

# KONSEPTISUUNNITTELUPÄIVÄKIRJAT

Osa 1: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelua

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Ravintola-alan suuntautumisopinnot  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Lari-Matti Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

SAARINEN, LARI-MATTI:

Konseptisuunnittelupäiväkirjat  
Osa 1: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan  
suunnittelua

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 46 sivua, 23 liitesivua

Syksy 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa konseptisuunnittelun näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoite on selvittää konseptisuunnitteluun vaadittavia toimenpiteitä sekä toteuttaa se käytännössä oman toiminta-ajatuksen pohjalta.

Toiminnallinen opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, teoriaan sekä empiriaosuuteen eli omaan tuotokseen.

Teoriaosassa määritellään yrittäjyyttä, toiminta-ajatusta sekä liikeidea. Konseptisuunnittelu perustuu hyvään markkinaymmärrykseen, ja sitä tutkitaan makro- ja mikroympäristön, segmentoinnin sekä kilpailutilanteen kartoituksilla.

Yritysstrategia ohjaa yritystä sen visiossa tarkentuneiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä työssä strategiaa määritellään vision, yritysarvojen sekä erilaistumisen kautta.

Teorian viimeinen osa käsittelee brändiä ja erityisesti positointia sekä brändi-identiteettiä.

Työn empiriaosuus eli konseptisuunnitelma on esitetty liitteenä. Konseptisuunnitelmassa toteutetaan teoriaa käytännössä oman toiminta-ajatuksen pohjalta. Työ keskittyy erityisesti yrityksen strategiaan, sen kohderyhmien tarkkaan segmentointiin sekä brändi-identiteetin järjestelmälliseen suunnitteluun. Työn empiriaosuus on salattu.

Työ selvittää asiakaslähtöisen yritystoiminnan, segmentoinnin sekä brändin tärkeyttä alalla, jossa kilpailutilanne on kova ja jatkuvasti muuttuva.

Avainsanat: konsepti, asiakaslähtöisyys, segmentointi, brändi-identiteetti

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel & Restaurant Management

SAARINEN, LARI-MATTI:

Concept planning diaries  
Vol. 1.

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 46 pages, 23 appendices

Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This practice-based thesis studies company's traditional business plan from a concept planning perspective. The objective of the thesis is to scope required operations behind concept planning, and to execute it based on my business idea. A practice-based thesis consists of two parts, theory, and empirical part.

The theory part defines entrepreneurship, mission and business idea. Concept planning is highly based on a good market research, and it's studied through macro- and microenvironment, segmentation and competition surveys. Strategy is a way to achieve company's vision. In this work, strategy is defined by vision, values and differentiation. The last part of the theory consists of brand, and especially targeting and brand identity.

The empirical part, i.e. concept plan is enclosed with the study. The work is focused on company's strategies, its focus groups and brand identity. The empirical part is hidden

The study clarifies the importance of the customer-driven business, segmentation and brand, in a highly competitive and constantly evolving field.

Key words: concept, customer-orientation, segmentation, brand identity

## SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO                                 | 1  |
| 1.1   | Keskeisiä käsitteitä                     | 2  |
| 1.2   | Toiminnallinen opinnäytetyö              | 3  |
| 2     | YRITTÄJYYS, TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA | 5  |
| 2.1   | Yritystoiminnan tunnusmerkit             | 5  |
| 2.1.1 | Yritysidea, voitto, riskit ja jatkuvuus  | 6  |
| 2.1.2 | Minkälainen on yrittäjä?                 | 8  |
| 2.2   | Toiminta-ajatus ja liikeidea             | 9  |
| 3     | MARKKINAYMMÄRRYS                         | 12 |
| 3.1   | Makroympäristö                           | 14 |
| 3.2   | Mikroympäristö                           | 15 |
| 3.2.1 | Asiakaslähtöisyys yritystoiminnassa      | 15 |
| 3.2.2 | Kovaa ja pehmeää tietoa                  | 16 |
| 3.2.3 | Kuluttajakäyttäytyminen                  | 17 |
| 3.3   | Segmentointi                             | 19 |
| 3.4   | Kilpailu                                 | 23 |
| 4     | LIIKETOIMINTASTRATEGIA                   | 25 |
| 4.1   | Arvot                                    | 26 |
| 4.1.1 | Arvokenttä                               | 27 |
| 4.2   | Visio                                    | 29 |
| 4.3   | Erilaistuminen                           | 30 |
| 4.4   | Strateginen johtaminen                   | 32 |
| 5     | BRÄNDI-IDENTITEETTI                      | 33 |
| 5.1   | Positointi                               | 37 |
| 5.2   | Identiteettiprisma                       | 38 |
| 5.3   | Operatiivinen konsepti                   | 41 |
| 6     | YHTEENVETO                               | 42 |
| 6.1   | Mitä opin?                               | 42 |
| 6.2   | Miten voisin parantaa työtäni?           | 43 |
| 6.3   | Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena      | 44 |

|     |                         |    |
|-----|-------------------------|----|
| 6.4 | Jatkotutkimusehdotuksia | 45 |
|     | LÄHTEET                 | 46 |
|     | LIITTEET                | 49 |

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tutkii ja havainnollistaa konseptisuunnittelussa käytettäviä toimenpiteitä ravintola-alan näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen opinnäytteenä on ollut tavoitteena jo pitkään. Tutustuin opinnäytteen suunnittelu- vaiheessa Tiia Sammallahten kirjoittamaan operatiivissävytteiseen Konseptisuunnittelun supersankarit –kirjaan, jota käytän työni pohjapiirustuksena sen hieman erilaisen ja mielestäni hyvin ravintola-alalle sopivan lähestymistavan johdosta.

Konseptisuunnitelma keskittyy liiketoiminnan suunnitteluun yrityksen kulttuurin, toimintaympäristön sekä tavoiteltavan brändimielikuvan näkökulmasta. Tavoitteena on luoda asiakkaille mahdollisimman kokonaisvaltainen palvelu, jossa erilaistuminen toimialan muista yrityksistä on olennainen osa liiketoimintastrategiaa. Kokonaisuudessaan konseptisuunnitelma koostuu niin monesta elementistä, että olen rajannut työni käsittelemään yrittäjyyttä, liikeideaa, markkinatutkimusta, strategiaa sekä brändiä. En käsittele operatiivista konseptia lainkaan. Tunnen rajauksen sopivan hyvin itselleni, koska aikaisemmat yrittäjyyttä käsitelleet opinnot ovat keskittyneet mielestäni enemmän tuotteiden ja esimerkiksi liiketilojen suunnitteluun. Tämä työ keskittyy toimiin, joiden pohjalta yrityksen tuote- ja palveluvalikoima suunnitellaan parhaiten asiakkaalle sopivaksi.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Se koostuu teoriasta sekä tuotososiosta, jossa toteutan teoriaa käytännössä oman yritysideoin pohjalta. Teoriassa kirjoitan ensin yrittäjyydestä sekä sen vaatimuksista nykyajan markkinoilla, mistä siirryn liikeideaan ja sen syntyprosessiin. Liikeidean mahdollisuuksia selvitetään markkina-tutkimuksella, jolla tutkitaan alan yleisiä tunnuslukuja, asiakasta sekä kilpailijoita. Kun markkinat tunnetaan kokonaisuudessaan, voidaan tehdä strategisia linjauksia. Ne määrittelevät toimintatavat, joilla yritys saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Viimeisenä käsittelem brändiä, jonka tavoitteena on erottaa yritys sen kilpailijoista, tehdä siitä haluttavampi ja jollain tapaa merkityksellisempi.

Yksi tulevaisuuden tavoitteistani on ryhtyä yrittäjäksi, joten tämän työn avulla syvennyn palvelualan konseptisuunnitteluun sekä kehitän ja arvioin taitojani. Ko-

en itsenäisen työskentelyn haasteelliseksi, mutta samalla myös paljon vapaamaksi työskentelytavaksi työssä, jonka pitäisi toimia eräänlaisena mittarina kaikesta siitä, mitä olen opintojeni aikana oppinut.

Konseptisuunnitelman avulla yritys selvittää tavoitteeseen vaadittavat toimenpiteet konkreettisen muotoon. Se on työkalu, manuaali, jota voidaan käyttää myös tulevaisuudessa. Se keskittyy olennaiseen, mutta varsinkin asiakkaaseen.

Julkaistusta opinnäytetyöstä konseptisuunnittelun tuotososio ja siihen liittyvät taulukot ovat salattu.

### 1.1 Keskeisiä käsitteitä

Konsepti –sanalle löytyy internetistä hyvin monenlaisia määritelmiä, jotka vaihtelevat eri toimialojen, kielten sekä käyttötarkoitusten mukaan. Yleisimmin konsepti –sanaan törmää digitaliseen verkkoviestintään liittyvissä asioissa.

Iljin (2005) on määritellyt sanat konsepti ja konseptisuunnittelu näin:

*Konsepti on idea tai ajatus, käytännössä kuitenkin rypäs ideoita jotka ratkaisevat jonkin pulman. Konseptisuunnitelma on taas rypäs ideoituja keinoja, joilla pyritään ratkaisemaan jokin pulma.*

Konseptisuunnitelma voidaan siis käsittää pakettina erilaisia ratkaisuja, jotka yhdessä pyrkivät vastaamaan asiakaskohderyhmän tarpeisiin.

Opinnäytetyössä puhutaan identiteetistä brändin yhteydessä. On tärkeää ymmärtää identiteetin ja imagon ero. Identiteetti on esimerkiksi yksilön tai yrityksen yksilöllinen käsitys itsestään, kun taas imago on yksilön tai yhteisön mielikuva brändistä.

## 1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyön muoto. Se tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. (Airaksinen & Vilka 2003, 9.)

Toiminnallisen työn toteutustapa on hyvinkin vapaa, koska se määräytyy käyttötarkoitusten mukaan. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjan, vihkon, cd-romin, kotisivujen tai vaikka tapahtuman muodossa. Olennaista on löytää toteutusmuoto, joka tukee ja antaa parhaan mahdollisen hyödyn sen käyttäjälle. Perusvaatimuksena sisällön suhteen on teoriaosuus ja produkti. (Airaksinen & Vilka 2003, 9.)

Aluksi opiskelijan on löydettävä häntä kiinnostava ja motivoiva aihe. Opinnäytteen voi tehdä toimeksiantona tai itsenäisesti. Toimeksiantaja löydetään usein yhteisen kiinnostuksen kautta, kuten vaikka opiskelijan omalta työpaikalta. Jos sopivaa toimeksiantajaa ja aihetta ei löydetä suoraan, voidaan sitä ehdottaa yrityksille, joille siitä voisi olla hyötyä.

Itsenäinen suoritus tehdään usein liiketoimintasuunnitelmana tai siihen liittyvänä tutkimuksena. Se myötäilee siis opiskelijan urasuunnitelmia, kuten yrittäjyyttä. (Airaksinen & Vilka 2003, 23.)

Kun opinnäytetyön aihe on löydetty, tehdään työsuunnitelma. Sen tulisi vastata kysymyksiin:

- mitä tehdään?
- miten tehdään?
- miksi tehdään?

Työsuunnitelman tarkoitus on siis jäsentää sen tekijälle mitä ollaan tekemässä. Se on lupaus siitä mitä, aiotaan tehdä.

