myynti arvioitiin etukäteen varsin pieneksi, kirjattiin yhteen lomakkeeseen tuotteiden myynti aina kahden viikon jaksolta. Myös Vuokattituotteiden ja tupakoiden myynti merkittiin lomakkeeseen tukkimiehen kirjanpidolla.

Kahvilan rahallista myyntiä seurattiin päivätasolla. Rahallista myyntiä koskevat tiedot otettiin suoraan kahvilan kassakoneen päiväraportista. Kone laski valmiiksi päivän käteismyynnin sekä pankkikortti- ja luottokorttimyynnit. Myynnistä erotettiin eri osiksi kahvilatuote- sekä tupakkamynti ja Vuokattituotteiden myynti. Molemmista kirjattiin erikseen käteis-, pankkikortti- sekä luottokorttiostojen osuudet. Myyntien kirjausta ja tilitystä varten tehtiin Excel-pohjainen tilitysohje- ja tilitystaulukko (LIITE 13), johon suunniteltiin valmiiksi kesän tilityskaudet. Taulukko laski syötettyjen tietojen avulla mm. tilityskauden kokonaismyynnin sekä pankkiin tilitettävän käteissumman. Kirjanpitoa varten taulukosta tulostettiin tilitysjakson myyntiyhteenvedo kuittien liitteeksi.

4.4 Onnistumisen arviointi

Cafe Palovartijassa kesän 2007 aikana tehtyä liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävää työtä voidaan pitää kokonaisvaltaisesti onnistuneena. Markkinointitoimenpiteiden kehittämisen myötä kahvilan myynti nousi edellisvuodesta noin 21 prosenttia, myös kahvilan tunnettu-

den voidaan olettaa samalla parantuneen. Seurannan myötä kahvilan toiminnasta saatiin kirjallista tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi seuraavien kesien toimintaa suunniteltaessa. Seurannan myötä saatuja kehitystoimenpiteitä toteutetaan toivottavasti osittain jo kesän 2008 aikana. Seuraavassa on arvioitu kehittämistyön käytännön toimenpiteiden onnistumista.

4.4.1 Markkinointi

Kahvilan myynnin ja tunnettuuden parantamiseen tähdänneen tavoitteen voidaan arvioida onnistuneen hyvin. Kahvilan myynti kasvoi kesästä 2006 20,6 %. Myynnin kasvu oli edelliseen jaksoon (vuodet 2005 - 2006, myynnin kehitys 19,3 %) verrattuna tosin vain 1,3 prosenttia (Taulukko 1). Tulokseen voidaan joka tapauksessa olla tyytyväisiä, sillä kesä 2006 oli säiden osalta paljon suotuisampi kahvilatoiminnalle kuin kesä 2007.

Vaikka kesän 2007 myyntituloksiin voidaan olla tyytyväisiä, olisi mainontaan voitu panostaa vieläkin enemmän. Tavoitteena ja suunnitelmana kesälle oli, että mainoksia levitetään mahdollisimman laajalle alueelle Vuokatin ja Sotkamon kirkonkylän alueella. Mainoksia toki levitettiin laaja-alaisesti, mutta muutamasta oleellisesta paikasta mainos jäi puuttumaan aikataulullisten ongelmien sekä ajattelemattomuuden seurauksena. Kahvilaa oli alun perin tarkoituksena mainostaa Vuokatin vaellusreittien varrella, käytännön syistä johtuen reittimainostaminen jäi kuitenkin suunnitelman asteelle. Toisena puutteena mainostuksessa voidaan pitää Katinkullan sivuun jäämistä, majoittaahan kohde suuren osan Vuokatin vierailijoista. Mainontaa olisi Katinkullan ohella voinut tehostaa toimittamalla mainoksia muihinkin Vuokatin majoituspalveluyrityksiin.

Mainontaan liittyvistä käytännön toimenpiteistä voidaan olla tyytyväisiä mainosten levitykseen sekä levityksen ajankohtaan, muihin mainontaan liittyviin toimenpiteisiin jäi hieman parantamisen varaa. Mainokset käytiin laittamassa paikoilleen kahvilan avaamispäivää edeltävänä iltapäivänä, joten tieto kahvilan aukiolosta oli ihmisen saatavilla hieman ennen niin sanottua h-hetkeä. Mainosten paikoillaan pysyminen oli etukäteen suunniteltuna tarkoitukseen käydä tarkastamassa kesän aikana pariin otteeseen, hyvästä suunnitelmasta huolimatta tarkastuskierrokset jäivät kuitenkin tekemättä aikataulullisista syistä. Pahimpana virheenä voidaan kuitenkin pitää kahvilan mainoksen jäämistä Vuokatinvaaran parkkipaikan kulmaan kahvilan lopullisen sulkemisen jälkeen. Mainos ehti väärinkäsityksestä johtuen olla paikoillaan reilun

vuorokauden ennen poisvientä. Toivoa sopii, ettei kahvilan ovella vierailut kovin monta pettynyttä asiakasta!

4.4.2 Kahvilatoiminnan seuranta

Kahvilatoiminnan seurannassa ilmeni pieniä haasteita kesän aikana. Suurimmaksi ongelma-kohtaksi muotoutui tietojen keräystapa – kahvilan työntekijä vastasi seurannan toteuttamisesta muiden töidensä lomassa.

Kuten seurannan tuloksista voidaan todeta, oli kahvilan asiakasvirta hyvin ennalta arvaamaton ja vaihteleva. Tästä johtuen kahvilan päivittäisen menekin arviointi oli erittäin haastavaa. Tuotehävikin ja laatupuutteiden minimoimiseksi ohjeistuksena oli näin ollen pitää tuotteita (kahvi ja munkit) valmiina mieluummin pieniä kuin suuria määriä. Yllättävä asiakasmäärän lisääntyminen merkitsikin työntekijälle monesti asiakaspalvelun ohella lisääntyviä kahvilan ylläpitoon liittyviä töitä, kuten kahvinkeittoa sekä munkkien sulatusta ja sokerointia. Seurantalomakkeen täyttämisen voidaankin olettaa kärsineen eniten juuri kahvilan muiden töiden takia.

Seurannan voidaan todeta onnistuneen hyvin tietojen kirjaamisen yhtenäisyyden kannalta. Kaikille kahvilassa töissä olleille henkilöille kerrottiin seurantalomakkeiden tietojen merkitsemistyylit ja kriteerit, eikä ole syytä olettaa että annetuista kriteereistä olisi poikettu. Ohjeiden ymmärtämistä olisi kuitenkin voitu parantaa kirjoittamalla ohjeistus paperille suusanallisten neuvojen tueksi.

Seurannan suurimmaksi ongelmakohdaksi muodostuivat ns. ruuhkahetket. Suuri hetkellinen asiakasmäärä vaikeutti lähinnä asiakasmäärän ja tuotemyynnin seuranta, muihin seuranta-kohteisiin kasvulla ei niinkään ollut vaikutusta. Ideaalitulanteessa seurannasta olisi vastannut kahvilatöistä vapautettu sivullinen tarkkailija, joka olisi keskittynyt ainoastaan lomakkeiden täyttämiseen. Asiakasmäärän äkillinen kasvu tai muu muutos ei olisi vaikuttanut kirjauksiin, vaan tilanteesta olisi saatu yhtä luotettava tieto kuin rauhallisimmistakin hetkistä. Tällä kertaa kirjurin käyttö ei kuitenkaan ollut mahdollista, vaan seurannasta vastasi kulloinkin työvuorossa ollut työntekijä. Kahvilassa työskenteli päivittäin vain yksi henkilö (perehdytyspäivää lukuun ottamatta), jonka ensisijaisena tehtävänä oli luonnollisesti palvella asiakkaita mahdol-

lisimman tehokkaasti ja hyvin – seurantalomakkeen täyttäminen tapahtui asiakaspalvelun ja muiden kahvilatöiden ohessa.

Asiakasmäärän kirjaaminen vaikeutui erittäin paljon silloin kun kahvilaan saapui useita perheitä tai muita ryhmiä yhtä aikaa. Kirjaamisohjeistuksena oli, että kaikki maksavat asiakkaat sekä heidän seurueensa merkittiin asiakkaiksi. Asiakasmäärän tarkka laskeminen oli ruuhkatileteissa kuitenkin erittäin hankalaa, sillä usein kaikki seurueiden jäsenet eivät käyneet kahvilan sisätiloissa. Kahvilatilauksen usein teki osa seurueesta sillä aikaa kun toinen osa odotti joko kahvilan terassilla tai kahvilan ulkopuolella. Usean seurueen osuessa paikalle yhtä aikaa laskeminen vaikeutui entisestään ihmisten kuljeskellessa sisään ja ulos kahvilasta muutaman hengen ryhminä.

Edellä mainituista syistä johtuen asiakasmäärissä voidaan olettaa olevan pieniä epätarkkuuksia myynnillisesti parhaitten päivien osalta. On erittäin todennäköistä, että kirjatut asiakasmäärät ovat näiden päivien osalta todellista pienempiä – voidaan pitää todennäköisempänä että osa asiakkaista on jäänyt merkkäämättä kuin että asiakkaita olisi merkattu seurantalomakkeisiin liikaa.

Ruuhkahetket vaikeuttivat myös tuotemyynnin seuranta. Kiiretilanne hankaloitti lähinnä eri virvoitusjuomien menekin seuraamista, sillä juoma-allas sijaitsi pakon sanelemana kahvilan takaosassa myyntitiskiä vastapäätä. Asiakkaat ottivat juomat itse altaasta joko ennen maksun suorittamista tai sen jälkeen. Myytyjen juomien seuraaminen ei ollut määrällisesti vaikeaa, vaan hankaluuksia tuotti lähinnä eri makuvaihtoehtojen menekin seuraaminen. Etenkin lapsiperheille sopivan makuvaihtoehdon miettiminen tuotti usein vaikeuksia ja valittu maku vaihtui monta kertaa – kiireessä kassahenkilön oli usein erittäin hankalaa seurata mihin vaihtoehtoon lopulta päädyttiin. Muiden tuoteryhmien osalta myynnin seuraaminen ei tuottanut kovin suuria vaikeuksia, sillä kaikki paitsi juomatuotteet sijaitsivat myyntitiskillä.

Tuotemyyntiseuranta ei voida edellisistä seikoista johtuen pitää täysin luotettavana etenkin juomamyynnin osalta. On myös hyvin todennäköistä että kiirehetkinä kahvilatuoteseurannassa on tapahtunut muitakin erehdyksiä, kirjauksia on unohtunut tai myynti on merkattu väärän tuotteen kohdalle. Täysin todellisuutta vastaavaa myyntitilastoa varten seurantaan olisikin tarvittu tuotteiden viivakoodeja lukeva kassakone, sillä aina kun tuotteet lyödään kassaan käsin, on olemassa inhimillisen erehdyksen vaara.

Vuokattutuotteiden ja tupakoiden myyntiä koskevassa seurannassa virheet ovat epätodennäköisempiä kuin kahvilatuotemyyntiseurannassa. Tuotteita meni varsin vähäisesti, usein yksi kerrallaan, lisäksi tuotteita oli myynnissä vain yhtä mallia per tuote.

Säätilan seuranta onnistui hyvin käytettyyn seurantatapaan suhteutettuna. Säätila merkittiin erikseen kahdelta aikajaksolta, kello 11:00 - 14:00 ja 14:00 - 18:00. Lämpötila merkittiin kello yhdentoista aikaan vallinneen lämpötilan mukaan. Säätilasta merkittiin pääsääntöinen yleisilme ja mikäli sää vaihteli, merkittiin seurantaan kaikki aikavälin eri säätilat.

Tarkempia säätietoja varten säätilojen kirjaamiseen olisi voitu esittää tarkempia vaihtoehtoja. Esimerkiksi termi puolipilvinen olisi tuonut tarkkuutta merkitsemiseen pelkän aurinkoisen pilvisen, sateisen ja ukkoskuuroja sisältäneen sään lisänä. Säätilaa olisi myös voitu seurata tunneittain, jolloin sään vaikutusta olisi voitu arvioida tarkemmin esimerkiksi tunneittain lasketun asiakasmäärän suhteen. Vaikutusten arvioinnin helpottumisen lisäksi tunneittain raportoidusta säätilasta olisi ollut helpompi tehdä arvioita – toteutetusta seurannasta ei tällä hetkellä voida päätellä, missä suhteessa merkittävät säätiloja on esiintynyt. Mikäli aikavälille 11:00 – 14:00 on merkitty esimerkiksi sadetta ja auringonpaistetta, on mahdollista että aurinko on paistanut tunnin ja vettä on satanut kaksi tuntia – vaihtoehtoja on monia.