Työsuunnitelma voi sisältää mm. opinnäytteen työnimen, työn taustan kuvauksen, tavoitteet, työn rajauksen ja aikataulun. (Airaksinen & Vilka 2003, 18.)

Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen on prosessikirjoittamista, se tapahtuu vaiheittain. Työn eri vaiheissa saatava palaute on suositeltavaa, jotta rakenne ja



jäsentely tukevat työtä. Tekstistä tulee ilmetä tutkimuksellinen ote. Kirjoitus on analysoivaa ja sidoksissa viitekehukseen. Tekstistä tulisi ilmetä myös koulutusalan näkökulma.

Kirjoittamisen tueksi on siis hyvä hankkia palautetta läpi koko prosessin, mutta myös oman koulun opinnäytetyöohje tulee lukea ja ymmärtää. (Airaksinen & Vilka 2003, 82–83.)

Teorian ja produktin tekstiosuutta kirjoittaessa tulee ottaa huomioon sen kohderyhmä. Tekstin tulee olla sen kohderyhmän näkökulmasta helposti ymmärrettävää. Vaikeita termejä tulee välttää, tai jos niiden käyttö on olennaista asian sisällön vuoksi, tulee ne pystyä selittämään myös ”arkikielellä”.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on tapa osoittaa asiantuntijuuttaan. Työn tulee olla sisällöllisesti hallinnassa, rakenne on yhtenäinen ja selvästi jäsenneily. Lähteitä käytetään ja ne keskusteleval keskenään. Tietty kriittisyys on myös tarpeen, kaikkea kirjoihin kirjoitettua ei tarvitse hyväksyä sellaisenaan. Siksi monipuolinen lähteiden käyttö on suotavaa. (Airaksinen & Vilka 2003, 42.)

## 2 YRITTÄJYYS, TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

Perinteisen yrittämisen lähtökohtana ovat tavaroiden ja palveluiden tuottaminen markkinoille tuottamaan voittoa, jolloin tuloksena on sijoituksille ja työpanokselle saatava tuotto. Yrittäjäksi ryhdytään usein sen antaman vapauden, itsensä sekä haaveiden toteuttamisen vuoksi. Myös selkeä voiton maksimointi ajaa yrittäjiä jollekin aloille heidän huomattuaan hyvän markkinaraon tuotteen tai palvelun tarjonnassa. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 9–10.)

Syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on useita, mutta tärkein taustatekijä on oma tahto tehdä sitä, panostaa siihen kaikkensa. Usein puhutaan, että yrittäjyys asuu ihmisesä, he tekevät parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa ja nauttivat omasta päätösvalastaan, riippumatta sen mukana tulevasta vastuusta. Harvoin kuitenkaan pelkkä luja tahto ja halu yrittäjäksi riittävät. Jokaisella alalla menestyksekkäästi toimivan yrityksen kilpailukyky muodostuu kovasta ammattitaidosta. (Holopainen & Levenen 2006, 15.)

Pk-yrittäjältä vaaditaan suurten kokonaisuuksien hahmottamista, organisointikykyä sekä ammattiosaamista. Heitä voidaan kutsua yleismiehiksi, joiden tietotaito yrityksen jokaisella osa-alueella on huippuluokkaa. Tie yrittäjyyteen ja ennen kaikkea uskallus lähteä siihen, voi olla pitkä ja aikaa vievä prosessi, jossa omien kykyjen arviointi on tärkeää. (Kallio 2002, 134.)

Kuten Editan Yrityksen perustajanoppaassa (2006) ilmaistaan, perustamisprosessi on jatkuvaa yrittäjän kasvamis- ja kehittämistoimintaa. Se alkaa yritysideoon syntymisestä ja päättyy käynnistämävaiheeseen, joiden tuloksena päästään harjoittamaan liiketoimintaa. Eivätkä haasteet vielä siihen lopu.

### 2.1 Yritystoiminnan tunnusmerkit

Yritystoiminnan keskeinen tavoite on päästä taloudellisesti kannattavaan tulokseen, jossa tulot ylittävät tuotantohyödykkeistä koostuvat menot. Toimintaa voi-

daan pelkistetysti kuvata kokonaisuutena, joka koostuu osto-, myynti- ja rahoitusmarkkinoista. Se tarvitsee myös johtajan, joka luo ja mahdollistaa toiminnan vaatimat puitteet. Toiminta-ajatus, strategiat, päämäärät ja tavoitteet ohjaavat yritystä haluttuun suuntaan. (Lojander & Suonpää 2004, 8.)

Vaikka yritystoimintaa harjoitetaan lukuisilla eri toimialoilla erikokoisilla markkinoilla, niistä kaikista voidaan löytää tiettyjä piirteitä, jotka ovat ominaisia yrityksille ja sen toiminnalle. Yritysidea, voiton tavoittelu, riskin mahdollisuus sekä toiminnan jatkuvuus kuuluvat jokaisen yrityksen sisältöön. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 19.)

### 2.1.1 Yritysidea, voitto, riskit ja jatkuvuus

Yrittäjäksi lähdeittäessä toiminnan on perustuttava johonkin perusajatukseen, joka kertoo mitä yritys tekee. Yritysidean luomiseen ei ole jotakin tiettyä kaavaa, vaan se syntyy lähtökohtaisesti eri tavoilla. Se voidaan kehittää oman ammattitaidon ympärille, kun henkilö kokee omaavansa tietotaitoa, jolle löytyy kysyntää. Se voidaan myös liittää johonkin jo ennalta olemassa olevaan tuotteeseen ja palveluun. Myös tuotteen uusi jakelutapa tai palveluidea voivat synnyttää menestyksekkään yritysidean. Yrittäjyyden merkittävänä haasteena voidaan nähdä sellaisen ydinosaamisen ja -toiminnan hallinta, jollaista kukaan muulla ei vielä ole. Näin saavutettaisiin merkittävää kilpailuetua jo yrityksen alkuvaiheista lähtien. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 19–20.)

Merkittävä osa innovatiivisista ja pitkälle kantavista yritysideoista syntyy tarkoituksenmukaisella uusien ja otollisten mahdollisuuksien kartoittamisella. Druckerin (1985) teorian mukaan, hyvät yritysidea löydettäisiin niin, että yrittäjä käytännössä jalkautuu ihmisten pariin, kuuntelee, katselee ja kyselee.

Innovatiivisuus vaatii havaintojen tulkitsemista sekä kykyä toteuttaa näiden asioiden summa myös käytännössä. (Kallio 2002, 43–44).

Yritystoiminta sisältää myös riskejä. Joka vuosi lukemattomia yrityksiä perustetaan mutta myös lopetetaan kannattamattoman toiminnan takia. Yrittäjän on hyvä tiedostaa ja hyväksyä epäonnistumisen mahdollisuus. Sen ei kuitenkaan tarvitse

olla esteenä yrittäjyydelle, pikemminkin se tulisi nähdä yhtenä motivaation lähteenä kehittää itseään ja yrittää vielä enemmän.

Yritystoiminta vaatii käynnistyäkseen rahallisia panostuksia. Uusien toimitilojen, tuotantohyödykkeiden sekä esimerkiksi vakuutusten ostaminen voivat käsittää suhteellisen suuren menoerän ennen kuin yhtään tuloja on saatu kassaan. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 10.)

Pk-yrityksen toiminta suunnitellaan sen koosta ja tavoitteista riippuen melko pitkälle aikavälille, tavallisesti noin 3-10 vuoden päähän. Liiketaloudelliset riskit voivat syntyä esimerkiksi kansantalouden muutosten mukana. Jos yrityksen toiminta-ajatus perustuu luksus-tuotteiden myyntiin, voi lama muuttaa ihmisten ostokäyttäytymistä merkittäväällä tavalla. Kun yritystoimintaan vaikuttavat tekijät yllättäen muuttuvat, se näkyy heti tuloksessa. Liiketoimintariskit ovat aina liitettävissä voiton tavoitteluun. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 22.)

Toinen yleinen riskiryhmä on henkilöstö ja omaisuus. Niihin liittyvät vahinkoriskit käsittävät erilaiset tapaturmat, liiketiloihin kohdistuneet vahingot sekä tuotantohyödykkeiden toimittamiseen liittyvät uhat, jolloin yrityksen tuotteita ei saada toimitetuksi asiakkaalle. Vahinkoriskit aiheuttavat taloudellisia menetyksiä suoraanaisesti, mutta myös epäsuorasti. Varsinkin ydinhenkilöstöä kohtaavat tapaturmat vaikuttavat merkittävästi yrityksen perustoimintaan. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 23.)

Paras riskien ennaltaehkäisykeino on hyvin suunniteltu ja toteutettu liiketoimintasuunnitelma. Kun se tehdään kokonaisvaltaisesti läpi koko suunnitelman, useat näkökulmat ja mahdollisuudet osataan ennakoida etukäteen. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 11.)

Liikeriskit hallitaan ympäristö- ja toimiala-analyseilla, kun taas vahinkoriskejä voidaan välttää turvallisilla toimitiloilla, oikeanlaisella ohjeistuksella sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimalla. Riskien hallinta on niiden tunnistamista, ennakoimista ja johtamista. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 23.)

Liiketoiminnalla tavoitellaan voittoa, joka on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ehdoton asia. Pienyrityksen talous suunnitellaan kestäväksi jonkin aikaa tappiollista toimintaa, mutta kovin pitkään se ei toimi. Tavallisesti yritystoiminnan lähdeyhtiö käynteihin kestää jonkin aikaa, ennen kuin sen asiakasvirrat tasoittuvat ja toiminnan kannattavuudesta voidaan tehdä realistisia arvioita. (Kinkki, Huikko & Mäkinen 2001, 11.)

Kannattavuuden mittareina käytetään myyntitulojen ja menojen erotusta, voittoa sekä liikevaihdon tulosta. Termi, joka usein sekoitetaan kannattavuuden kanssa, on taloudellisuus. Taloudellinen toiminta kertoo sen, miten hyvin tietyt panokset pystytään muuttamaan mahdollisimman tehokkaasti tuotoiksi. Vaikka yritys olisi taloudellinen, se ei aina tarkoita voittojen syntymistä. Taloudellisuus yhdistettynä tuottavuuteen on jokaisen yrityksen ihanteellinen ja tavoiteltava toimintamalli. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 25–26.)

Yritystoiminta tähtää melkein poikkeuksetta jatkuvuuteen, jonka perusedellytys on tasainen kassavirta, eli tulot. Toiminnan jatkuvuus mahdollistetaan kilpailukykyä ylläpitämällä, mikä vaatii yrityksen jatkuvaa kehitystä ja usein myös kasvua. Kilpailukyky syntyy yrityksen tietotaidosta, jota voidaan kehittää erilaisilla koulutuksilla tai vaikka yksinkertaisesti haastamalla työntekijöitä pois heidän mukavuusalueeltaan. Myös yritystoiminnan erilaistaminen, differointi, voi tuoda paremmat mahdollisuudet kannattavaan toimintaan, kuitenkin omien kykyjen puitteissa. Jatkuvuus voidaan saavuttaa monella eri tapaa, mutta se vaatii töitä. Omien resurssien ja tavoitteiden realistinen arviointi tulee tehdä huolella, jottei yritys päädy tilanteeseen, jossa se ei osaa toimia.