Asiakkaiden suullisesti antaman palautteen keruun voidaan todeta onnistuneen. Ainoa mahdollinen totuutta vääristävä seikka on se, ettei kaikkia palautteita ole välttämättä muistettu kirjoittaa seurantalomakkeelle. Asiakkaita ei pyydetty kommentoimaan toimintaa, kaikki saadut palautteet on annettu omatoimisesti. Mikäli kahvilassa olisi haluttu tarkempaa tietoa asiakkaiden ajatuksista toiminnan suhteen, olisi kahvilaan voitu sijoittaa kirjallisen palautteen mahdollistava palautelaatikko. Tavoitteena ei kuitenkaan tällä kertaa ollut asiakastyytyväisyyden tarkempi tutkiminen vaan ilmitulleiden palautteiden listaaminen.

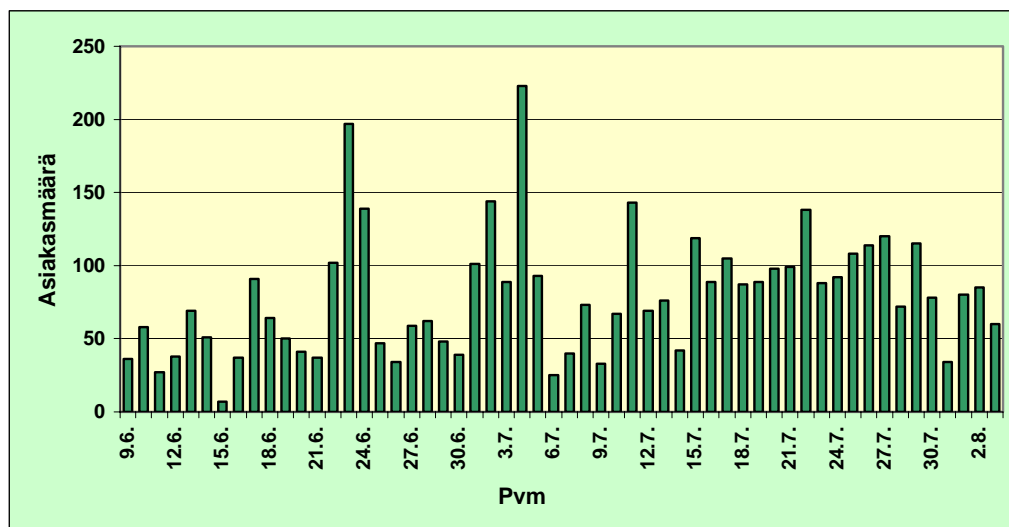
Kahvilan päivittäinen myynninseuranta onnistui mainiosti. Yhtä kassakoneen aiheuttamaa sekaannusta lukuun ottamatta seurannassa ei ilmennyt ongelmia. Kahvilan myynti kirjattiin tietokoneelle tehtyyn tilitystaulukkoon (LIITE 13) aina päivän päätteeksi. Tilitystaulukkoon oli suunniteltu valmiiksi kaikki kesän tilitysjaksot, kone myös laski automaattisesti kulloinkin tilitettävän kokonaissumman. Excel-pohjainen tilitystaulukko selvensi huomattavasti tilitykseen liittyviä toimenpiteitä, aikaisemmin käytetty tilityslomake oli työntekijöiden keskuudessa koettu epäselväksi. Tilitystaulukko toimii jatkossa hyvänä tietolähteenä kesän 2007 myynneistä.

5 SEURANTATULOKSET

Seuraavassa on esitelty kesän 2007 aikana toteutetun seurannan avulla saatuja tietoja kahvilan toiminnasta. Tulokset löytyvät kokonaisuudessaan liiteosiosta (LIITTEET 8 - 12).

5.1 Asiakkaat

Cafe Palovartijan päivittäinen asiakasmäärä vaihteli kesän 2007 aikana varsin paljon (Kuvio 7). Kesän huonoimpana päivänä (15.6.) kahvilassa kävi ainoastaan seitsemän asiakasta, vilkkaimpana päivänä (4.7.) asiakkaita oli 223. Kaksi asiakasmääriltään vilkkainta päivää erottuivat varsin selkeästi muista päivistä. Kesän vilkkaimman päivän, maanantain 4. heinäkuuta, suuri asiakasmäärä on mitä todennäköisimmin seurausta Sotkamossa järjestetyn Rastiviikon ensimmäisestä välipäivästä. Toiseksi vilkkain päivä, 23. kesäkuuta (1. juhannuspäivä), selittyy yleisenä vapaapäivänä.

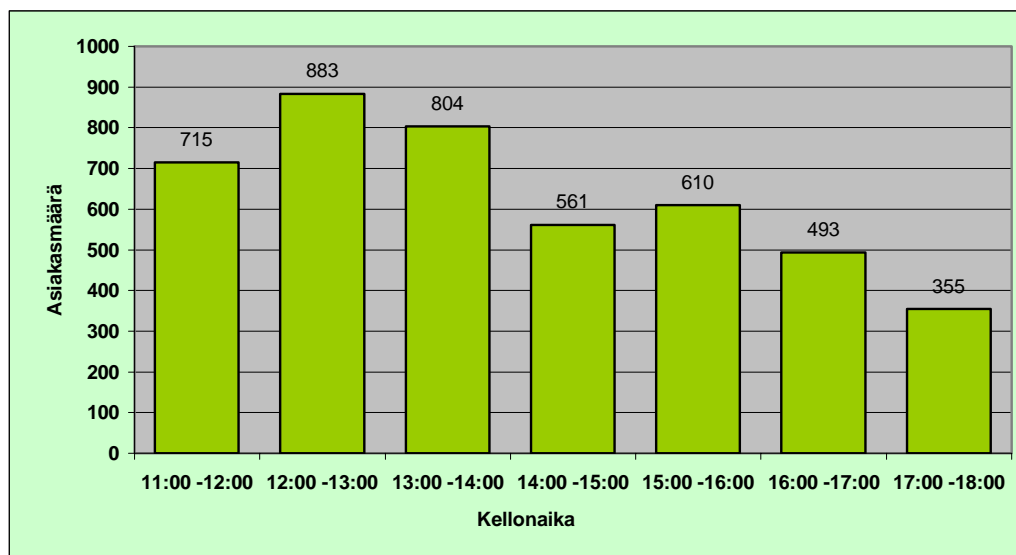


Kuvio 7. Asiakasmäärän päiväkohtainen jakauma

Keskimääräisesti heinäkuu oli asiakasmäärällä mitattuna vilkkaampi kuin kesäkuu. Heinäkuussa kahvilassa vieraili keskimäärin 92 asiakasta päivässä kun taas kesäkuussa asiakkaita oli päivittäin keskimäärin 60. Elokuuta ei kolmen aukiolopäivän takia otettu vertailussa huomi-

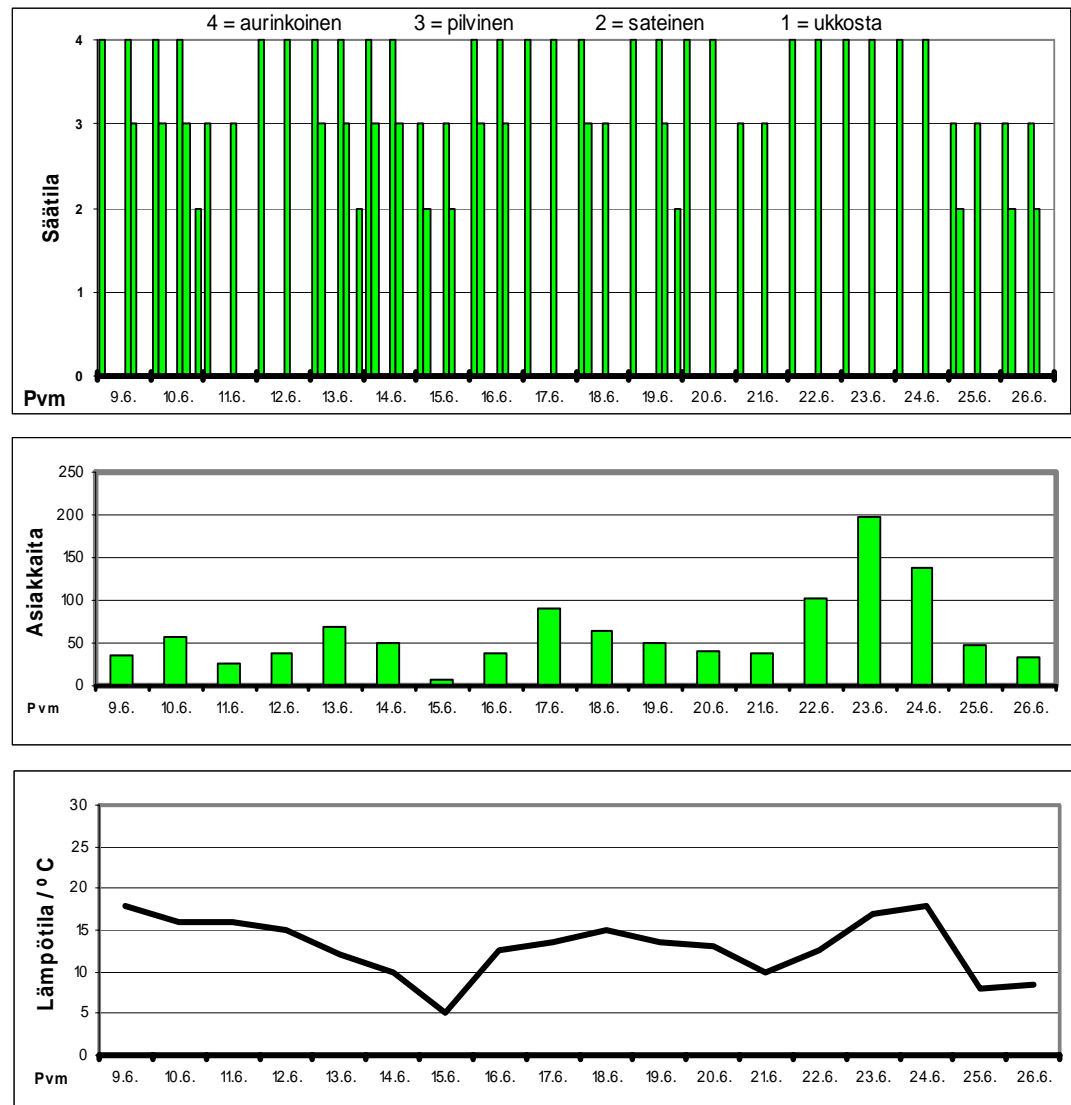
oon. Yli sataan asiakkaaseen kahvilassa yllettiin neljänätoista päivänä, joista kolme oli kesäkuussa ja yksitoista heinäkuussa.

Kesän kokonaisasiakasmäärän perusteella laskettuna kahvilan vilkkain tunti oli kello kahdetatoista kello kolmeentoista, jolloin kahvilassa asioi yhteensä 883 ihmistä (Kuvio 8). Rauhallisin tunti oli kahvilan viimeinen aukiolotunti, jonka aikana kahvilassa vieraili koko kesän aikana yhteensä 355 henkilöä. Puolet (50 %) asiakkaista asioi kahvilassa kolmen ensimmäisen aukiolotunnin aikana.

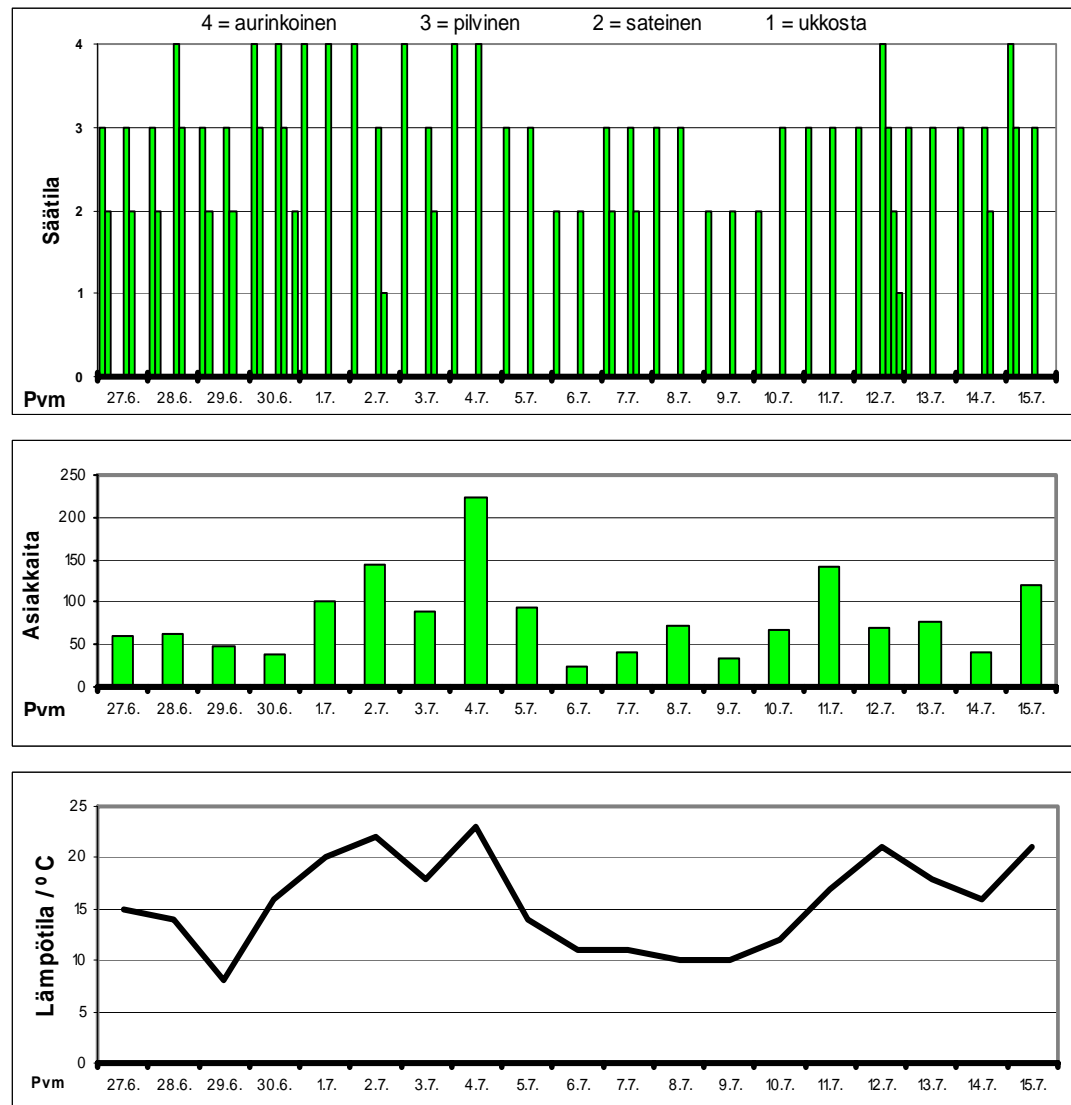


Kuvio 8. Asiakasmäärän tuntikohtainen jakauma

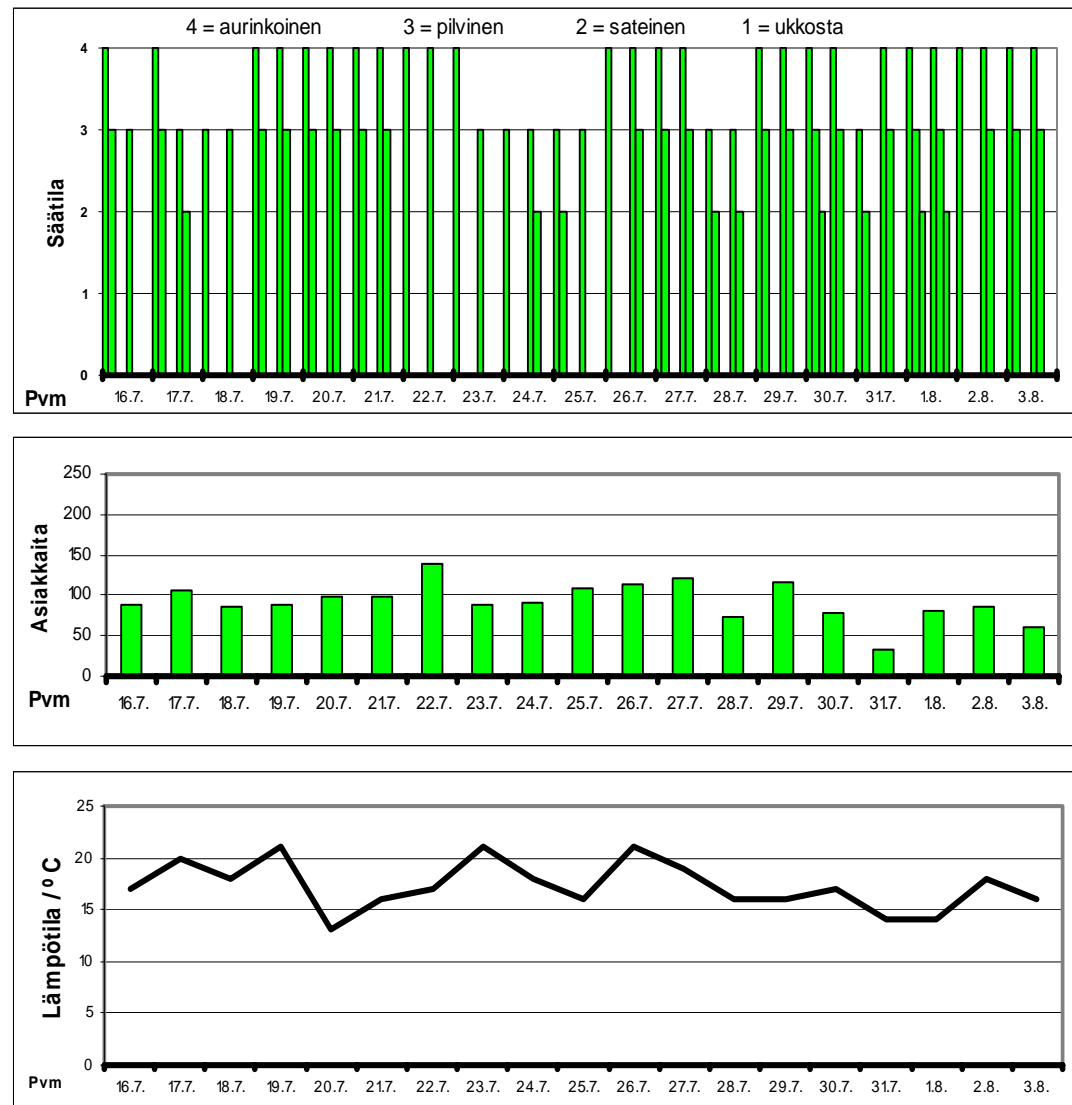
Kesän kiireisin tunti sijoittui heinäkuun neljännelle päivälle, jolloin kahvilassa asioi 64 henkilöä ensimmäisen aukiolotunnin aikana. Nollatunteja, jolloin kahvilassa ei käynyt yhtään asiakasta, oli yhteensä 30 kappaletta. Nollatunteja osui jokaiselle kahvilan aukiolotunnille. Eniten (8 kpl) nollatunteja oli aikavälillä kello 17:00 - 18:00, vähiten (2 kpl) aikavälillä kello 13:00 - 14:00. Keskimäärin kahvilassa asioi 11 henkilöä tunnissa. Koko kesän aikana kahvilassa asioi 4 421 ihmistä.



Kuvio 9. Säätila ja asiakasmäärä aikajaksolla 9.6.2007 - 26.6.2007



Kuvio 10. Säätila ja asiakasmäärä aikajaksolla 27.6.2007 - 15.7.2007



Kuvio 11. Säätila ja asiakasmäärä aikajaksolla 16.7.2007 - 3.8.2007

Tarkkailtaessa säätilaa kuvaavia kaavioita on helppo havaita, että kesän 2007 sää on ollut varsin vaihteleva niin päivä- kuin viikkotasollakin (Kuviot 9 - 11). Vain yhden säätilan päiviä on kesän aikana ollut seurannan mukaan 18 kappaletta, 38 päivänä sää on vaihdellut vähintään kahden eri säätilan välillä. Vesisadetta on esiintynyt 24 päivänä 56 aukiolopäivästä. Täysin poutaisia päiviä on ollut seurannan mukaan vain 9 kappaletta.

Kello yhdentoista aikaan mitatut lämpötilat osoittavat, että kesä on ollut yleisesti ottaen varsin kolea. Lämpötila on ollut yli + 20 °C ainoastaan yhdeksänä aamupäivänä. Viidentoista asteen lämpötilaan tai sen alle on jääty 25 päivänä.

Kesän korkeimmaksi lämpötilaksi on kirjattu + 23 °C heinäkuun neljäntenä päivänä, kesän alhaisin lämpötila + 5 °C taas sijoittuu kesäkuun 15. päivälle. Tarkkailtaessa edellä mainittujen päivien asiakasmääriä, voidaan todeta että kyseiset päivät ovat olleet myös asiakasmääriltään kesän ääripäät (223/7 asiakasta). Säätilaltaan heinäkuun 4. päivä on ollut aurinkoinen, kesäkuun 15. päivänä on taas ollut sateista ja pilvistä.

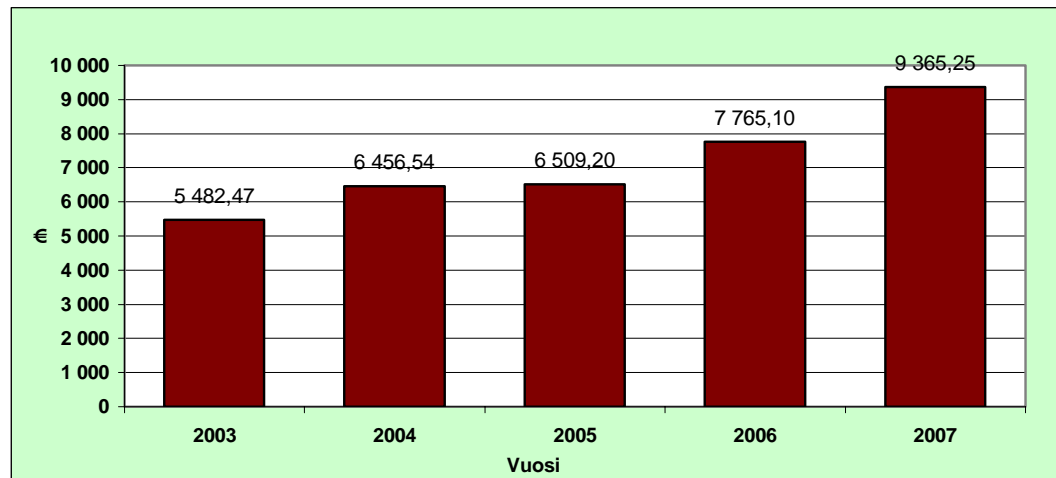
Etsittäessä kesän huippupäiviä on helppo havaita, että asiakasmääriltään vilkkaimpina päivinä säätila on ollut lähes poikkeuksetta aurinkoinen ja lämpimähkö. Pilvisen ja sateisen säätilan välimaastoon sijoittuva sää yhdistettynä alhaiseen lämpötilaan on taas aiheuttanut lommon asiakasmäärään hyvin monessa kohdassa. Notkahduksia asiakasmäärissä näkyy esimerkiksi heinäkuun 6. ja 9. päivän kohdalla, jolloin sää on ollut sateinen ja kylmä. Kesän ensimmäisinä aukiolopäivinä aurinkoinenkaan sää ei ole kuitenkaan johtanut korkeisiin asiakasmääriin. Tämä selittyyne kenties sillä, ettei kesälomakausi ole kyseiseen aikaan vielä kunnolla käynnistynyt.

Säätilan vaikutus voidaan arvioida varsin merkittäväksi kahvilan asiakasmäärien kannalta. Sateisena päivänä kahvilassa ei todennäköisesti vieraile yhtä paljon asiakkaita kuin poutapäivänä. Parhaana sääinä kahvilatoiminnalle voidaankin pitää aurinkoista ja lämmintä säätä, huonoin mahdollinen sää taas on sateinen ja kylmä.

5.2 Rahallinen myynti

Cafe Palovartijan myynnin kehitys on ollut vuosien saatossa nousujohteinen. Vertailussa (Kuvio 12) esiintyvät myynnit eivät ole kahvilan kokonaisyhteisiä, sillä myyntiluvuista puuttuvat matkamuistomyynnit. Tämä johtuu siitä että matkamuistojen myynti on kirjattu joka vuosi kirjanpidossa Vuokatinrinteiden Sport Shopin myynteihin, eikä Cafe Palovartijan myyntiin. Vertailukelpoisuuden vuoksi myynnin kehityksen arviointiin käytettiin näin ollen pelkkää kahvilatuotemyyntiä, vaikka kesän 2007 ajalta olisikin ollut tiedossa myös tarkka matkamuistomyynnin osuus. Mikäli matkamuistomyynti olisi kirjattu kahvilan vuosittaisiin

myyn-teihin, olisi myynnin kasvu vuosien 2006 - 2007 välillä todennäköisesti hieman suurempi.