### 2.1.2 Minkälainen on yrittäjä?

Yrittäjyys voidaan nähdä sisäisenä ja ulkoisena yrittäjyytenä. Sisäinen yrittäjä toimii yritteliäästi, omatoimisesti ja tavoitteellisesti työssä, opinnoissa tai vaikka harrastusten parissa. Ulkoinen yrittäjyys on perinteistä omistajuutta, eli oman yrityksen hallinnointia ja omistusta. (Lojander & Suonpää 2004, 26.)

Parhaimmillaankaan hyvät yrittäjänominaisuudet, kuten tavoitteellisuus, kyky tehdä päätöksiä tai alaa kohtaa tuntema aito kiinnostus eivät takaa menestystä. Toimiva yritys koostuu useista eri tekijöistä, joista yhtenä osana ja merkittävänä vaikuttajana on yrittäjä itse. Yrittäjäksi ryhtyminen tulisi perustaa tarkkaan itsetutkiskeluun, myös objektiivisesti. Ei voida sanoa, että jotkin tietyt piirteet loisivat hyvän yrittäjän jokaiselle alalla, vaan tapausta tulisi tarkastella aina suhteessa oman liikeideaan ja kokonaisuuteen. (Holopainen & Levonen 2006, 16–17.)

Erilaisten tutkimusten avulla on pyritty selvittämään menestyksekkään yrittäjän ominaisuuksia, ja yleisimmät näistä ovat vuodesta toiseen suoritusmotivaatio, innovatiivisuus, elämäntapa sekä riskinottohalukkuus (Yrityssuomi 2007).

Yrittäjäksi aikovan on tärkeää muodostaa kuva itsestään yrittäjänä. Vertailukohtana arviointiin toimivat edelliset työpaikat ja kokemukset alalta. Myös erilaiset työkalut kuten luonne- ja elämäntapatestit, antavat viitteitä omista luonteenpiirteistä ja kyvyistä toimia yrittäjänä. Objektiivisten tulosten saamiseksi tulisi aiheesta keskustella myös ulkopuolisten kanssa. Usein omakuvan ja vieraiden saaman kuvan perusteella voidaan rakentaa huomattavasti tarkempi analyysi yrittäjän ominaisuuksista. (Holopainen & Levonen 2006, 17–18.)

## 2.2 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Toiminta-ajatus eli missio on yrityksen olemassaolon lyhyt mutta selkeä kertomus siitä, miksi se on olemassa. Sen tulisi kuvata erityisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa ratkaisua palvelun/tuotteiden muodossa ja toimintaa jota yritys haluaa harjoittaa pysyvästi. Toiminta-ajatuksen tulisi olla selkeänä jokaisen yrityksessä työskentelevän mielessä, jotta tiedetään mitä yritys tavoittelee. Kun yrityksen toiminta perustuu selkeään missioon, sen myöhemmät toimintatavat ovat helpommin yhdistettävissä sekä ymmärrettävissä suurena kokonaisuutena, jossa jokainen asia perustuu tarkasti suunniteltuun toimintaan. (Kaplan & Norton 2009, 27.)

Toiminta-ajatuksen keskeiset käsitteet ovat tarve ja tuote/palvelu. Jos liikeidea rakennetaan pelkän tuotteen tai palvelun varaan, yritys ei tiedä miksi asiakas sen haluaa ostaa, jolloin yrityksen muiden tukitoimintojen kehittäminen tuotteen ym-

pärille on vaikeaa. Uusien yrittäjien liikeidea perustuu usein pelkästään tuotepohjaiseen ajatteluun, jolloin varsinkin kilpailutilanteen todellinen laajuus ja moninaisuus jäävät huomioimatta. Asiakkaat tyydyttävät tarpeensa lähtökohtaisesti monella eri tavalla. (Holopainen & Levonen 2006, 21–22.)

Tuotepohjainen toiminta-ajatus palvelee asiakkaitaan usein itseriitteisellä ja yrityksen omia tarpeita tyydyttävällä tavalla. Uudet yrittäjät ajattelevat liiketoimintaa liikaa omasta näkökulmastaan, vaikka sen pitäisi vastata asiakkaan tarpeeseen, ratkaista heidän kokemansa ongelma markkinoilla. Toiminta-ajatus perustuu yrityksen asiakkaisiin ja heidän tarpeisiin. (Rissanen 2001, 33.)

Oma toiminta-ajatus olisi tärkeää nähdä osana jotain suurempaa kokonaisuutta. On aivan eri asia lähtökohtaisesti ja oman yritystoiminnan suunnittelun kannalta perustaa olutbaari, jossa tarjotaan alkoholituotteita sekä live-musiikkia, kuin elämys- ja viihdepalveluita tarjoava anniskeluravintola, jonka tarkoituksena on parantaa asiakkaidensa elämänlaatua. Vaikka lopputuloksena voi olla samankaltainen palvelutarjonta, on jälkimmäisen idean alkujuuri isompi ja mahdollistaa henkisesti enemmän ajateltavaa suunnitteluprosessiin. (Sammallahti 2009, 13.)

Liikeidea on selkeä päätöksentekoa tukeva esitys siitä, mitä ollaan tekemässä, millä tuotteella/palvelulla ollaan tekemässä tulosta. Asia kuulostaa hyvin yksinkertaiselta prosessilta, mutta sen tekemiseen kannattaa ja pitää varata runsaasti aikaa. Liikeidea määrittää yrityksen tietyille markkina- ja toimialueelle. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Kilpailukykyinen liikeidea erottaa yrityksen markkinoiden muista toimijoista edukseen. Se voi perustua erilaisiin palveluihin, tuotteisiin tai vaikka toimintaan. Ratkaisevaa on se, että liikeidea vastaa johonkin asiakkaan havaitsemaan puutteeseen tai pulmaan. Useimmilla toimialoilla vallitseva kilpailutilanne on niin kova, ettei niin sanotuilla perinteisillä toisia kopioivilla liikeideoilla voida saavuttaa enää kannattavaa liiketoimintaa. Kun yrityksen toiminta antaa asiakkailleen erityistä lisäarvoa, sen mahdollisuudet menestyä markkinoilla ovat selvästi paremmat. (Lojander & Suonpää 2004, 28.)

Kilpailukykyinen liikeidea perustuu eri elementtien yhteensopivuuteen. Se saavutetaan markkinoiden, tuotteiden ja palveluiden sekä yrityksen oman toiminnan yhtenäisillä ratkaisuilla, jotka kokonaisuutena luovat paremman yrityksen. (Holopainen & Levonen 2006, 22.)

Liikeidea on toiminta-ajatuksen jalostetumpi versio, jonka kolme pääkysymystä tarkoittaa yrityksen tavat menestyä markkinoilla. Mitä, kenelle ja miten määrittelevät myytävän tuotteen ja palvelun, kenelle niitä ollaan myymässä, sekä miten tuote ja/tai palvelu tuotetaan ja tarjotaan asiakkaille. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

*Kenelle* - viittaa ihmisiin, jotka mahdollisesti ostavat tuotteen tai palvelun. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa mahdollisimman hyvin, jotta he voivat tuottaa mahdollisimman yksilöllisen ja paljon erikoisarvoa tuottavia palveluita.

*Mitä* - kertoo se, mitä yritys myy. Se voi olla tuote tai palvelu tai näiden kahden yhdistelmä. On oleellista miettiä, miksi myymme juuri tiettyä tuotetta, mihin kysyntään se vastaa ja mitä erikoisarvoa se antaa markkinoiden muihin samankaltaisiin hyödykkeisiin nähden.

*Miten* - avaa niitä tapoja, joilla yritys haluaa tuotteidensa saavuttavan asiakkaan, eli miten tuotteet ja palvelut tuotetaan. Yrityksen tulisi ajatella palveluprosessia kokonaisuutena, jonka jokainen osa vaikuttaa asiakkaan kokemaan loppuvaikutelmaan. (Lojander & Suonpää 2004, 28–29.)

Liikeidea käsittelee markkinoita, tuotteita sekä yrityksen toimintatapoja ja voimavaroja. Markkinat määrittelevät pitkälti sen, onko yrityksen liikeidealla mahdollisuuksia pärjätä toimialalla. Markkinat syntyvät asiakkaan tarpeiden mukaan, ilman kysyntää ei ole markkinoita. Yrityksen on tärkeää tiedostaa, että samaa tarvetta tai tarvealuetta voidaan tyydyttää monella eri tavalla. Kilpailevia yrityksiä on luultavasti myös eri toimialoilla.



Myös tuotteiden ja palveluiden takana on tarve. Yrityksen valmistamat tuotteet voivat olla fyysisiä- ja palvelutuotteita. Ne voidaan kehittää vakiotuotteiksi tai erikoistuotteiksi. Erikoistuotteet eroavat usein jollaintapaa kilpailijoiden ydintuotteista, ne antavat yritykselle kilpailuetua ja houkuttelevat asiakkaita. (Holopainen & Levonen 2006, 23.)

Yrityksen toimintatapoja ja voimavaroja kartoitetaan, jotta tiedetään ne tekijät, joiden varaan toiminta perustuu. Hyödykkeiden tuottamiseksi yritys tarvitsee kolmenlaisia voimavaroja. Henkiset voimavarat käsittävät yrityksen tietotaidon ja käytännön osaamisen. Välineelliset voimavarat käsittelevät toimitiloja, koneita ja laitteita. Liiketoiminnassa myös taloudellisten voimavarojen katsotaan olevan välttämättömiä. (Holopainen & Levonen 2006, 24.)

Oman liikeidean takana voivat vaikuttaa monet asiat. Se voi perustua omaan ammattitaitoon, ja sitä kautta syntyvään bisnekseen. Myös alalla syntyvät innovaatiot, uudet tavat tehdä tai tuottaa palveluita, voivat käynnistää uusia yrityksiä. Markkina-aukon löytäminen, eli jonkin tuotteen tai palvelun puute markkinoilla on yksi yleisimmistä tapahtumista liikeidean takana. Tärkeää on löytää uusi näkökulma tekemiseen, jolla erottaudutaan markkinoilla. Koko toimialan uudistaminen on tuskin järkevää, ainakaan yhdellä kertaa, mutta eri elementtejä muuttamalla ja yhdistämällä päästään jo pitkälle. (Rissanen 2001, 36.)

### 3 MARKKINAYMMÄRRYS

Ennen kuin yritys tekee strategisia linjauksia, sen on tutkittava markkinoita. Tarkan tietopaketin päälle rakennettu strategia ottaa niin asiakkaat, kilpailijat kuin itse yrityksenkin huomioon. (Sammallahti 2009, 29.)

Markkinoiden ymmärtämiseksi tehdään markkina-analyysi. Se on tiivis tietopaketti tärkeimmistä markkinatiedoista. Siitä saatava tieto on jalostettavissa osaksi yrityksen johtamisjärjestelmiä. Tiedon tarkoitus on auttaa tekemään parempia päätöksiä. (Lotti 2001, 11.)

Markkinaymmärrys tavoittelee asiakaslähtöistä ajattelu- ja toimintatapaa, jotka luovat yritykselle kilpailuetua ja molempia osapuolia tyydyttäviä ja kannattavia suhteita (Bergström & Leppänen 2003, 20.)