Kuvio 12. Cafe Palovartijan myynti (€) vuosina 2003 – 2007

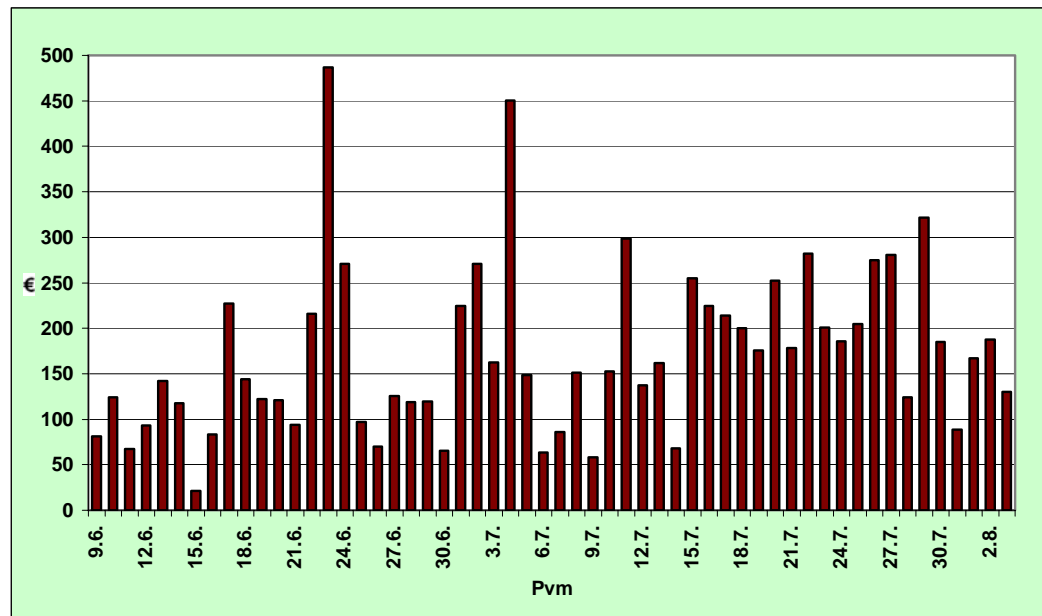
Taulukko 1. Cafe Palovartijan prosentuaalinen myynnin kehitys vuosina 2003 – 2007

Vuosi	Myyntin kehitys
2003 → 2004	15,1 %
2004 → 2005	8,0 %
2005 → 2006	19,3 %
2006 → 2007	20,6 %

Kesän 2007 myyntitulosta voidaan pitää varsin hyvänä ottaen huomioon kesän aikana vallinneen huonohkon säätilan. Lähimpänä vertailuajankohtana, vuonna 2006, kesäsää oli huomattavasti suotuisampi kahvilatoiminnan kannalta. Mikäli kesän 2007 sää olisi ollut aurinkoisempi ja lämpimämpi, olisi kahvilan myynti mitä todennäköisimmin ollut parempi.

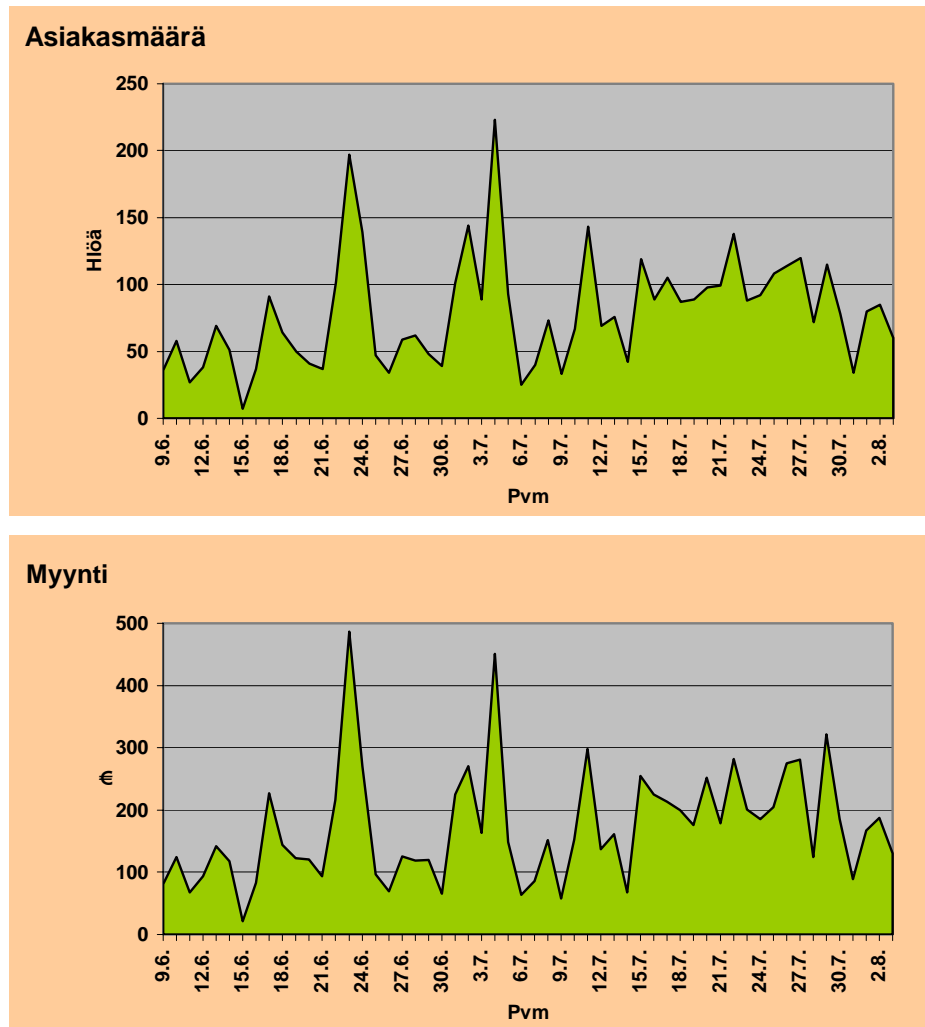
Cafe Palovartijan kesän 2007 kokonaismyyn-ti, matkamuistot mukaan luettuna, oli 9 574,65 euroa. Myynnillisesti parhaana päivänä (23.6.) kahvilassa myytiin tuotteita 486,50 eurolla, hiljaisimpana päivänä (15.6.) myynti oli 21,30 euroa (Kuvio 13). Eroa vilkkaimmalla ja rauhalli-

simmallalla päivällä oli huikeat 465,20 euroa. Kahvilan myynti oli kesän mittaan varsin vaihtelevaa



Kuvio 13. Päiväkohtaiset myynnit

Keskimääräisesti kahvilan myynti oli noin 171 euroa päivässä. Yli sadan euron myyntiin kahvilassa yllettiin 42 aukiolopäivänä 56:sta. Kaksisataa euroa ylittyi 19 päivänä, yli kolmensadan euron päästiin kolmena päivänä. Myynnillisesti paras jakso sijoittui heinäkuun puolivälistä heinäkuun loppuun. Kesäkuun alkupuoli oli kahvilan myynnillisesti rauhallisinta aikaa.



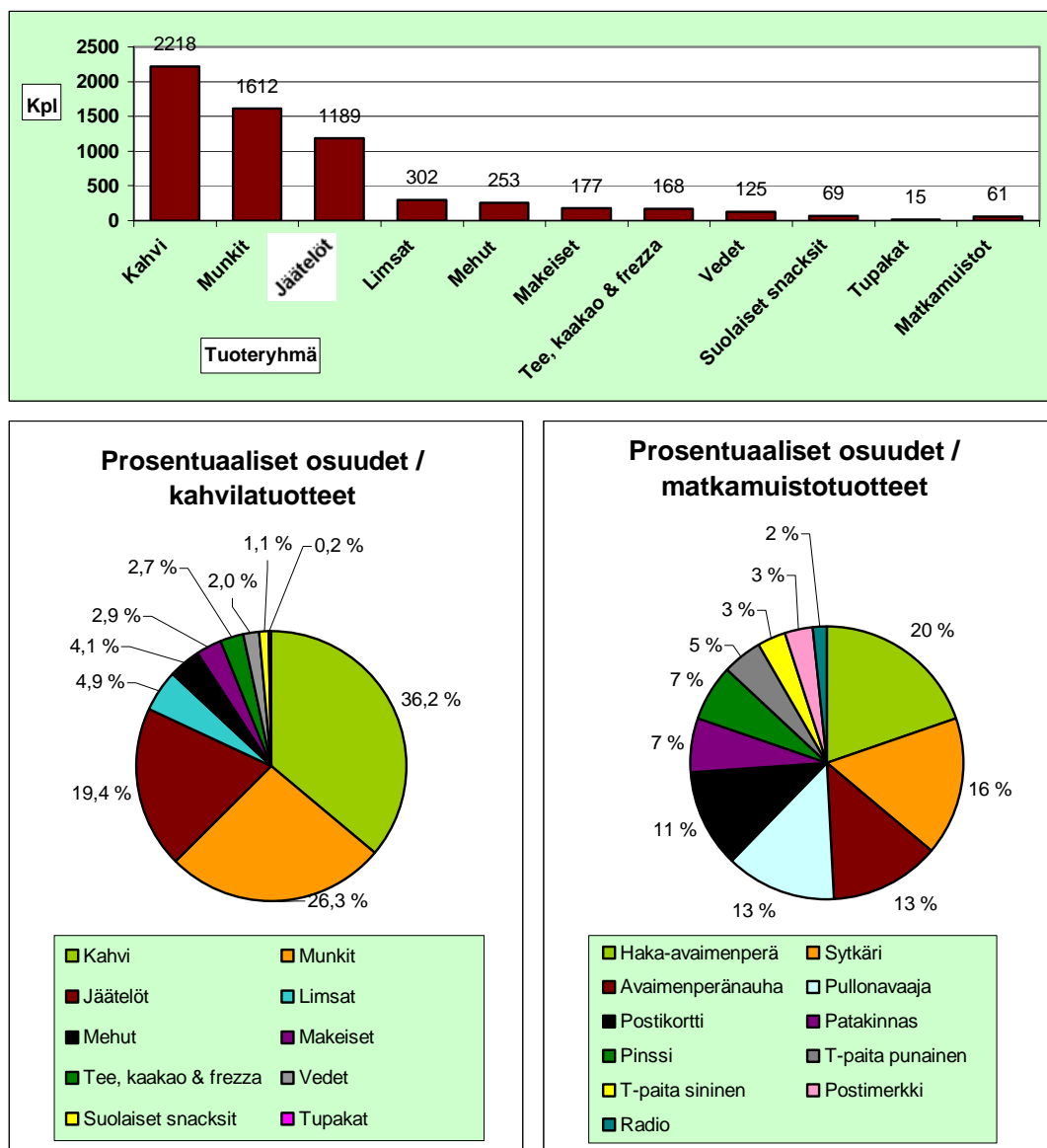
Kuvio 14. Asiakasmäärän ja myynnin vertailu

Vertailtaessa Cafe Palovartijan päivittäisiä asiakasmääriä ja myyntejä (Kuvio 14) voidaan todeta, että diagrammit ovat melkein identtisiä. Kuvion perusteella voidaankin vetää johtopäätös, että kahvilan myynti riippuu hyvin paljon kahvilan asiakasmäärästä – mitä enemmän asiakkaita, sitä enemmän myyntiä. Näin ollen kahvilaan tulisi jatkossa yrittää houkutella mahdollisimman paljon asiakkaita, jotta myyntiä saataisiin lisättyä.

Asiakasmäärän ja myynnin huippupäiviin löytyi seurantalomakkeisiin merkittyjen tietojen avulla hyvät selitykset. Juhannuspäivä (23.6.) ja Sotkamossa järjestetyn rastiviikon välipäivä (4.7.) näkyvät selvinä piikkeinä kuviossa. Kesän myynnillisesti kolmanneksi parhaana päivänä (29.7) Vuokatinvaaralla järjestettiin alamäkiajon suomenmestaruuskisat.

5.3 Tuotemyynti

Cafe Palovartijassa myytiin kesän 2007 aikana yhteensä 6 128 kahvilatuotetta ja 61 matkamuistotuotetta (Kuvio 15). Suosituin myyntiartikkeli oli kahvi, jota myytiin yhteensä 2 218 kuppia. Seuraavaksi suosituimpia tuotteita olivat munkit (1 612 kpl) ja jäätelöt (1 189 kpl). Kolme edellä mainittua tuoteryhmää erottuivat myynnillisesti kahvilan muista tuotteista to-della selvästi. Vähiten suosittuja kahvilatuotteita olivat tupakat ja suolaiset snacksit.