Rope (2005, 41) määrittelee markkinaymmärryksen vieläkin tarkemmin yrityksen ajatustapana, joka toteuttaa kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eroteltua liiketoimintaa varmistaen asiakkuuden syvenemisen tuloksettaaksi asiakassuhteeksi.

Nykyajan kova kilpailutilanne vaatii yrityksiltä asiakaslähtöistä toimintaa. Pienten yritysten toiminnan kannattavuus ja jatkuvuus perustuu siihen, ettei tuote-, tuotanto- tai myyntikeskeinen toiminta enää kannata, vaan on myytävä sitä, mitä asiakas haluaa. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakas on kaiken toiminnan lähtökohta. (Anttila & Iltanen 2001, 11.)

Markkinaymmärryksen avulla yritys pystyy luomaan sellaisia tuotteita ja palveluita, joille löytyy kysyntää. Kysynnän ennakointi on pohja strategisille valinnoille sekä tuotekehitykselle. Markkina-analyysi havainnollistaa myös kilpailutilanteen: minkälaisia tuotteita ja palveluita markkinoilla jo on? Yritys voi erikoistua tietylle alueelle, jos toimialan kilpailutilanne on muuten liian kova, ja yrityksen resurssien pohjalta vaikeasti saavutettavissa. (Bergström & Leppänen 2003, 21–22.)

Ympäristö edustaa yritykselle toiminnan lähtötilannetta. Sitä voidaan tarkastella markkina-analyysin kannalta mikro- ja makronäkökulmasta.

Makroympäristö koostuu laajemmasta kokonaisuudesta, johon yritystoiminnalla ei voida vaikuttaa. Se pitää sisällään julkisen vallan toimenpiteet, kuten lait, asetukset ja normit. Taloudellinen ympäristö muodostuu kokonaisostovoimasta, johon vaikuttavat esimerkiksi velkaantuminen ja suhdannevaihtelut. Demografinen ympäristö liittyy väestöön ja ennen kaikkea sen koostumukseen. Myös kulttuuri ja elinympäristö vaikuttavat makroympäristössä. Ihmisten perusarvot, uskomukset ja käyttäytyminen nousevat ympäristöstään.

Mikroympäristöön kuuluvat ne tekijät, jotka ovat hyvin lähellä yritystä, ja siksi vaikuttavat sen toimintaan ratkaisevasti. Se koostuu kysynnästä ja kilpailijoista eli markkinoista. (Bergström & Leppänen 2003, 54.)

### 3.1 Makroympäristö

Uutta yritystä suunnittelevilla on markkina-analyysin tekemiseen useita keinoja, joista osa on myös ilmaisia. Perinteisesti tutkimustyö aloitetaan demografisesta ympäristöstä, yleisistä kuluttajatiedoista, kuten toimialueen ikärakenteesta, koulutustaustasta, varallisuudesta sekä kulutustrendeistä. Tämä alkuvaiheessa tapahtuva tutkimus selvittää ja rajaa yleisesti toimialueen potentiaalia. (Sammallahti 2009, 34.)

Toimintaympäristön demografisilla piirteillä on suuri merkitys ostokäyttäytymistä tutkittaessa. Ihmisten tarpeet eri iän, sukupuolen, siviilisäädyn ja perhetilanteen mukaan vaihtelevat merkittävästi. Ne selittävät osaltaan tarpeita ja motiiveja kulutuksen takana, mutta eivät kerro sitä, miksi he valitsivat juuri tietyn tuotteen, vaikka markkinoilla olisi yleisesti useita samankaltaisia. (Bergström & Leppänen 2003, 100.)

Kokonaismarkkinoiden tilaan ja siellä toimivien yritysten mahdollisuuksiin vaikuttavat monet tekijät. Myös kotimaan taloudellinen tila, erityisesti suhdannevaihtelut ja suuri työttömyys näkyvät laaja-alaisesti kuluttajakäyttäytymisessä sekä yritysten rahoituksellisissa asioissa. Yritystoimintaan vaikuttavat myös erilaiset toimialaa koskevat poliittiset päätökset, kuten lait ja verotus. (Lotti 2001, 54.)

Elinympäristöllä, varsinkin sen kulttuurilla nähdään myös olevan vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Yhteisöissä vallitsevat perusarvot, uskomukset ja käyttäytymismallit ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Arvoilla on tärkeä merkitys ostokäyttäytymisen tulkitsemisessa. Asiakkaat luovat käsityksiä yrityksistä sen mukaan, miten hyvin heidän arvonsa kohtaavat. (Bergström & Leppänen 2003, 87.)

Makroympäristön taloudelliset, demografiset, sosio-kulttuuriset ja lainsäädännölliset muuttujat vaikuttavat mahdollisuuksiin ja uhkiin joita yritys voi kohdata ympäristössään. Uhkia vältetään ja ehkäistään markkina-analyysin avulla, se antaa mahdollisuuden ennakointiin. (Anttila & Iltanen 2001, 67.)

Pk-yrityksen toiminnan taloudelliset resurssit ovat usein hyvin rajalliset, ja niiden käyttöä tulisi harkita perusteellisesti. Makroympäristöä tutkittaessa tietoa kannattaa etsiä yleisiltä tilastotietoa sisältäviltä internetsivuilta. Tilastokeskus tuottaa noin kaksisataa tilastoa kahdestakymmenestäkuudesta eri aihealueesta. Varsinkin demografisia, kotitalouksien kuluttamista sekä talouden kehitystä kuvaavia tilastoja löytyy Tilastokeskuksen sivuilta. Lisäksi oman toimialan tilannetta kannattaa tutkia ja ennakoida. (Holopainen & Levonen 2006, 66.)

Yrittäjän markkinaympäristön tutkimiseen voidaan käyttää myös siihen erikoistuneita yrityksiä, jotka tosin tarjoavat useimmiten maksullisia palveluita. Yritykset tarjoavat tietoa hyvin laajalla aikavälillä sekä myös täsmällisempää, useasti päivittyvää tietoa. Yhdistämällä pitkän ja lyhyen aikavälin tilastoja voidaan selvittää kausiluontoisia kulutuspiikkejä sekä arvioida toimialan tulevaisuutta. (Lotti 2001, 58.)

### 3.2 Mikroympäristö

Liiketoiminnan perustana ovat markkinat. Ilman markkinoita yrityksen tuotteille ja palveluille ei ole kysyntää. Markkinat muodostuvat asiakkaista, jotka ostavat tuotteita tai ovat mahdollisia tuotteiden ostajia. Yrityksen markkinat voivat olla kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä- tai yhteisömarkkinoilla. (Bergström & Leppänen 2003, 55.)

Tässä yhteydessä keskitymme kuluttajamarkkinoihin, joiden ostajat koostuvat yksilöistä ja kotitalouksista, jotka ostavat tuotteita ja/tai palveluita yksityiseen käyttöön.

#### 3.2.1 Asiakaslähtöisyys yritystoiminnassa

Nykyajan kova kilpailutilanne on ajanut yrittäjät siihen pisteeseen, etteivät he voi pärjätä välttämättä enää pelkällä ammattitaidolla. Yritystoiminta, melkein kaikkinen aloineen on muuttumassa vahvasti asiakaslähtöiseksi, jolloin asiakkaan tarpeet ja toivomukset ovat lähtökohtana yrityssuunnittelun jokaisella osa-alueella. Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan hankkimalla heistä tietoa. Niin kauan kun yritys ei tunne kohderyhmien tarpeita, se ei voi niitä tyydyttää. (Holopainen & Levonen 2006,65.)

Puhutaan paljon siitä, että yrittäminen on suhdetoimintaa ja verkostoitumista. Yrityksen tärkein, mutta myös monimutkaisin on suhde asiakkaaseen. Oman asiakaskunnan löytäminen sekä heidän tarpeidensa ja ostokäyttäytymisensä tunteminen ovat avainasemassa tuotekehittämissä, palvelun määrittelyssä sekä strategian ja brändäyksen luomisessa. Yritystoiminnan jatkuvuus vaatii pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka syntyvät yksilöllisen palvelun tuloksena. (Bergström & Leppänen 2003, 17.)

Jos markkinoilla on kysyntää, se tarkoittaa myös puutteita kilpailevien yritysten toiminnassa. Siksi mikroympäristöä analysoidessa tulisi tutustua myös potentiaaliin kilpailijoihin. Heidän toimintaansa voidaan arvioida ja vertailla suhteessa omaan toimintaan. Mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa tai mahdollisuutensa tulevaisuudessa? Esimerkiksi toimialoilla vallitsevat trendit voidaan nähdä tilaisuutena lähteä tekemään asioita tietoisesti eri tavalla. Toiminnan erilaistaminen tuo usein uusia ja erityisesti parempia mahdollisuuksia kuin toisten liikeideoiden kopioiminen. (Holopainen & Levonen 2006, 47.)

### 3.2.2 Kovaa ja pehmeää tietoa

Markkina-analyysin tehokkuus perustuu ns. kovan ja pehmeän tiedon yhdistämiseen. Kova tieto on täsmällistä, tutkittua ja selvästi dokumentoitua. Se on usein kvantitatiivista, numeroihin perustuvaa, joten sitä on helppo tulkita. Esimerkkinä voidaan pitää makroympäristöä tutkittaessa käytettäviä demografisia analyyseja, jotka kertovat selkeästi numeroin tietyn tutkimuskohteen tiedot. Kova tieto on

tarpeellista, mutta se ei yksinään kerro asiakkaasta kovinkaan paljon. Sen lisäksi tarvitaan pehmeää tietoa.

Pehmeä tieto on ihmisten kokemusta, traditioita, ajatuksia ja toimintatapoja. Niiden avulla voidaan etsiä syitä sille, miksi kuluttajasta tulee merkkiuskollinen tai miksi hän käyttää juuri tietyn yrityksen palveluita. (Lotti 2001, 15.)

Kuluttajakäyttäytymistä tutkitaan tarkastelemalla kuluttajien psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä. Kun ne yhdistetään demografisten piirteiden kanssa, saadaan selville kuluttajan elämäntyyli. Elämäntyyliin vaikuttavat kovat perusasiat, sekä ihmisen persoonallisuuteen ja sosiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavat pehmeät tekijät. (Bergström & Leppänen 2003, 100.)

### 3.2.3 Kuluttajakäyttäytyminen

Kysyntään vaikuttavat monet asiat, kuten makroympäristöä tutkittaessa kävi ilmi. Seuraavaksi perehdymme ehkä siihen kaikkein merkittävimpään ja vaikeimmin tulkittavaan, eli kuluttajaan ja hänen käyttäytymiseensä.

Kuluttajan käyttäytymisen ymmärtäminen on yksi asiakaslähtöisen yrityksen perusedellytyksistä. Jotta yrityksen palveluista voidaan kehittää mahdollisimman kokonaisvaltainen kokemus, jossa jokainen osa täydentää toistaan, tulee asiakkaan käyttäytymistä tutkia hieman tarkemmin. Yrityksen on tiedettävä, miten sen tekemät päätökset vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen. (Ylikoski 2000, 76.)

Kuluttajakäyttäytyminen vaikuttaa yksityisten kuluttajien ostopäätöksiin. Se ohjaa sitä, millä perusteilla valintoja tehdään, sekä sitä, mitä, miten ja mistä ostetaan. Kuluttajakäyttäytymistä ohjaavat ulkopuoliset ärsykkeet, kuten yritysten markkinointi, kulttuuriympäristö sekä kuluttajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tiivistetyksi käyttäytyminen koostuu demografisista tekijöistä, jotka käsittelimme makroympäristössä, psykologisista tekijöistä sekä sosiaalisista tekijöistä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 80.)

Kuluttajan psykologisilla tekijöillä tarkoitetaan hänen persoonallisuuttaan, tarpeitaan, tapojaan, kykyjään ja toimintamuotojaan. Kuluttaja on motivoitunut tyydyttämään tarpeensa, käyttäytyminen on tavoitteellista. Ostaessaan tavaroita ja palveluita kuluttaja tyydyttää perustarpeitaan, joiden tyydyttäminen on elämän kannalta olennaista. Lisäksi kuluttaja haluaa tehdä elämänsä mukavammaksi, jolloin tarpeina ovat esimerkiksi virkistys, seikkailu, itsensä toteuttaminen ja status. Olennaista on ymmärtää, että saman tarpeen tyydyttämiseksi eri ihmiset tarvitsevat eri asioita. (Bergström & Leppänen 2003, 102.)

Asiakkaasta tulee tarpeiden seurauksena aktiivinen, mutta vasta motiivit eli syyt saavat ihmisen liikkeelle ja toimimaan. Perinteisesti motiivit voidaan jakaa järki- ja tunneperäisiin ostomotiiveihin. Järkipерäinen motiivi voi olla tuotteen hinta, käytännöllisyys tai vaikka tehokkuus. Tunneperäiset motiivit voivat liittyä trendikyyteen, yksilöllisyyteen ja esimerkiksi ympäristön hyväksyntään. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 85.)

Kuluttajan arvot ja asenteen tarkoittavat tietoa ja käsityksiä itsestä, muista ihmisistä sekä ympäristöstä. Arvot ohjaavat ihmisen ajattelua, valintoja ja tekoja, ne koetaan tärkeiksi. Arvomaailma näkyy myös kuluttajakäyttäytymisessä, koska usein yrityksen ja asiakkaan arvot sisältävät samankaltaisuuksia. Asenteet vaikuttavat yksilön tapaan suhtautua asioihin tietyllä tavalla. Arvomaailma näkyy asenteissa. Asenteilla on tärkeä merkitys ostopaikan ja yksittäisen tuotteen valinnassa. Esimerkiksi yrityskuva on asenteiden heijastumia. (Bergström & Leppänen 2003, 105–106.)

Kuluttajan persoonallisuus on henkilökohtaisen kehityksen tulosta, joka koostuu sekä synnynnäisistä ominaisuuksista että ympäristön aikaansaamista piirteistä. Kuluttajan persoonan osatekijöitä ovat esimerkiksi perusluonne, lahjakkuus, kiinnostuksen kohteet, harrastukset sekä elämäkokemus. Persoonalliset piirteet selittävät osittain ostokäyttäytymistä ja muodostavat keskenään samankaltaisia ryhmiä, joten myös niiden arvoa voidaan hyödyntää myöhemmin tehtävässä segmentoinnissa. (Bergström & Leppänen 2003, 105–106.)

Ihminen on sosiaalinen olento, jolle on luontaista elää erilaisissa yhteisöissä ja ryhmissä. On siis normaalia, että myös sosiaalinen kanssakäyminen jättää jälkensä kuluttajakäyttäytymiseen. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 95.)

Sosiaaliset tekijät voidaan jakaa viiteryhmiin, joihin kuluttaja kuuluu tai haluaa samaistua. Suurena viiteryhmäesimerkkinä voidaan ajatella opiskelijoita. Opiskelijakulttuuri sisältää suhtautumistapoja ja toimintamalleja, jotka näkyvät mm. tuotevalinnoissa. Ryhmälle ominaisia ovat normit, joiden mukaan se toimii. Ihminen voi kuulua moneen erilaiseen viiteryhmään yhtä aikaa, mikä taas voi johtaa ristiriitaiseen toimintaan eri ryhmien välillä. Opiskelijan roolissa ihmisen rahankäyttö on usein hyvin perusteltua. Kun taas sama ihminen lähtee viikonlopun viettoon ja vaihtaa viiteryhmää, voi statuksen ja maineen ylläpito vaatia enemmän tunneperäisiin ostomotiiveihin perustuvaa ostokäyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2003, 110.)

Yhteiskunnassa elävä kulttuuri on opittua kanssakäymistä, joka sisältää tavat, normit sekä yhteiskunnan moraalin. Myös ne vaikuttavat kuluttajan käyttäytymismalleihin. Eri kulttuurit arvostavat erilaisia asioita arjen askareissa, mutta myös esimerkiksi asiakaspalvelussa.

Kuluttajan sosiaaliluokka, taloudellinen tai ammatillinen asema taas näkyvät selvimmin kulutustottumuksina, arvoina sekä elämäntyylinä. (Ylikoski 2000, 82.)

Perheen rooli kuluttajakäyttäytymisen kannalta on kaksiosainen. Vanhempien vaikutus lasten arvomaailmaan on ymmärrettävästi suuri. Lapset omaksuvat vanhempiensa asenteita, arvoja sekä erilaisia kulutustottumuksia, jotka heijastuvat tavallisesti heidän käytöksestään vielä monien vuosien jälkeen. Toisaalta yksilön kuluttajan käyttäytymistä voi säädellä perheen, varsinkin lasten mukanaan tuoma rooli. (Bergström & Leppänen 2003, 113.)

### 3.3 Segmentointi

Yrityksillä on käytännössä kaksi vaihtoehtoa lähestyä markkinoilla olevaa kysyntää. Yritys voi joko sopeuttaa kysynnän kasvattamalla ostajat käyttämään palvelui-



taan, jolloin oletusarvona on tuote. Ongelmana tässä ovat suuret markkinointikustannukset, sekä kova kilpailutilanne. Kun asiakkaan tarpeita ei tiedetä, yhtään ”varmaa” asiakasta ei ole.

Toinen tapa on tarjonnan sopeuttaminen, eli asiakaslähtöinen ajattelutapa, jossa yritys tutkii markkinat ja siellä olevan kysynnän, ja näiden pohjalta kehittää tuotteensa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Yrityksen markkina-alueen rajausta liittyy olennaisesti strategiaan päätöksiin. Se, miten yritys ymmärtää markkinoiden rakenteen eli segmentit ja käyttää niitä hyödykseen, on merkittävä tekijä yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 111.)

Markkinoiden jakaminen segmentteihin on suosittua erityisesti palvelualoilla, koska kokonaismarkkinat ovat usein suuret. Ostajia on paljon, mikä tarkoittaa myös tarpeiden hyvin laajaa kirjoa. Kokonaismarkkinoiden kaikkiin tarpeisiin vastaaminen edellyttäisi melkoisia resursseja, johon taas pk-yrityksen rajallisilla voimavaroilla on vaikea vastata. On kannattavampaa toimia rajatuilla markkinoilla, joihin yrityksen tietotaito, sekä taloudelliset panostukset riittävät. (Anttila & Iltanen 2001, 95.)

Rope (2005, 155–156) havainnollistaa hyvin tilannetta, jossa yritys tavoittelee liian paljoa, liian vähällä:

*Tiukka segmentointi voi aiheuttaa yrittäjässä pelkoa, etteivät markkinat erää riitä yritykselle. Tämä näkyy strategiana jossa yrityksellä ei ole ollenkaan segmenttejä vaan markkinoilta tavoitellaan kaikkia mahdollisia ostajia. Seuraavaksi harmitellaan suuria, mutta tuloksettomia markkinointitoimenpiteitä sekä tyytymättömiä asiakkaita.*

Avainsana segmentoinnissa on valinta. Yritys valitsee tietyn ryhmän, jota se keskittyy palvelemaan parhaansa mukaan. Se ei kuitenkaan tarkoita aitojen rakentamista muiden asiakkaiden eteen. Yrityksen on jatkuvasti tarkkailtava potentiaalisia uusia asiakkaita, ns. kokeilijoita, jotka voivat olla sen kanta-asiakkaita tulevaisuudessa. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 112.)

Palvelukonseptin toimintaratkaisut, kuten tuotteiden, palveluiden ja esimerkiksi sisustuksen suunnittelun perustaksi yrityksen on tehtävä tarkka asiakaskohderyhmän valinta, määrittely ja tyyppiominaisuuksien kuvaus. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen tietotaitoon ja muihin resursseihin nähden taloudellimmat kohderyhmät, joiden ehdoilla koko liiketoiminta suunnitellaan liikeideaan perustuen. (Rope 2005, 153.)

Segmentoinnin lähtökohtana on tieto siitä, että eri markkinoilla ja eri asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. On huomattavasti tuloksellisempaa kohdistaa toiminnot yhtenäiseen (homogeeniseen) ryhmään, jonka tarpeet ja motiivit yritys tuntee ja joka toimii sekä ajattelee ennustettavasti. Epäyhtenäisen (heterogeenisen) ryhmän palvelu on haja-ammuntaa, eikä ketään pystytä palvelemaan täydellisesti. (Bergström & Leppänen 2003, 130–131.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan siis potentiaalisten ostajien erittelyä ryhmiin, jotka jakavat samanlaisia tarpeita ja jotka reagoivat yrityksen toimenpiteisiin samalla lailla (Anttila & Iltanen 2001, 96).

Jotta segmentointia kannattaa lähteä toteuttamaan, se vaatii tarpeeksi suuret kokonaismarkkinat. Lisäksi kokonaismarkkinoilta tehtävien segmenttien tulisi olla niin isoja, että ne ovat taloudellisesti kannattavia, toisin sanoen ne sisältävät ostopotentiaalia. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 114.)

Eri segmenttien väliset erot tulisi olla mitattavissa, niiden on erottauduttava toisistaan. Eroavaisuutena ovat usein tarpeet, joita asiakas haluaa tyydyttää. Ominaisuuksiltaan ja tarpeiltaan samanlaisista asiakasehdokkaista tulee pystyä selittämään, minkälaisia he ovat. Kohderyhmän tulee olla myös saavutettavissa. Jos yritys ei pysty kohdistamaan tuote- ja palveluvalikoimaa asiakkaalle kannattavasti, sen tulee harkita eri segmenttiä. (Rope 2005, 160.)

Segmentointi ymmärretään perinteisenä markkinointistrategiana, mutta se tulisi ymmärtää myös tuotteiden ja palveluiden kehittämisstrategiana. Jokaiselle segmentille suunnitellaan erilainen hyödykevalikoima. Segmentointi on toiminnan

erilaistamista kilpaileviin yrityksiin nähden, sekä eri segmenttien välillä. (Anttila & Iltanen 2001, 96.)

Yrityksellä on valittavanaan kolme erilaista segmentointilinjausta jota se voi toteuttaa. Valintaan vaikuttavat ainakin yrityksen tavoitteet, resurssit, markkinoiden koko sekä kilpailutilanne.

1. Segmentoimaton, eli yhtenäinen markkinointi.
2. Selektiivinen, eli eriytetty markkinointi.
3. Keskitetty markkinointi.

Yhtenäistä markkinointia harjoittava yritys pyrkii kehittämään kokonaismarkkinoiden enemmistöä tyydyttävän tuote- ja palveluvalikoiman. Markkinointi perustuu massamarkkinointiin. Haittana ovat kovat kustannukset ja kilpailu.