Kuvio 15. Tuotemyynnin määrällinen jakauma

Tuotemyynnin prosentuaaliset jakaumat (Kuvio 15) on poikkeuksellisesti laskettu myynnin kappalemääristä eikä rahallisesta myynnistä. Menettely johtuu siitä, että tuotteiden tarkkaa euromääristä myyntiä ei tiedetä kahvin ja munkkien osalta. Molempia tuotteita myytiin kesän aikana kappalehintaan (kahvi 1,30 € / munkki 1,50 €) sekä yhdistelmähintaan (kahvi & munkki 2,50 €). Seurannasta ilmenee vain tuotteiden kokonaismyyntimäärä, ei millä hinnalla tuotteet on myyty.

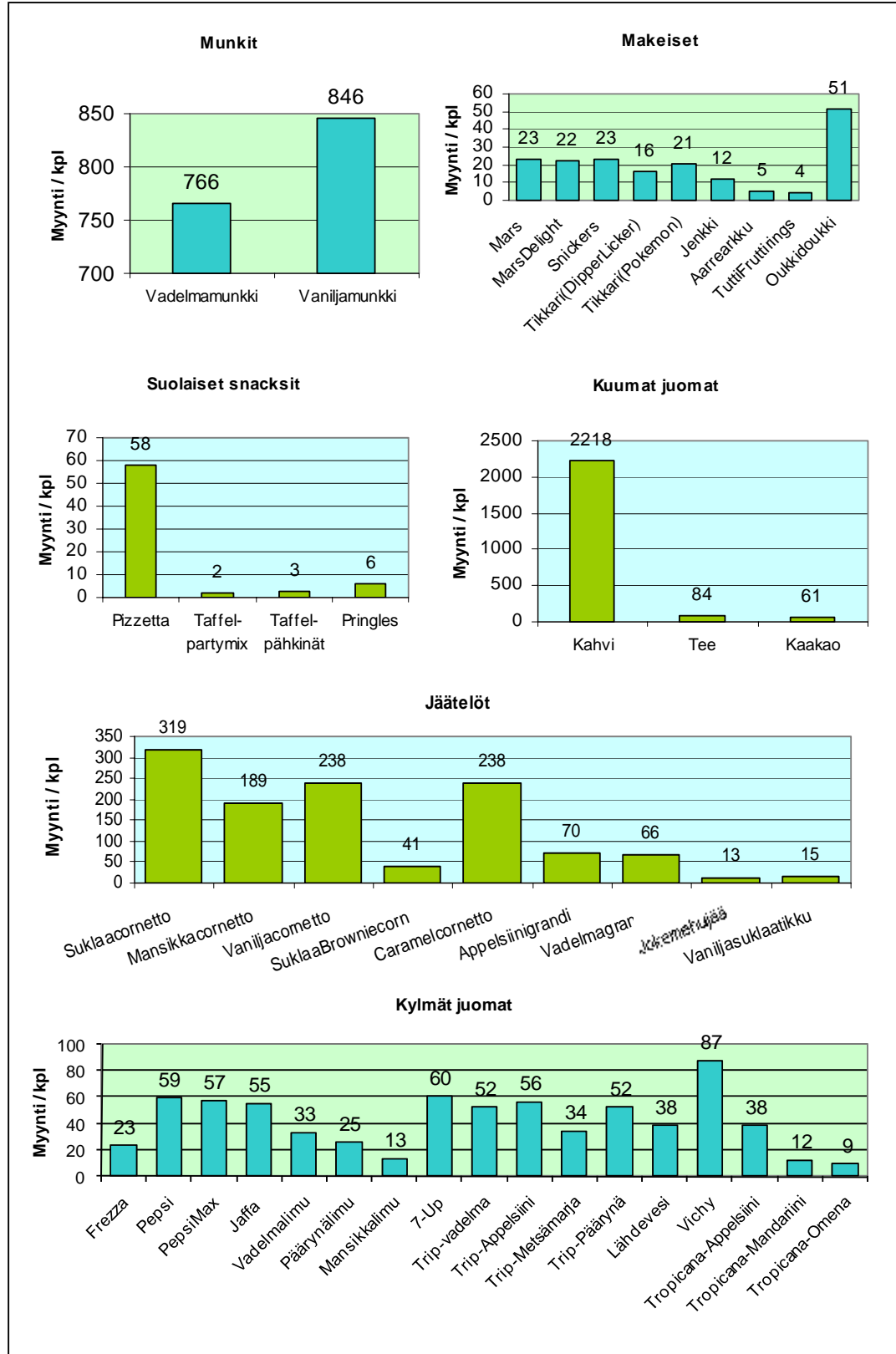
5.3.1 Kahvilatuotteet

Cafe Palovartijan suosituinta tuotetta, kahvia, myytiin keskimäärin 40 kuppia päivässä. Parhaana päivänä kahvia myytiin 94 kupillista, huonoimpana päivänä ainoastaan kolme kupillista. Teetä ja kaakaota myytiin kesän aikana yhteensä 145 kupillista.

Kylmistä juomista suosituinta oli kesän 2007 aikana Vichy-vesi, jota myytiin 87 pullollista (Kuvio 16). Vichy-vesi oli uusi tulokas kahvilan valikoimassa, suosiosta päätellen tuotelisäys oli varsin kannattava. Vichyn jälkeen suosituimpia kylmiä juomia olivat 7-Up ja Pepsi. Yleisesti ottaen limonadit olivat varsin tasaisen suosittuja. Vadelma-, päärynä- ja mansikkalimonadin myyntimäärä jäi alhaisemmaksi, koska niitä ei ollut koko kesän ajan tarjolla saatavuusongelmien vuoksi. Mehuista suosituinta oli appelsiinin makuinen Trip -pillimehu, jota myytiin kesän aikana 56 kappaletta. Myös eri pillimehumakujen myynti oli varsin tasaista. Uutena tulokkaana kahvilan valikoimassa olivat Tropicana -tuoremehut, joita myytiin yhteensä 59 kappaletta. Vastaanottoa voidaan pitää varsin hyvänä ainakin appelsiininmakuiselle Tropicanelle, jonka myynti oli 38 kappaletta.

Munkeista suosituimpia olivat vaniljamunkit, joita myytiin 846 kappaletta. Vadelmamunkeja myytiin kesän aikana 80 kappaletta vähemmän, yhteensä 766 kappaletta. Päivittäistason ero ei kuitenkaan ollut suuri, sillä vaniljamunkkia myytiin keskimäärin 15,1 kappaletta ja vadelmamunkkia 13,7 kappaletta päivässä.

Makeisista suosituimpia olivat Oukkidoukki-karamellit, joita myytiin yhteensä 51 kappaletta. Oukkidoukit erottuivat suosiollaan varsin selvästi muista makeisista. Epäsuosituimpia tuotteita olivat karkkipussit, joita myytiin kesän aikana yhteensä 9 kappaletta. Suklaapatukat olivat varsin suosittuja, patukoita myytiin kesän aikana yhteensä 68 kappaletta. Yhteensä makeisryhmän tuotteita myytiin kesän aikana 177 kappaletta.



Kuvio 16. Kahvilatuotemyynti tuoteryhmittäin

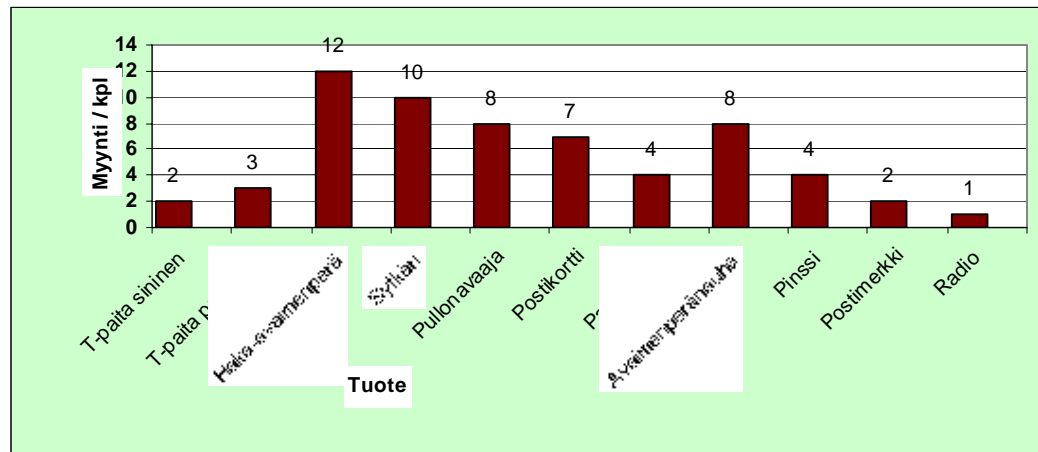
Jäätelöistä suosituimpia olivat suklaanmakuiset Cornetot 319 kappaleen myynnillä. Keskimäärin suklaajäätelöitä myytiin 5,7 kappaletta päivässä. Seuraavaksi suosituimpia jäätelöitä olivat vanilja- ja caremel -Cornetot, joita myytiin molempia 238 kappaletta. Kesän uutuusmaku, suklaabrownie -Cornetto, jäi myynniltään Cornetoista huonoimmaksi, sillä maku ei ollut saatavilla koko kesän ajan. Myös Joke-mehujää ja vaniljasuklaa-jäätelö olivat myynnissä vain osan aikaa kesästä. Jäätelöitä myytiin kesän aikana yhteensä 1 189 kappaletta, keskimäärin 21 kappaletta päivässä.

Syötävistä kahvilatuotteista vähiten suosittuja olivat suolaiset snacksit. Suolaista purtavaa myytiin kahvilassa yhteensä 69 kappaletta. Valtaosa myynnistä muodostui Pizzettaminipitsojen myynnistä. Pizzettoja myytiin kesän aikana yhteensä 58 kappaletta. Myyntiä voidaan pitää varsin hyvänä, sillä tuote oli uutuus kahvilan valikoimassa. Pringlesperunalastut ja Taffel -pikkunaposteltavat eivät olleet kovin suosittuja 11 kappaleen kokonaisuudessaan.

Tupakat olivat kahvilatuotteista vähiten suosittu tuoteryhmä. Tupakat olivat Cafe Palovartiassa ns. sivutuotteen roolissa, sijoitettuina myyntitiskin taka-alueelle. Kaikkia kolmea tupakkamakua ei ollut saatavilla koko kesän ajan, mikä pienensi mahdollisesti menekkiä entisestään. Tupakkaa myytiin kesän aikana yhteensä 15 askia.

5.3.2 Matkamuistot

Kesän 2007 matkamuistomyyntiä voidaan pitää kohtalaisena, sillä tuotteita myytiin arvion mukaan enemmän kuin aikaisempina vuosina. Yleisesti ottaen matkamuistojen myynti oli kuitenkin varsin vähäistä (Kuvio 17).



Kuvio 17. Matkamuistomyynnin määrällinen jakauma

Vuokatti-aiheisista matkamuistoista suosituimpia olivat hakalukolla varustetut avaimenperät, joita myytiin kesän aikana yhteensä 12 kappaletta. Seuraavaksi suosituimpia matkamuistoja olivat sytyttimet (myynti 10 kpl) sekä avaimenperäkaulanauhat ja pullonavaajat (molempien myynti 8 kpl). Vähiten suosittu matkamuisto oli taskuradio, jota myytiin kesän aikana vain yksi kappale.

Matkamuistoja myytiin keskimäärin yksi per aukiolopäivä. Parhaana päivänä matkamuistotuotteita myytiin yhteensä kuusi kappaletta.

6 KEHITYSIDEOITA TULEVILLE VUOSILLE

Seuraavassa käsitellään toiminnan kehittämistä asiakaspalautteiden, seurantalulosten ja kahvilassa työskennelleen opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisten havaintojen pohjalta.

6.1 Asiakaspalautteet

Kahvilassa kirjattiin seurantalomakkeeseen asiakkaiden esittämiä toiveita, sekä suullisesti saatuja palautteita. Asiakkailta ei pyydetty kommentteja, vaan kaikki palaute on saatu asiakaslähteisesti. Palautetta saatiin keskimäärin kaksi kertaa viikossa.

Suurin osa asiakaspalautteista koski kahvilan munkkeja, joita keuhuttiin moneen otteeseen. Etenkin vaniljamunkit olivat kahvilakävijöiden mieleen, joten ne kannattaa ehdottomasti pitää osana tuotevalikoimaa. Eräs asiakas mainitsi kuulleensa erinomaisista munkeista tuttaviltaan – voidaan toivoa että ”puskaradio” on toiminut laajemmassakin mitassa. Positiivisen sanoman leviäminen pienehköllä paikkakunnalla olisi erittäin hyvä kahvilatoiminnan kannalta. Munkkien laatuun kannattaa ehdottomasti panostaa myös jatkossa. Valikoiman laajentaminen voisi myös olla kannattavaa, isohkojen vadelma- ja vaniljamunkkien seuraksi kävisi hyvin esimerkiksi pienempi, hilloton reikämunkki.

Munkkien ohella kehuja sai myös kahvi. Kahvin laadun ja etenkin tuoreuden ylläpitäminen on toiminnan jatkossa erittäin tärkeää, sillä juuri kahvi myy Cafe Palovartijassa eniten. Voidaan olettaa, että asiakkaiden kahviin liittyvä laatuodotus on Cafe Palovartijassa varsin suuri – kahvilassa halutaan nauttia ”kunnon kahvit” eikä seisahdanutta suurkeitinkahvia.

Toivotuin tuote asiakkaiden esittämien kommenttien perusteella oli olut, jota kyseltiin useaan otteeseen. Seurantalomakkeeseen merkityn asiakaspalautteen mukaan kylmästä oluesta olisi tarjottu jopa kymmenen euroa, mikäli sitä olisi ollut saatavilla. Alkoholioikeuksia kahvilaan tuskin kannattaa ainakaan aivan lähitulevaisuudessa hankkia, ykkösoluen tai kotikaljan ottamista tuotevalikoimaan kannattaa kuitenkin harkita vakavasti.

Kahvilatuotteisiin liittyvissä toiveissa esiintyivät eniten gluteenittomat tuotteet sekä munkkeja pienemmät kahvileivät. Valikoimaan kannattaakin ehdottomasti lisätä jatkossa esimerkiksi yksittäispakattuja keksejä tai muuta pientä makeaa. Myös gluteeniton kahvileipä olisi hyvä

olla olemassa, vaikkei kysyntä kovin suurta olekaan. Vaihtoehtojen tarjoaminen tuskin vähentää päätuotteen, eli munkkien, myyntiä.

Jäätelövalikoimaan toivottiin usein pientä, perheen pienimille, sopivaa jäätelöä. Hetken aikaa myynnissä olleet vaniljasuklaatikut olivatkin varsin suosittuja. Jatkossa kyseinen jäätelötyyppi kannattaa ehdottomasti lisätä tuotevalikoimaan. Säilytystilojen vähäisyyden vuoksi jäätelövalikoimaa ei kuitenkaan voida juuri muuten laajentaa, eikä se luultavasti olisi kannattavaakaan Cornetto-jäätelöiden myynnin kannalta. Tämä selittyy sillä, että Cornetto-jäätelöt (laitteen avulla vohveliin puristettava pehmisjäätelö) ovat suomalaisille vielä varsin uusi tuttavuus. Mikäli kahvilan valikoimaan kuuluisivat esimerkiksi perinteiset Pingviini-tuutit, valitsisi moni kahvilan asiakas todennäköisesti ns. tutun ja turvallisen vaihtoehdon erikoisen Cornetto-jäätelön sijasta.

Asiakkaat esittivät toiveen Cafe Palovartijasta kertovien opasteiden/mainosten sijoittamisesta vaellusreittien varrelle. Mainoksia olikin alun perin tarkoitus sijoittaa maastoon, suunnitelma jäi kuitenkin toteuttamatta. Seuraavina kesinä mainontaa kannattaa ehdottomasti laajentaa Cafe Palovartijan lähimaastoon ulottuvaksi.

Moni kahvilan asiakas oli kiinnostunut Cafe Palovartijan toimitilojen historiasta. Lisäksi tiedusteltiin Vuokatinvaaraan liittyviä asioita, kuten vaaran korkeutta ja vaaralle nousevan tien valmistumisajankohtaa. Tuleville kesille kahvilaan kannattaisikin valmistaa pieni tietopaketti Vuokatin historiaan liittyen, moni asiakas lukisi varmasti mielellään alueen historiasta kahvikupin ääressä. Paketti toimisi hyvänä apuna myös kahvilan työntekijälle – olisi hyvä, mikäli kahvilassa työskentelevä henkilö osaisi kertoa Vuokatista kysyttäessä.

Asiakkaiden toiveissa tulivat edellä mainittujen seikkojen lisäksi esille myös koirien pesu- ja juoma-allas kahvilan pihaan, aukioloajan pidentäminen juhannuksen aikaan sekä lavatanssien järjestäminen kahvilan vieressä sijaitsevalla lautatasanteella. Kahvilan hinnoittelua pidettiin useaan otteeseen edullisena kahvi & munkki-tarjouksen (2,50 €) osalta. Ainoana negatiivisena kommenttina kahvilasta mainittiin asiakkaan sanoja mukailen ”huono Vuokattikrääsävalikoima”.

6.2 Kahvilan toiminta

Kahvilan toimintatavat ovat yleisesti ottaen varsin hyvät. Kehitysmahdollisuuksia kuitenkin löytyy, mikäli toiminnan kehittämiseen halutaan panostaa. Kehittäminen on paikallaan etenkin siinä tapauksessa, että kahvilan myynti jatkaa tasaista nousuaan. Kesällä 2007 kahvilassa myytiin rahallisesti noin 58 % enemmän kuin ensimmäisenä toimintavuotena 2003 – toiminnan lähtökohdat ovat näin ollen melko erilaiset verrattuna kahvilan alkupäiviin.

6.2.1 Markkinointi

Cafe Palovartijan markkinointia kannattaa ehdottomasti jatkaa kesän 2007 hyvien kokemusten perusteella. Markkinointi yhdistettynä suotuisiin kesäsäihin nostaa kahvilan myynnin seuraavina kesinä mitä todennäköisimmin uudelle asteikolle yli 10 000 euroon. Mainontaa kannattaa lisätä etenkin Vuokatinvaaran maastossa sekä Sotkamon keskustassa. Näiden ohella tulisi huolehtia, että kahvilan mainos on esillä myös uusissa Vuokattiin rakennettavissa matkailukohteissa. Suomenkielisten mainosten lisäksi mainoksia kannattaisi tehdä myös venäjän- ja englannin kielellä.

Kahvilan mainonnasta tulee jatkossakin huolehtia myös Cafe Palovartijan ympäristössä, sillä kahvila sijaitsee hieman syrjässä vaaran laen yleisimmiltä kulkureiteiltä. Kesän 2007 aikana käytettiin kahta kahvilaan ohjaavaa ständimainosta, jotka oli sijoitettu Vuokatinvaaran alaparkkipaikan kulmaan sekä kahvilan tienhaaraan. Sijoittelu on varsin hyvä myös seuraavia kesiä ajatellen. Kahvilaa olisi hyvä mainostaa ständillä myös vaaran juurella, valtatie 76:n risteyksessä.

Kahvilassa käytetyissä tiedotteissa kuten hinnastoissa ja aukiolo tiedoissa olisi hyvä käyttää yhtenäisyyden luomiseksi samaa tyyliä kuin mainonnassa – eri väriteemoilla ja tyylillä tehdyt materiaalit hämmentävät ja luovat sekavan vaikutelman. Erityisen tärkeä rooli on kahvilan oveen sijoitettavalla mainoksella, joka johdattelee asiakkaat sisään kahvilaan. Oveessa on tärkeää mainita aukioloaikatietojen lisäksi kahvilan nimi, jotta ihmiset varmistuvat tulleen etsimäänsä paikkaan. Oveen sijoitettavasta plakaatista kannattaa tehdä mahdollisimman iso, jolloin se on helppo havaita jo kaukaa.

Kahvilan kesän 2007 mainos toteutettiin alun perin hieman tiukalla aikataululla, jonka takia sitä ei ehditty miettiä sataprosenttisesti loppuun. Mikäli kahvilan mainoksena käytetään jatkossa samaa mainosta kuin kesällä 2007, voisi mainosta parantaa muutamaa kuvaan liittyvää yksityiskohtaa muuttamalla. Kahvilan houkuttelevuutta voitaisiin lisätä esimerkiksi kuvaamalla kahvila ovi ja ikkunaluukut avoinna. Todellisuutta ja mukavuutta kuvaan lisäisivät myös terassin pöydät sekä portaitten vierustan kukkaruukut.

6.2.2 Aukioloaika

Cafe Palovartijan aukioloaikoja tulee jatkossa arvioida kesäkohtaisesti, edellisen kesän tapahtumia silmälläpitäen. Tiettyyn aukioloaikaan jumittumista kannattaa välttää, lisäksi tulee pohdita aukioloon liittyvien päiväkohtaisten joustojen mahdollisuutta.

Aukioloaikaa ei välttämättä kannata ruveta radikaalisti muuttamaan, vaikkakin asiakasmäärällisesti vilkkaimmat tunnit sijoittuvat aikavälille kello 11 - 14. Jos kahvilan aukioloaikaa halutaan kuitenkin supistaa, olisi paras vaihtoehto viimeisen aukiolotunnin karsiminen. Aikaväli klo 17 - 18 oli kahvilan rauhällisin kesän 2007 asiakasmäärällä mitattuna.

Kahvilan aikaisempaa avaamista voisi kokeilla. Avaamisaikaa voisi siirtää esimerkiksi 30 minuuttia aikaisemmaksi, puoli yhteentoista. Etenkin iäkkäät ihmiset ovat monesti liikkeellä aikaisin aamulla, ja muutaman kerran kahvilan ovella kolkuteltiinkin jo ennen avaamisaikaa. Mikäli aikaisempaa avaamista ei haluta jokapäiväiseksi, voitaisiin sitä kokeilla esimerkiksi viikonloppuisin. Ennakolta arvioituina vilkkaina päivinä, kuten juhannuksena ja urheilukilpailupäivinä, kannattaisi kahvila ehdottomasti avata aikaisemmin, jopa kymmeneltä aamulla. Säiden salliessa asiakkaita riittäisi varmasti myös ekstratunnille.

Koko kesäkauden kannalta ajateltuna kahvilan aukiolokausi on varsin hyvä. Mikäli kahvilassa kuitenkin tavoiteltaisiin suurempia päiväkohtaisia myyntituloksia, kannattaisi kahvila avata vasta juhannusviikolla, jolloin suuri osa suomalaisista jää kesälomalle. Myynnillisesti heinäkuu oli kesän 2007 aikana noin 50 % parempi kuin kesäkuu. Eroa arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että aukiolopäiviä oli heinäkuussa yhdeksän kappaletta enemmän kuin kesäkuussa.

Cafe Palovartija suljettiin kesällä 2007 perjantaina, elokuun kolmantena päivänä. Kahvilan elokuun aukiolo on riippunut monena vuotena Vuokatissa järjestettävän PipeFest-tapahtuman ajankohdasta, kahvila on yleensä suljettu festariviikonlopun aikaan. Kahvilan aukiolokauden pidentämistä ainakin kyseisen viikonlopun yli kannattaa kuitenkin jatkossa harkita. Kahvilan myynti ei ainakaan kesän 2007 elokuun alkupäivinä huonontunut merkittävästi heinäkuun tasosta, joten asiakkaita voisi jatkossakin riittää muutaman lisäpäivän ajaksi. Perjantain voisi kuvitella yleisesti ottaenkin olevan huonoin mahdollinen sulkemispäivä, sillä potentiaaliset asiakkaat ovat yleensä liikkeellä juuri viikonloppuisin.

6.2.3 Työntekijän työaika

Työntekijän työajan päivittämiseen kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota, sillä kahvilan myynnin lisääntyessä lisääntyy luonnollisesti myös työntekijän työmäärä. Työntekijän työajan pidentämistä kannattaa jatkossa harkita, sillä ainakin kesän 2007 aikana kahvilatyöntekijän työpäivä venyi melkein poikkeuksetta ylitöiden puolelle. Vähintään kymmenen minuuttia lisää työaikaa ei olisi pahitteeksi etenkin avaamista edeltävään puolituntiseen, joka on melko tiukka aikataulullisesti.

Tarvittavien tavaroiden (kassalipas, tarjoiluvadit ja -astiat, vesilöntti, tuotetäydennykset) kerääminen sekä siirtyminen Hesburgerilta Cafe Palovartijalla vie noin 10 - 15 minuuttia, jonka jälkeen kahvilassa tulisi jäljelle jäävän viidentoista minuutin aikana ehtiä mm. kantaa tavarat sisään, keittää kahvi, sekä sulattaa ja sokeroida munkit. Tämän lisäksi kaikki edellä mainitut tuotteet tulisi ehtiä laittaa tarjolle tai oikeisiin varastointipaikkoihin. Lisäpainetta toimintaan tuo ajoittain se, että kahvilan ovella kolkutellaan heti myyjän saavuttua paikalle.