Eriytetty markkinointi perustuu segmentointiin, mutta se toimii kaikilla segmenteillä ja palvelee jokaista lohkoa omilla tuote- ja palvelukokonaisuuksilla. Kuten edellisessä, myös tätä segmentointilinjausta leimaavat suuret markkinointi- ja tuotekehityskustannukset. Se soveltuu käytettäväksi vain suurille yrityksille.

Keskitetty markkinointi valitsee markkinoilta ainoastaan yhden tai muutaman segmentin, jolle se keskittää toimintansa. Keskitetty markkinointi sopii hyvin pienelle yritykselle, koska se säästää erikoistumalla tuotannossaan, jakelussaan sekä myynninedistämisessä. Riskinä on kuitenkin ns. yhden kortin varassa pelaaminen. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 117–118.)

Kun yritys on hahmottanut omat resurssinsa, niille sopivat makrosegmentit, eli esimerkiksi demografisten tietojen avulla rajatut kohderyhmät, sen tulee tarkentaa kuvaa mahdollisista asiakkaistaan.

Tyyppisegmentointi pyrkii mahdollisimman realistisesti ja tarkasti kuvaamaan valitun asiakkaan ominaispiirteitä. Tavoitteena on löytää sellaisia segmentointikriteereitä, jotka kertovat asiakaskunnan ostamistapojen eroja ja motiiveja kuluttamiselle.

Tyyppisegmentointi on kaksiosainen:

1. selvitetään henkilön demografiset tiedot (ikä, tulot, elämänvaihe, ammatti, koulutus...)
2. tehdään tyyppikuvaus, joka kertoo minkälainen henkilö segmenttiin on valittu (psykograafinen kuvaus: persoonallisuus, arvot, elämäntyyli, rooli tuotteen käyttäjänä).

(Rope 2005, 165–166.)

Liiketoimintakonseptin kehittäminen perustuu vahvasti asiakkaan motivaatiotekijöiden tuntemiseen. Kun yritys jakaa asiakkaansa motivaation mukaisiin ryhmiin, heidän tarpeiden tyydyttämiseen olevat keinot löydetään helpommin. Asiakas saa henkilökohtaisempaa palvelua ja saattaa ryhtyä jopa vakioasiakkaaksi. (Sammallahti 2009, 41.)

### 3.4 Kilpailu

Liiketoiminta on melkein poikkeuksetta kovaa kilpailua. Yritykset jotka haluavat pärjätä, luovat katseen myös toisiin samalla kentällä toimiviin yrityksiin. Kova kilpailu asettaa uusille yrityksille haasteita, koska harvoin markkinoilla jo olevien yritysten toimintaa kopioimalla saavutetaan kilpailuetua. Oman toiminnan eriyttäminen muista, on yksi mahdollisuus oman, tuottoisan asiakaskunnan tavoittamiseksi. Yrityksen ei tarvitse miellyttää kaikkia, vaan riittää, että se löytää oman erikoistumisalueensa, ja toimii siellä markkinajohtajan asemassa. Tilanne on ideaalinen, koska näin saavutetaan markkinarako, jossa muut yritykset eivät pysty kilpailemaan. (Bergström & Leppänen 2003, 72–73.)

Kilpailuanalyysiä tehdessä on hyvä muistaa, että joissakin tapauksissa kilpaileva yritys voi toimia eri toimialalla, mutta sekä heidän, että oman yrityksen liiketoiminta vastaa samaan tarpeeseen. Toisin sanoen anniskeluravintola ja elokuvateatteri voivat jakaa saman asiakaskohderyhmän. (Rissanen 2001, 74.)

Kilpailevien yritysten määrä voi arvioidessa nousta melko suureksi. Ei ole kuitenkaan tarkoitus tutkia joka ainoaa kilpailijan kriteerit täyttävää yritystä, vaan ne, jotka ovat jollain tapaa merkityksellisempiä joko idean, sijainnin tai vaikka tuotteiden puolesta. Erilaisten näkökulmien tarkastelu ei kuitenkaan ole pahasta jos yrityksen resurssit siihen vain riittävät. Parhaassa tapauksessa kilpailuanalyysit voivat synnyttää kokonaan uusia ideoita yritystoiminnan tueksi. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 28.)

Kilpailuanalyysissä tulisi tutkia ainakin asiakkaita, tuotteita, hintapolitiikkaa, yleisiä toimintatapoja sekä myynnin ja mainonnan toimenpiteitä. Kilpailukentän raja-  
us omien asiakaskohderyhmien, segmenttien mukaan selventää kilpailukentän hahmottamista. (Takala 2007, 115–116.)

Suosittu työkalu kilpailuanalyysiä tehdessä on swot-analyysin laatiminen. Swot-analyysi, eli nelikenttäanalyysi on yksinkertainen menetelmä, jossa yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäiset tekijät, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin. Ulkoisia, yrityksen vaikutusalueen ulkopuolelle jääviä tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuudet käytetään hyväksi, jos se vain on mahdollista ja järkevää. Toteutuessaan uhat voivat puolestaan vaarantaa yrityksen kannattavan toiminnan. (Holopainen & Levonen 2006, 41.)

Swot-analyysistä on lukuisia eri versioita, jotka eroavat lähinnä niiden tarkastelu-kohteiden ja erilaisten pisteytysjärjestelmien mukaan. Tässäkin tapauksessa erilaisten näkökulmien ja tarkastelutapojen moninaisuus vain parantaa yrityksen kuvaa kilpailijoista.

Swot-analyysin tehokkuutta ja erityisesti tuloksien realistisuutta voidaan parantaa tekemällä se monen eri ihmisen kanssa. Siihen voivat osallistua esimerkiksi yhtiökumppanit, työkaverit tai muut ihmiset, joiden tietämys alasta ja erityisesti liikeideasta ovat vähintään sen laatijan tasolla. Arviointi saavuttaa näin subjektiiv-

semman tason. Eri asiat voidaan nähdä heikkouksina tai vahvuuksina sen tarkastelukulman perusteella.

Analyysin pohjalta voidaan miettiä, miten yrityksen vahvuuksia käytetään hyväksi, ja miten heikkouksia voidaan kompensoida tai muuten parantaa. Mahdollisuuksia ajatellaan tavoitteina, jotka vaativat tiettyjä toimia, ja uhat tunnistetaan, ja parhaassa tapauksessa vältetään ennaltaehkäisevällä työllä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.)

Markkinatutkimus ja siitä saatava tieto toimii yrityksen strategiatyön perustana. Se muodostaa tarkan kuvan siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ruvetaan suunnittelemaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–38.)

#### 4 LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Strategia koostuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saavuttamaan visiossa tarkentuneet päämäärät. Strategiaa voidaan ajatella oman toiminnan innovointina, joka parhaimmillaan vastaa markkinoilla oleviin tarpeisiin, ja tuottaa ylijäämää, eli voittoa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–28.)

Strategisia päätöksiä tehdään yrityksissä monilla eri tasoilla. Suuret konsernit käyttävät konserni- ja verkostostrategioita, joiden lisäksi on erillisiä liiketoimintastrategioita. Konsernistrategia tarkastelee lähinnä koko yhtymän liiketoimintarakenteen sisältöä, ja sen ostoihin, myynteihin ja rahoitukseen liittyviä asioita. Pienemmät yritykset harjoittavat strategiaa useimmiten liiketoimintojen tasolla, jolloin puhutaan asiakkaista, tuotteista ja menetelmistä, joilla visio saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Pk-yrityksen strategia koostuu kokonaisvaltaisesta liiketoimintastrategiasta, sekä operatiivisen konseptin yhteydessä tehtävistä toimintastrategioista, kuten myynti-, maine- ja henkilöstöstrategiasta. Liiketoimintastrategian tavoitteena on löytää ne toiminnan osa-alueet, joilla ollaan ainutlaatuisia, ylivertaisia, ja ne keinot joilla

nämä asiat tehdään koettaviksi. (Sammallahti 2009, 26–27.)

Ennen strategian muotoilemista, yrityksen on päästävä yhteisymmärrykseen siitä, millainen sisäinen kompassi sen toimintaa ohjaa (arvot) ja mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (visio).

Arvot ovat yleensä muuttumattomia, mutta visio voi sen sijaan muuttua jopa 3-5 vuoden välein, riippuen strategiasta, ja sitä, miten hyvin täsmällisesti sitä pystytään toteuttamaan. (Kaplan & Norton 2009, 56–57.)

#### 4.1 Arvot

Yritys tarvitsee tavoitteita ja koordinaatteja kehittyäkseen ja pärjätäkseen markkinoilla. Arvot auttavat hahmottamaan kokonaiskuvaa, ja sitä mitä ja miten tekemällä se palvelee parhaiten omien tavoitteiden saavuttamista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 81.)

Yritysarvot ovat uskomusjärjestelmä, jolla epävarma tulevaisuus ja monimutkainen maailma nähdään hieman selkeämmin ja sitä voidaan ennustaa. Arvot sisältävät syyseuraus –logiikan, joka kuvaa arvoa ja sen mukaisen käyttäytymisen mukana tuomaa seurausta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 28–29.)

Arvot ovat sekä yhteisöllisiä, että yksilöllisiä. Jokaisella yksilöllä on ainutlaatuinen, hänelle looginen maailmankuva. Arvomaailma muotoutuu paljon jo ihmisen nuoruusvuosina, mutta se muuttuu myös kaveripiiriin, kulttuurin ja median vaikutuksesta. Arvot perustuvat siihen, että ne ankkuroituvat moniin asioihin: järkeen, tunteisiin, yhteisöön, elämäkokemuksiin sekä tulevaisuuden odotuksiin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 223.)

Yritysarvoja valittaessa tulee ottaa huomioon menneisyys ja tulevaisuus. Historia näkyy arvomaailmassa identiteettinä. Se luo toiminnalle turvallisen ympäristön, hyväksi havaituilla tavoilla. Tulevaisuus luo mahdollisuuden kehittyä, kyvyn kohdata se joustavasti.

Aluksi arvoja voidaan miettiä yritysjohton kesken, mitä asioita he arvostavat liiketoiminnassa, minkälainen pohja tukee yritystoimintaa parhaiten? Yritystoiminta tähtää kuitenkin aina jatkuvuuteen, joten pelkkä historia ei yksinään riitä. Vision – yrityksen tahtotilan – saavuttaminen vaatii usein yritystoiminnan kehitystä, joka taas perustuu tietynlaiseen toimintaan. Arvoiksi voidaankin siis asettaa arvoja, joista yrityksellä on vielä pulaa, asioita, joita se ei vielä hallitse täysin, mutta jotka ovat oleellisia tulevaisuuden hallinnan kannalta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 101–102.)

#### 4.1.1 Arvokenttä

Aaltonen & Junkkari (1998, 81.) kirjoittavat erilaisista arvojen muodostamista ryppäistä, jotka vaikuttavat yritystoimintaan kukin tavallaan. Ne voidaan jakaa neljästä pääryhmästä koostuvaan arvokenttään: tehokkuus-, periaate- ja yksilökenttään sekä idealismin kenttään.