Kesän 2007 aikana kahvilassa myytiin keskimäärin 28 munkkia päivässä, kyseisen määrän myyntikuntoon laittaminen oli käytännössä mahdotonta ennen avaamista. Usein munkit menivätkin aamusta asti sitä mukaa kun niitä laitettiin valmiiksi. Kahvilan mahdollisimman sujuvan toiminnan ja hyvän asiakaspalvelun kannalta olisi jatkossa tärkeää, että suurin osa myyntituotteista olisi mahdollista laittaa aamulla valmiiksi päivää varten. Lisätyöaika on äärimmäisen tärkeä etenkin ennalta arvioituina kesän huippupäivinä kuten juhannuspäivinä, sekä päivinä jolloin Vuokatinvaaralla järjestetään urheilukilpailuja. Muina mahdollisina kiirepäivinä kannattaa pitää Sotkamossa järjestettävien tapahtumien välipäiviä – kesällä 2007 Cafe Palovartijan myynnillisesti toiseksi paras päivä oli Sotkamossa järjestetyn Rastiviikon ensimmäisenä päivänä.

mäinen välipäivä. Kyseisinä ajankohtina työntekijän työaikaan kannattaisi sisällyttää tunnin valmistelu-aika ennen avaamista tai harkita kahden työntekijän laittamista vuoroon yhtä aikaa.

6.2.4 Tilaukset ja tavaran hankinta

Kahvilaan kesän 2007 alussa tilattu tavaraerä loppui varsin nopeasti limonadeja lukuun ottamatta. Varastojen tyhjenemisen seurauksena tuotteita haettiin lähes viikoittain Kajaanin Metro-tukusta. Jatkossa tukkuostamista tulisi luonnollisesti välttää sen epäkäytännöllisyyden ja kustannusten nousun vuoksi. Tukkuostamiseen liittyy monesti myös riski, kahvilaan tarvittava tuote voi olla tukussa tilapäisesti loppu.

Kahvilan tilausten teko on jatkossa huomattavasti helpompaa kesän 2007 aikana kerättyjen myyntitietojen ansiosta. Seurantatietojen perusteella tuotteiden menekkiä voidaan ennakoida, toisin kuin aikaisemmin.

Kaikki kahvilan myyntituotteet kannattaisi luonnollisesti tilata kerralla kesän alussa kulujen säästämiseksi. Käytännössä tilausta tulee kuitenkin vaikeuttamaan pakkassäilytystilojen vähäisyys, varastona toimiva Vuokatin Hesburgerin pakastin on varsin pieni. Mikäli pakastimessa on kuitenkin vain tarvittava määrä ravintolan tuotteita, mahtuvat myös kahvilan tuotteet pakastimeen. Kahvilan tuotteiden tilauksen yhteydessä tulisi näin ollen huomioda myös hampurilaisravintolan varaston alasajo ja säilytystilojen vapauttaminen. Toisena hyvänä vaihtoehtona on tilauksen tekeminen kaksi kertaa kesässä, esimerkiksi kesä- ja heinäkuun alussa. Säilytysmahdollisuuksia arvioitaessa kannattaisi tutkia mahdollisuutta käyttää hyväksi muita Vuokatinrinteiden toimitiloja, kuten esimerkiksi kesäisin kiinni olevaa A'laKatti -ravintolaa.

6.2.5 Tuotevalikoima

Kahvilan tuotevalikoiman perusrunko on hyvä. Toiminnan tämän hetkessä laajuudessa ei ole kannattavaa laajentaa tuotevalikoimaa merkittävästi. Mikäli valikoimaa jatkossa laajennetaan, tulee ottaa huomioon kahvilan varsin rajalliset tilat. Tuotevalikoiman laajantuessa tulee esillepanojärjestelyt uudistaa, sillä muuten kaikki tuotteet eivät yksinkertaisesti mahdu myyntitiskille.

Suurin kehitystarve kahvilan tuotevalikoimassa on ehkäpä ns. suolaisissa pikkupurtavissa, erilaisia vaihtoehtoja kannattaa jatkossa testata pienillä koe-erillä. Limonadeissa, mehuissa ja jäätelöissä on tärkeää muistaa valikoiman monipuolisuus.

Sinänsä tuotevalikoimaan liittymättömänä kommenttina voisi todeta, että teeveden lämmitys olisi huomattavasti helpompaa, mikäli kahvilaan hankittaisiin vedenkeitin. Teeveden lämmitys mikroaaltouunissa on melko hidasta ja hankalaa.

(Tuotevalikoimaa käsiteltiin enemmän opinnäytetyön asiakaspalautteet -osion yhteydessä.)

6.2.6 Hinnoittelu ja kassatoiminnot

Kahvilan hinnoittelussa on pelivaraa seuraavia vuosia ajatellen. Pienet hinnankorotukset ovat oikeutettuja etenkin kahvissa, munkeissa ja kahvi & munkki -yhdistelmässä. Sopiva korotus olisi vähintään 20 senttiä, jolloin munkki maksaisi 1,70 euroa, kahvi 1,50 euroa ja kahvi & munkki-yhdistelmä 2,70 euroa. Vielä korotuksen myötäkin hinnat pysyisivät yleiseen kahvilahintatasoon nähden varsin edullisina. Korotusta on syytä harkita myös limonadeihin, jotka kesällä 2007 maksoivat 2,20 € / 0,5 litran pullo. Mikäli makeis- ja jäätelövalikoima pysyy jokseenkin samana kuin kesällä 2007, ei korotuksia kannata tehdä ainakaan kovin paljoa.

Pohjakassaa (100 €) kannattaa jatkossa kasvattaa muutamalla kymmenellä eurolla, esimerkiksi 150 euroon. Varsinkin kiireisinä päivinä kassa täyttyi hyvin nopeasti automaattista nostettavilla kahdenkymmenen ja jopa viidenkymmenen euron seteleillä, jonka seurauksena vaihtorahat loppuivat. Etenkin viiden ja kymmenen euron seteleistä oli kahvilassa monesti pulaa.

Kahvilassa kesän 2007 aikana käytetty kassakone ajoi asiansa varsin hyvin, vaikka sen raportointikyvyt eivät seurannan kannalta olleetkaan riittävät. Mikäli kahvilassa halutaan jatkaa tuotemyynnin seurantaa, olisi monipuolisempaan erittelyyn kykenevä kone hyvin tarpeellinen. Toki monipuolisempi kone olisi hyvä myös käytännön kassatyöskentelyn kannalta, sillä hyvä kassakone tekee kassatyöskentelystä helpompaa ja sujuvampaa.

Kahvilan kortinlukulaite kannattaa ehdottomasti säilyttää, sillä ihmiset kantavat mukanaan yhä useammin vain ns. muovirahaa. Kortinlukulaite vähentää osaltaan myös vaihtorahaongelmaa, sillä korttimaksu ei luonnollisesti vaikuta kassalippaan sisältöön millään tavalla. Kah-

vilan korttimaksumahdollisuudesta kannattaisi mainita kahvilan sisäänkäynnin yhteydessä, sillä kahvila ei ulkonäkönsä perusteella näytä välttämättä kovin ”korttiystävälliseltä”.

6.2.7 Sisustus

Cafe Palovartijan toimitila, 1960-luvulla rakennettu hirsimökki, tarjoaa hienot puitteet tunnelmalliselle pikkukahvilalle. Tämän hetkessä kuosissaan kahvila on kuitenkin melko karu. Kahvilan sisustukseen kuuluu sisätiloissa vakiopaikoille asetetut pirtinpöydät (4 kpl) ja terassilla sijaitsevat kolme pitkää pöytää. Kesäksi 2007 kahvilan portaitten viereen laitettiin kaksi kukkaistutusruukkuja.

Cafe Palovartijasta saisi pienellä panostuksella todella kodikkaan tupakahvilan. Pitkät pöytäliinat, pienet verhokapat ja pitkä räsymatto lattialla tekisivät ihmeitä kahvilan ilmeelle. Kodikkuutta voisi lisätä entisestään parilla tekokasvilla ja taululla. Terassin viihtyvyyttä voisi parantaa lähinnä kukkaistutusten avulla. Sisustukseen panostaminen tuskin vaikuttaisi heti suoraan kahvilan myyntiin, puskaradion toimintaa ”tunnelmallinen ja kodikas retkikohde” kuitenkin todennäköisesti kiihdyttäisi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön kokonaistavoitteena oli kehittää Cafe Palovartijan toimintaa. Tavoite muotoutui kahdeksi, hyvin paljon toisistaan eroavaksi, osaksi. Ensimmäisenä tavoitteena oli parantaa kahvilan tunnettuutta ja myyntiä kesän 2007 aikana Toisena tavoitteena oli tarjota tietoa kahvilan toiminnasta, sekä esittää kehitysehdotuksia tuleville vuosille.

Cafe Palovartijan myynnin ja tunnettuuden parantamiseksi kahvilan markkinointia päätettiin kehittää kesän 2007 aikana mainontaa lisäämällä. Kahvilan markkinoinnin kehittäminen oli lähtökohtaisesti hyvin helppoa, sillä kahvilaa oli aiemmin mainostettu ainoastaan kahdella ständimainoksella kahvilan läheisyydessä. Jo yhden ständimainoksen lisääminen olisi voitu näin ollen tulkita mainonnan lisäämiseksi. Kyseiselle, helpolle tielle, ei kuitenkaan haluttu lähteä, vaan ajatuksena oli yrittää tehdä kahvilan mainonnasta mahdollisimman hyvälaatuista ja kattavaa (sopivissa resursseissa pysyen).

Cafe Palovartijan mainokseen oltiin yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä. Myös mainoksen tekijä pitää tuotostaan onnistuneena, vaikkakin muutamia pieniä korjauksia siihen olisi voitu jälkeinpäin ajateltuna tehdä. Mainoksen toteutus ja tyyli oli täysin opinnäytetyön tekijän päätettävissä, sillä Vuokatinrinteillä ei ainakaan tekijän tietojen mukaan ole yhtenäistettyä mainontaan liittyvää linjausta. Sinänsä opinnäytetyön aiheeseen liittymättömänä asiana voisi todeta, että yhtenäistämistä sekä tietyn tyylin vakiinnuttamista kannattaisiin kuitenkin pohtia yrityksessä vakavasti ”sekametelisopan” välttämiseksi. Yhtenäisyyttä mainontaa sekä muuhun tiedottamiseen toisi esimerkiksi tietyn fontin ja värimaailman vakiinnuttaminen.

Cafe Palovartijan mainostamiseen liittyvissä toimenpiteissä olisi voitu kesän 2007 aikana olla hieman tarkempia. Mainontaa olisi voitu toteuttaa laaja-alaisemmin ja tarkemmin kontrolloituna. Kontrollilla tarkoitetaan lähinnä mainonnan aikataulutusta, esimerkiksi suunnitelmaa mainosten sijoittamisesta paikoilleen, mainospaikkojen tarkistamisesta sekä mainosten poistamisesta. Kokonaisuutena mainontaan liittyvät toimenpiteet onnistuivat kuitenkin kohtalaisen hyvin – huonomminkin olisi voitu toimia.

Seurannan avulla tehty vertailu asiakasmääristä ja myynnistä osoitti selvästi, että kahvilan myynti riippuu täysin kahvilassa vierailleiden asiakkaiden määrästä. Kahvilan menestymisen kannalta on näin ollen oleellista, että kahvilaa mainostetaan myös jatkossa – mahdollisimman näkyvästi. Mainonnasta hyötyvät sekä kahvilan omistaja Huippupaikat Oy Vuokatinrinteet

että perimmäisenä toiminnan aloittamisen motivaattorina ollut Vuokatin kesämatkailu ja sen kehittäminen. Ajatus kesämatkailun lisäarvon tuottamisesta ei Cafe Palovartijan avulla onnistunut, mikäli kukaan Vuokatin kesävieraista ei tiedä kahvilan olemassaolosta.

Cafe Palovartijan myynnin parantamiseen tähdänneen tavoitteen voidaan arvioida myynnin kehityksen perusteella onnistuneen. Opinnäytetyön tekijän omana tavoitteena oli kuitenkin vielä hieman suurempi myynnin kasvu kuin mitä saavutettiin. Tavoitteena oli saavuttaa aikaisemmista vuosista selvästi poikkeava myynti. Ikävä kyllä huonohko kesäsää vesitti tiukimmat tavoitteet.

Cafe Palovartijan tunnettuuden parantumista on hankala arvioida, sillä ihmisten tietämystä kahvilan olemassaolosta ennen ja jälkeen kesän 2007 ei mitattu. Lisääntyneen myynnin avulla voidaan kuitenkin olettaa, että myös kahvilan tunnettuus on lisääntynyt.