Tehokkuuskenttä on perinteinen liike-elämän kenttä, niin sanottu kovien arvojen kenttä. Sen arvot ovat arkisia ja toiminnallisia ja toteutuvatkin rationaalisen toiminnan ja järjestelmien kautta. Se pitää huolen erilaisten systeemien toimivuudesta ja toiminnan tuottavuudesta.

Tehokkuuskentän avainsanoja ovat toiminnallisuus, saavuttaminen, kontrolli, tehokkuus ja kurinalainen toiminta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 82–83.)

Voimakkaasti tehokkuuskenttään panostavan yrityksen arvot näkyvät toiminnan nopeana kasvuna. Sen tavoitteet ovat selkeät ja kustannusseurantaa tehdään järjestelmällisesti. Työntekijä on tässä yrityksessä ennen kaikkea rahantekoväline, jonka voimavarat käytetään suunnitelmallisesti loppuun ajattelematta paljon yleistä hyvinvointia. Hyvin tehdystä työstä ei tule kiitosta, ja työntekijöiden vaihtuvuus on vilkasta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 84–85.)

Periaatekentän arvot painottuvat etiikan puolelle. Arvoja lähestytään rationaalisesti järjestelmiä ja sääntöjä luoden. Se on yhteiskunnallinen toiminnan kenttä, josta käsin hoidetaan järjestys, turvallisuus ja yhteiset hankkeet.



Avainsanoja ovat ”kättä päälle”, traditiot, etiketti, lainsäädäntö, sopimus ja sitoutuminen. (Aaltonen & Junkkari 199, 85–86.)

Periaatekentällä toimivat yritykset ovat periksi antamattomia ja kaavoihin kangistuneita. Periaatteet sanelevat toiminnan suunnan, jopa tappion uhalla. Henkilöstöpolitiikka on tarkkaan mietitty, jokainen työntekijä saa tasapuolista kohtelua. Ulkopuolisten silmin yritys vaikuttaa tosikkomaiselta ja joustamattomalta. Yrityksen kehitys kärsii, koska työntekijät koostuvat pitkälti koko uransa yrityksessä työskennelleistä ihmisistä ja uusia näkökulmia vieroksutaan. (Aaltonen & Junkkari 1999, 87–88.)

Idealismin kenttä painottuu etiikkaan ja estetiikkaan. Siellä uskotaan kasvatukseen ja moraaliin, kirjoitetut säännöt koetaan hidasteina. Tunteita arvostetaan, ja kentällä toimivatkin usein aatteelliset yhdistykset, hyväntekeväisyysjärjestöt sekä korkean etiikan yritykset. Idealismin kentällä tunne on tärkeä, asiat koetaan kauniina tai rumina. Myös inspiraatio, elämys ja näkemys vaikuttavat siellä.

Avainsanoja ovat suvaitsevaisuus, huolenpito, rehellisyys, pyyteettömyys ja toisen huomioon ottaminen.

Idealismin kentän painottuessa kaikilla yrityksessä toimivilla on korkeat eettiset ihanteet, ihmisiä koulutetaan, heidän hyvinvointiin panostetaan, työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan. Yrityksen henkilökuntaa on helppo lähestyä ja he ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaistaan. Vaikka taloudellinen tila olisikin laskussa, yritys ei lomauta ketään. (Aaltonen & Junkkari 1999, 90.)

Yksilökenttä, tai minäkenttä, muodostuu arkisista ja toiminnallisista arvoista. Se painottaa vahvasti elämän tunne- ja elämyspuolta. Yksilökentän arvot vastaavat olemassaoloon ja selviytymiseen, sekä tarpeeseen kokea tyydytystä. Se on yksilöllisten perustarpeiden kenttä. Elämän primitiiviset muodot elävät täällä, elämä syntyy ja jatkuu, täällä koetaan elämän ilot, nautinnot ja suuret tunteet.

Avainsanoja ovat mielihyvä, luovuus, riippumattomuus, kehujen saaminen, turvallisuudentunne, yksilöiden välinen kilpailu ja älylliset virikkeet. (Aaltonen & Junkkari 1999, 91–92.)

Yksilökentällä toimiva yritys tunnetaan sen persoonallisista työntekijöistä. Henkilökunta viihtyy koska toiminta on yleisesti vapaata. Osaamistaso on korkea, mikä taas aiheuttaa epävarmuutta kilpailuhenkisten työntekijöiden keskuudessa, siksi myös sisäinen yhteistyö kärsii. Työn laatu vaihtelee täydellisistä menestyksistä suuriin pettymyksiin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 93.)

Arvokentän eri osa-alueiden tasapainottaminen oman toiminnan edellyttämällä tavalla on melkoinen haaste. Tehokkuuskenttä on välttämätön alue, mutta sen liiallinen korostus kovettaa kehitystä tavoittelevan yrityksen. Hyvä arvokokonaisuus sisältää eri elementtejä, mutta kriittisinä osa-alueina voidaan pitää tehokkuuden ja idealismin kenttiä. Ne luovat toisilleen vastapainot, jotka pakottavat toisensa luoviin ratkaisuihin. Kenttien välinen jännite näkyy parhaimmillaan luovana ja innovatiivisena työyhteisönä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 96–97.)

Kun arvot on määritelty, niille on etsitty tulkintoja, tapoja miten ne näkyvät päivittäisessä toiminnassa, ne jalkautetaan työyhteisöön. Olennaista on arkinen työ, muistuttaminen, arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Viestintä on yksi arvojen maastouttamisen kriittisimpiä tekijöitä, arvot tulee tehdä näkyviksi. Yrityksen johtajilla ja esimiehillä on suurin vaikutus arvojen jalkauttamisessa, he toimivat esimerkkinä kaikelle.

Arvot vaikuttavat kaikkialla, jokaisena hetkenä, ilman että edes tiedostaisimme sitä. Yrityksissä ne elävät sanattomina sopimuksina. Yksilöiden elämässä ne ovat osa kasvatusta, elämäkokemusta, sekä tärkeiden päämäärien suuntaan tehtyjä valintoja. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 146–147, 169.)

## 4.2 Visio

Visio määrittelee yrityksen tavoitteet, jotka yleisimmin asetetaan noin 2-7 vuoden päähän. Koska visio luo katseen tulevaisuuteen, sen tulee jollain tapaa poiketa yrityksen nykytilasta. Visioon sisältyy usein unelma paremmasta yrityskuvasta, markkina- asemasta tai vaikka oman ydinosaamisen parantamisesta, jotka vaativat

myös työntekijöiden kehittämistä ja kasvua. Siksi on tärkeää, että myös työntekijät tietävät ja ennen kaikkea ymmärtävät yrityksen vision.

Työ jolla on tarkoitus, koetaan tärkeämpänä, se motivoi, sitouttaa ja saa ihmiset oikeasti ajattelemaan. (Kaplan & Norton 2009, 58–59.)

Visio on siis yrityksen julkisesti lausuma näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Sytyttävä visio on realistinen, helposti ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattava sekä innostava. Jos yrityksen tavoitteet asetetaan selvästi yli realististen mahdollisuuksien, se menettää uskottavuutensa. Sen tulee olla haastava, mutta ei mahdoton. Visio tulisi esittää selkeästi, erikoisia liiketoimintaan liittyviä termejä tulee välttää. Visio on selkeä, jos yrityksen asiakkaatkin ymmärtävät sen.

Toiminnallisuus näkyy selkeänä konkreettisena muutoksena yrityksen toiminnassa. Usein visiot ovat latteita, kuten ”johtava yritys toimialalla”.

Visio tulee olla myös mitattavissa, jotta siihen vaadittavia toimenpiteitä voidaan aikatauluttaa. Tarkka aikajänne hyödynnetään suunnitelmallisessa toiminnassa eli strategiassa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.)

Visio luo työyhteisölle päämäärän, ja käsityksen siitä, mitä heiltä lähtökohtaisesti odotetaan. Samoin kuin mission (toiminta-ajatuksen), myös vision tulisi antaa yritykselle suunta, tuoda mukanaan tunteita ja kannustaa. (Kaplan & Norton 2009, 58–59.)

#### 4.3 Erilaistuminen

Kun yrityksen toiminta-ajatus, arvot sekä visio ovat yritysjohton mielessä, sekä he tiedostavat markkinaympäristön potentiaalin, sekä oman tieto-aidon, voidaan miettiä strategian muotoa

Pk-yrityksen liiketoimintastrategia on usein hyvin yksinkertainen, se käsittelee muutamaa tärkeää osa-aluetta jota halutaan kehittää. Yksinkertaisimmillaan strategia pohtii vaihtoehtoja siitä, mitä voitaisiin tehdä, ja tehdään päätöksiä siitä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Keinot joilla asetettuja päämääriä lähdetään tavoittelemaan, vaihtelevat sen mukaan, millaisesta yrityksestä on kyse, miten muutos-

herkässä toimintaympäristössä toimitaan ja miten haastavaa visio on. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44–45.)

Luvussa kolme käsitelty markkinaymmärrys ja erityisesti tarkka asiakassegmentointi voidaan käsittää jo tietynlaisena strategiana. Yritys kohdistaa toimintansa tietyille, kapealle sektorille joka käytännössä rajaa oman toiminnan suunnittelua, ja erilaistaa toimintaa kilpailevista yrityksistä. Jotta yrityksen tuotteet ja palvelut vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin, tulee myös yrityksen toimintaa hienosäätää.

Erilaistumisen tavoitteena on harjoittaa liiketoimintaa ilman suoranaista kilpailua. Se perustuu arvoinnovaation keksimiseen, eli toimintaan, jossa asiakkaalle tärkeä ja arvokas palvelu tuotetaan kilpailijoita alhaisempaan hintaan. Yritys ei tuhlaa resurssejaan kilpailemalla samoilla tuotteilla ja palveluilla samoista kohderyhmistä muiden kanssa. Periaatteena on vanhan asian teko uudella tavalla. Yrityksen toiminnoista voidaan karsia kaikki sen kohderyhmälle merkityksettömät toiminnot, kun taas niissä säästetyt resurssit käytetään kohderyhmän tärkeinä pitämien toimintojen kehittämiseen. Asiakkaat kokevat saavansa yksilöllisempää palvelua ja yrityksen rahalliset sekä toiminnalliset panostukset voidaan kohdistaa tuloksetkaasti oleellisiin toimintoihin. (Sammallahti 2009, 28.)

Toiminnan tietoinen erilaistaminen perustuu siis hyvään markkinaymmärrykseen. Omaa toimintaa voidaan verrata alan toimintakenttään ja tuotekategoriaan, niiden yleiseen laatuun, palvelutuotantoon ja palvelunpuitteisiin.. Olennaista on keskittyä samoista euroista kilpaileviin yrityksiin, ja tehdä niiden valossa vertailua suhteessa omaan yritykseen.

Tehokas työkalu erilaistumisen suunnittelun avuksi on nelikenttäanalyysi, jossa käydään läpi poista, vähennä, tuo esiin ja luo uutta – kriteereillä alan vakiintuneita toimintatapoja. (Sammallahti 2009, 26.)

Poista–kenttä käsittelee niitä palveluita tai palvelun osia, joita kaikki tarjoavat, ja joiden käyttöä tulisi harkita tarkkaan oman kohderyhmän ja liiketoiminnan yhteydessä. Lisäksi se selvittää niitä palveluita ja/tai tuotteita joita oma kohderyhmä

vieroksuu tai ei pidä niistä lainkaan. Esille tulleet asiat jäävät oman liiketoiminnan ulkopuolelle, poistolistalle.