Kahvilatoiminnan kehittämistä ja nykytilan arviointia varten Cafe Palovartijassa seurattiin päivittäin asiakasmäärää, tuote- ja rahallista myyntiä sekä säätilaa. Lisäksi kirjattiin asiakkaiden esittämiä toiveita ja kommentteja. Seuranta toteutettiin lomakkeita täyttämällä, ainoastaan rahallinen myynti otettiin suoraan kassakoneen raportista. Seurannan kattavuuteen voidaan olla tyytyväisiä, sillä mitään oleellista tietoa ei jäänyt puuttumaan. Mahdollisia kirjausvirheitä lukuun ottamatta seuranta voidaan pitää onnistuneesti toteutettuna. Kahvilan henkilökunnan voidaan olettaa täyttäneen lomakkeita samoilla periaatteilla, voidaan myös olettaa, että kaikki ovat yrittäneet täyttää lomakkeita mahdollisimman huolellisesti.

Tarkempia seurantatuloksia varten kahvilassa olisi voitu kirjata säätila sekä rahallinen myynti tunneittain, pitemmän aikavälin sijasta. Käytännössä kyseinen kirjaustyö olisi ollut mahdollinen, opinnäytetyön tekijä ei sitä kuitenkaan kesän alussa huomannut. Mikäli säätila ja myyntiä olisi tarkkailtu tuntikohtaisesti, olisi voitu arvioida hyvin tarkkaan, miten sää vaikuttaa myyntiin ja asiakasmääriin. Toteutuneen seurannan avulla arvio voitiin esittää vain päivätasolla, eikä säätilojen tarkkoja esiintymisaikoja tiedetty.

Seurannan avulla saatu tieto helpottaa kahvilan valmistelua seuraavaan toimintakesään. Suurin etu seurannan avulla saaduista tiedoista on kahvilan tilaustentekovaiheessa. Aikaisempina vuosina kahvilan tilaus on tehty ilman konkreettista tietoa edelliskesän myynnistä. Myyntitietojen avulla kesän 2008 tilaustarpeen arviointi helpottuu huomattavasti. Myyntitietojen ohella opinnäytetyön avulla on helppo arvioida tulevien kesien mahdollisia kiirepäiviä sekä varautua niihin.

Saatujen tietojen avulla kahvilan kehitystä on jatkossa helppo arvioida – kaikki vertailukohdat löytyvät samojen kansien sisältä. Suositeltavaa olisi, että kahvilan toiminnan pääpiirteet kirjattaisiin joka kesä myös jatkossa. Tärkeimpiä tietoja ovat rahallinen myynti sekä tuotemyynti. Rahallisen myynnin avulla on helppo arvioida kahvilan kehittymistä, tuotemyynti taas toimii tilausapuna seuraavalle kesälle. Tuotemyynnin osalta kannattaa jatkossa kirjata kahvilaan ostetut tuotteet, päiväkohtaisilla myynneillä ei niinkään ole merkitystä.

Seurannan avulla saatujen tietojen sekä opinnäytetyön tekijän omien havaintojen pohjalta saatiin muutamia kehitysehdotuksia kahvilan toimintaan. Tärkeimpinä ja varteenotettavimpina ehdotuksina tulisi pitää tuotevalikoimaan sekä kahvilan yleisilmeen kohentamiseen liittyviä ajatuksia. Kahvilan markkinoinnin jatkossa tapahtuvaa ylläpitoa ei toivottavasti tarvitse pitää ehdotuksena, vaan varmana toimenpiteenä – kesän 2007 hyvien kokemusten jatkona.

Opinnäytetyön teorian osa-alueet ovat kehityshankkeen toteuttaminen sekä markkinoinnin kehittäminen mainonnan keinoin. Kehityshanketeorialla tuetaan Cafe Palovartijan kehittämiseen tähdännyttä työtä, markkinointiteoria taas tukee kahvilan mainonnan toteuttamista kesän 2007 aikana.

Teoriaosuus on ehkäpä opinnäytetyön vähiten korostuva osa-alue. Mikäli opinnäytetyön tekijällä olisi ollut enemmän aikaa, olisi hän laajentanut teoriaosaa ainakin markkinoinnin/mainonnan osalta. Toisaalta teoria sisältää opinnäytetyön empiiriseen osaan tarvittuja elementtejä hyvin täsmällisesti, eikä ns. turhaa, opinnäytetyöhön liittymätöntä, tietoa ole.

Opinnäytetyö toimii jatkossa hyvänä tietolähteenä Cafe Palovartijan toiminnasta kesällä 2007. Työtä voidaan käyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden kahvilaa koskevana taustatietopakettina. Työn teoriaosaa voidaan käyttää apuna suunniteltaessa kehityshankkeita tai mainoksia.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, ja välillä hieman tuskastuttavakin, projekti. Kahden erilaisen tavoitteen ansiosta työ oli haastava ja monipuolinen. Myynnin ja tunnettuuden parantamiseen tähdännyt tavoite oli opinnäytetyön tekijälle ehkäpä kuitenkin haasteista mieluisampi. Käytännössä tavoite tarkoitti kahvilan mainoksien suunnittelua ja toteutusta – samanlaista tavoitteellista luovaa työtä voisi tekijä kuvitella tekevänsä jatkossa enemmänkin.

Toiminnan analysointia ja kehitysehdotuksia varten toteutettu seuranta vei kokonaisuudessaan suurimman osan opinnäytetyön tekoprosessissa. Käytännössä seurannan toteuttaminen oli helppoa tukkimiehen kirjanpitoa, oheistoimenpiteisiin hukkuu kuitenkin todella paljon aikaa. Lomakkeistojen suunnittelu sekä saatujen tietojen tietokoneelle taulukointi olivat aikaa vievempi urakka kuin työn tekijä alussa uskoi. Myös itse opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa suurin osa ajasta on mennyt seurantatulosten parissa työskentelyyn, grafiikan tekemiseen ja tietojen järjestelyyn.

Aikataulullisesti opinnäytetyöprojekti venyi pitemmäksi kuin oli alun perin suunniteltu. Työ sai alkunsa huhtikuussa 2007, jonka jälkeen se odotti kirjoitettua muotoaan aina lokakuun 2007 alkuun asti. Loppujen lopuksi työ saatiin kuitenkin valmiiksi oppilaitoksen asettamana määräaikana, marraskuun alkupuolella. Kahvilatoiminnan kannalta opinnäytteen valmistumisen venymisellä ei kuitenkaan ole vaikutusta. Kahvilatoiminnan kehittämisen kannalta olisi riittänyt, mikäli työ olisi ollut valmis huhtikuussa 2008.

Lopuksi vielä ohje tuleville opinnäytetyön tekijöille, sekä muille arjen raatajille:

Usko, kun muut epäilevät.

Opiskele, kun muut nukkuvat.

Päätä, kun muut viivyttelevät.

Aloita, kun muut lykkäävät.

Työskentele, kun muut toivovat.

Kuuntele, kun muut puhuvat.

Hymyile, kun muut murjottavat.

Kiitä, kun muut kritisoiivat.

Jatka, kun muut luovuttavat.

(Lahtinen & Isoviita 1998, 1.)

LÄHTEET

Kirjallisuus

Asikainen, J-P & Raninen, T. 2005. Mainosvalokuvauksen ABC. Helsinki: WSOY.

Anttila, M & Iltanen, K. 2001. Mainonta. Porvoo: WSOY.

Aula, P & Heinonen, J. 2002. Maine: Menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Farmer, N & Lankster, B. 1996. Total Business Design. New York: Wiley.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Hollanti, J & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otava.

Iltanen, K. 2000. Mainonnan suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Jalava, U & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korkeamäki, A & Lindström, P & Ryhänen, T & Saukkonen, M & Salinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Kostamo, E. 2001. Huippustrategiat: Mitä voimme niistä oppia? Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lampikoski, K & Suvanto, P & Vahvaselkä, I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: Weilin+Göös.

Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen: Kehitysprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy.

- Mertanen, J. 2004. Pane yritys liikkeelle, mobiiliratkaisut liiketoiminnan tukena. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.
- Raninen, T & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC. Helsinki: WSOY.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rissanen, T. 2002. (a) Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2002. (b) Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.
- Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari: Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Helsinki: Suomen Laatu yhdistys Ry.
- Tuska, T. 2003. Mainonnan suunnittelun sietämätön keveys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Muut lähteet

Keskuskauppakamari 2007. Mainonnan kansainväliset perussäännöt.

<http://www.iccfin.fi/upload/Markkinoinnin%20kansainvaliset%20itsesaaentelyohjeet%202006%20yhteenvedo.pdf> (Luettu 9.11.2007)

Vuokatti 2007.

<http://www.vuokatti.fi/news.php?id=442&la=fi> (Luettu 11.11.2007)

VuokattiNews 2007/5. Vuokatin matkailukartta 2007.

LIITTEIDEN LUETTELO

- Liite 1: Ilmoitustaulumainos
- Liite 2: Ständimainos / Kattikeskus
- Liite 3: Ständimainos / Cafe Palovartijan tienhaara
- Liite 4: Ständimainos / Vuokatinvaaran yläparkkipaikka
- Liite 5: Cafe palovartijan ulko-oven mainos
- Liite 6: Hinnastot
- 1 Juoma-allas
 - 2 Myyntitiski / kahvilatuotteet
 - 3 Myyntitiski / matkamuistot

(Liitteitä 7-13 ei Pdf-versiossa)

- Liite 7: Seurantalomakkeet
- 1 Asiakkaat & sää & asiakaspalautteet
 - 2 Kahvilatuotemyynti
 - 3 Tupakoiden ja matkamuistojen myynti

Liitteet 8 – 12: Seurantatulokset

- Liite 8: Sää
- Liite 9: Asiakkaat
- Liite 10: Kokonaismyynti
- Liite 11: Myynti / kahvilatuotteet
- Liite 12: Myynti / matkamuistot ja tupakat
- Liite 13: Tilitystaulukko & tilitysohje

Kiipeä kahville!

Cafe Palovartija Vuokatinvaaran huipulla

Avoinna joka päivä

Klo 11 - 18

9.6. - 3.8.



Kiipeä kahville!

Cafe Palovartija Vuokatinvaaran huipulla

Avoinna joka päivä
Klo 11 - 18
9.6. - 3.8.



Tervetuloa kahville!

Cafe Palovartija

Avoinna
Klo 11 - 18
9.6. - 3.8.





Tervetuloa!

Cafe Palovartija

Avoinna
Klo 11.00 - 18.00



Limu	2 €
Tuoremehu	2 €
Pillimehu	1 €
Frezza	2,2 €
Lähdevesi	1,2 €
Vichy	1,5 €



Kahvi	1,3 €	Karkkipussi	2 €
Tee	1,3 €	Suklaapatukka	1 €
Kaakao	1,3 €	Tikkari	1 €
Vadelmämunkki	1,5 €	OukkiDoukki	0,4 €
Vaniljamunkki	1,5 €	Purukumi	0,7 €
Kahvi & munkki	2,5 €	Pringles	2 €
		Suolakeksit	3 €
		Suolapähkinät	3,5 €
		Pizzetta	3,5 €



Vuokatti-tuotteet

T-paita	13 €
Patakinnas	5 €
Kaulanauha	5 €
Pullonavaaja	2 €
Häkä-avaimenperä	4 €
Pinssi	4 €
Sytkäri	1 €
Radio	5 €
Postikortti	1 €
Postimerkki	0,7 €



Arvoisa täyttäjä!

Taulukkoon kirjataan päivittäin kahvilatuotteiden ja SportShop-tuotteiden myynnit.

Mikäli myyntiä ei ole, kirjataan ruutuun nolla.

SportShop-tuotteiden myynti näkyy päiväraportin SHOP-kohdasta. Korttimaksujen osuus näkyy kuiteista; K tarkoittaa kahvilatuotteita ja S SportShop-tuotteita.

Kone laskee kirjaustesi jälkeen automaattisesti päivän kokonaisymyynnin sekä päivittää viikottaista kokonaisymyyntiä. Oikealle viikolle pääset ruudun alareunan palkista.

MUISTATHAN TALLENTAA kirjaustesi jälkeen!

Täytetty raportti tulostetaan **vain** tilityspäivänä. Tilitys tapahtuu sunnuntaina tai kuukauden viimeisenä päivänä. Tilityspäivät on sijoitettu valmiiksi viikkolistojen viimeisille riveille.

Älä tilitä muina päivinä!

Kone laskee automaattisesti tilitettävän käteissumman katkoviivan alapuolelle.