Vähennä –kenttä tutkii niitä palvelun perusasioita, joita tällä hetkellä tyypillisesti korostetaan kilpailijoiden keskuudessa, mutta joiden kautta saavutettava kilpailuetu suhteessa panostuksiin ei ole merkittävä. Mietitään mitä oman asiakaskohderyhmän valossa ei ole järkevää korostaa, mutta kuitenkin pitää tarjonnassa.

Tuo esiin –kenttä havainnollistaa niitä asioita, joita oma kohderyhmä oikeasti haluaa käyttäessään yrityksen palveluita. Samalla mietitään miten niitä voidaan parantaa entisestään.

Luo uutta –kenttä löytää ne tarpeet joihin nykymarkkinoilla ei ole ollenkaan tarjontaa.

Nelikenttäanalyysin pohjalta yritys saa tietoonsa erilaisia painopistealueita, joita sen tulee hyödyntää oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Sammallahti 2009, 56.)

Erilaistumisen periaatteena on kilpailuedun tuottaminen. Asiakkaan pitää kokea yrityksen erilainen toiminta ylivoimaiseksi kilpailijoihin nähden. Jotta erilaistuminen olisi taloudellisesti kannattavaa, siihen tehdyt panostukset eivät saa ylittää siitä saatavia taloudellisia hyötyjä. Erilaistuminen ja sen luoma lisäarvo asiakkaille voi kuitenkin antaa mahdollisuudet jättäytyä pois perinteisestä hintakilpailusodasta, jossa merkittävimpänä vetovoimatekijänä on alhainen hinta. (Taipale 2007, 18.)

#### 4.4 Strateginen johtaminen

Arvot ja visio ohjaavat jo sinällään yrityksen toimintaa, mutta myös työntekijöiden resursseista, osaamisesta ja varsinkin motivaatiosta tulee huolehtia jotta strategia toteutuisi. Viestintä ja motivaatio voidaan liittää kiinteästi yhteen, koska sellaista, mistä tiedetään jotain, on helpompi tehdä kun sellaista, mistä ei tiedetä juurikaan mitään. Hyvin koulutetusta ja riittävillä resursseilla varustetusta työntekijästä tulee tehokas vasta kun hän itse niin haluaa ja tahtoo. Työntekijä voi olla fyysisesti työ-

paikalla, mutta jos ajatukset ja motivaatio ovat jossain muualla, se näkyy heti suorittamisen tasossa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164–165.)

Kun yritys voi vedota työntekijöiden haluun työskennellä hyvälle yritykselle, se pystyy vapauttamaan suuren määrän luovuutta ja energiaa. Usein ongelmana on se, että työntekijät kokevat työskentelevänsä vain pomolleen, ja hänen pankkitilinsä saldon kasvattamiseksi. Kun työntekijät ymmärtävät toimintansa osana suurempaa kokonaisuutta, jonka vaikutukset näkyvät asiakkaissa, heidän yhteisöissä sekä heidän omassa kehityksessään ihmisenä, he voivat saavuttaa kokonaan uuden motivaatiotason. (Kaplan & Norton 2009, 169.)

Työntekijöiden motivaatiotasoon voidaan vaikuttaa monella eri tapaa hyvin arkisilla ja toiminnanläheisillä tavoilla. Tärkeä alkutekijä, joka perustuu yrityksen toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision tuntemiseen on edellä mainittu ”olla osa jostain suurempaa” – näkemys. Ihminen haluaa myös kokea onnistuneensa, olla arvostettu esimiehien ja työkavereiden keskuudessa. Kehittävä palaute motivoi tekemään ja yrittämään jopa uusia asioita. Olennaista ovat tunteet, jotka syntyvät hyvästä työilmapiiristä. (Sammallahti 2009, 64.)

Ehkä juuri viestinnän ja palautekulttuurin tila vaikuttavat eniten työyhteisön ilmapiiriin. Strategia ei ole pelkästään johtajien omaisuutta, vaan se kuuluu kaikille jotka sitä toteuttavat. Länsimaisessa kulttuurissa ihmisten motivointi on vaikeaa, jos he eivät tiedä mihin toiminta tähtää, mitä ollaan tavoittelemassa tai miksi yritys tekee niin kuin tekee. (Sammallahti 2009, 66.)

## 5 BRÄNDI-IDENTITEETTI

Aluksi on hyvä erottaa kaksi toisiinsa helposti sekoittuvaa termiä toisistaan. Identiteetti ei ole sama asia kuin imago. Identiteetti on yrityksen oma määritelmä tuotemerkille ja se määrittää brändin käyttäytymistä. Imago on kuluttajan mielikuva tuotemerkestä tai brändistä. Brändin kannalta näin kahden termin yhteneväisyys on käytännön toiminnassa tavoiteltavaa, mutta ne syntyvät lähtökohtaisesti eritavoilla. (Sammallahti 2009, 69.)

Brändi on perinteisesti ollut nimi, merkki, symboli, tai jokin muu ominaisuus, joka erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun markkinoiden muista tuotteista tai palveluista.. Nykyisin, noin puoli vuosisataa sen ensimmäisen määritelmän jälkeen, brändiä pidetään immateriaalisena asiana, mielikuvina ja merkityksinä. Brändi antaa toiminnalle tietynlaisen leiman, tavan toimia, se ohjaa koko yritystä. Parhaimmillaan se yhdistää koko yrityksen, se on ajattelutapa, toimintaa ja viestintää yhdistävä visio. (Malmelin & Hakala 2008, 18, 41.)

Brändin yhteydessä puhutaan brändäyksestä, se on siis toimintaa, jossa yritys, tuote, palvelu tai vaikka ihminen pyritään erottamaan muista vastaavista mielikuviin perustavalla toiminnalla. Brändi antaa liiketoimintastrategialle kasvot. (Takala 2007, 114.)

Erilaistumisstrategia tavoittelee usein kilpailutekijöitä, joiden avulla tuotteiden ja palveluiden laatua ja yksilöllisyyttä voidaan parantaa asiakkaan näkökulmasta. Pelkkä ylivoimainen laatu ja yksilölliset palvelut eivät kuitenkaan enää riitä. Asiakkaat ovat kiinnostuneita laadusta vain sen perusteella, missä määrin he sitä tarvitsevat ja arvostavat. (Taipale 2007, 59.)

Brändi on moniulotteinen ilmiö, joka muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Brändin merkitys osana liiketoimintaa on kasvanut, kun paine erilaistaa tuotteita ja palveluita on kasvanut. Myös tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, valikoimat vaihtelevat yhä useammin, mikä on ohjannut yrityksiä huomiota asiakkaiden ja brändin väliseen suhteeseen, tuotteen sijaan. (Malmelin & Hakala 2008, 17, 26.)

Brändäys on nykyajan tehokkain tapa erilaistaa toimintaa. Siinä määritellään kuinka yrityksen tarjonta kohdennetaan asiakkaiden mieliin niin, että asiakkaat ovat vakuuttuneita sen ylivoimaisuudesta ja erilaisuudesta suhteessa kilpailijoiden ratkaisuihin. (Takala 2007, 114.)

Brändi-identiteetti, eli sisäinen yrityskuva kertoo henkilöstön mielikuvan yrityksestä, jossa he työskentelevät. Yrityskuvaa tai brändiä ei voida luoda ainoastaan ulkoisia sidosryhmiä varten. Henkilöstön kuva omasta yrityksestä luo perustan, joille asiakkaan mielikuvat rakentuvat. Jokainen yrityksen työntekijä luo osaltaan mielikuvaa yrityksestä, joten heidän täytyy tiedostaa yrityksen toiminta, arvot, missio, asiakaskohderyhmät, visio ja muut tekijät, jotka muodostavat brändi-identiteetin. (Isohookana 2007, 22.)

Brändi-identiteetin määrittely voidaan jakaa viiteen osaan:

- brändiydin
- brändilupaus
- brändin persoona
- brändin hyödyt
- erilaistavat tekijät

Brändiydin kertoo miksi brändi on olemassa. Se koostuu yrityksen liikeideasta, arvoista, missiosta, kohderyhmistä ja ainakin visiosta. Kirkkaat tavoitteet ja ydinviestit auttavat johdonmukaisen brändin rakentamista. Hyvin toteutettu erilaistamisstrategia antaa sisällön brändille, erottuvuus on brändin ydin. Yrityksen menestys riippuu pitkälti siitä, miten hyvin se kykenee tulkitsemaan erottuvuustekijänsä lupaukseksi, ja kuinka täsmällisesti se sitä lunastaa. (Taipale 2007, 13.)

Jotta yrityksen jokainen toiminta ja asiakaskontakti rakentaisivat asiakkaalle yhtenäistä mielikuvaa, se vaatii koko yritykseltä lähtökohtaisesti saman kielen puhumista, asioiden ymmärtämistä ja tekemistä samalla lailla. Brändiydintä voidaan kirkastaa kohdentamalla toiminta, jotta jokainen työntekijä ymmärtää toiminnan suunnan, kenelle ja mihin tarpeeseen tuotteita ja palveluita ollaan tekemässä. Segmentoinnin yhteydessä tehty tyyppikuvaus vastaa kysymykseen kenelle. Tämän lisäksi on ymmärrettävä miksi ja milloin he käyttävät yrityksen tuotteita. Mikä tai mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat valintaa tehdessä? Entä mitkä ovat ne motiivit, syyt, jotka saavat kuluttajat aktivoitumaan ja käyttämään palveluita? Mihin henkisiin tarpeisiin yritys juuri heidän kohdallaan vastaa? (Sammallahti 2009, 71.)



Brändilupaus on vastaus kysymykseen, mitä brändi lupaa asiakkaalle. Brändilupa-  
uksessa on usein kyse yhdestä tai muutamasta ainutlaatuisesta kohderyhmälle  
kommunikoitavasta lupauksesta, joka kertoo brändin merkityksen asiakkaalle.  
Elämme niin voimakkaassa viestien ja ärsykkeiden ristitulessa, että asiakkaan ta-  
voittamiseksi yrityksiltä vaaditaan sekä toiminnallista arvoa, että tunnearvoa.  
Brändilupaus kertoo syyn, miksi se on markkinoilla, mutta myös samalla sen, mitä  
ilman kohderyhmä jäisi ilman, jos brändiä ei olisi olemassa. Mielenkiintoisesti  
koottu lupaus antaa kuluttajalle motivaation kiinnostua ja ostaa. (Takala 2007,  
120–121.)

Brändipersona antaa brändille nimensä mukaisesti persoonan, yksilöllisen ole-  
muksen. Se määrittää kaiken kommunikoinnin sävyn ja vaikuttaa siis voimakkaas-  
ti markkinointiviestinnästä aina tuotekehittelyyn ja yrityksen yleisilmeen, kuten  
sisustuksen ja työntekijöiden vaatetukseen asti. (Takala 2007, 121.)

Yrityksen viestintä on brändin rakentamisen sydän. Yrityksen jokainen työntekijä,  
tuote ja palvelu vaikuttavat asiakkaalle annettavaan lupaukseen, ja lopulta sen  
lunastamiseen. Jokaisen asiakaskontaktin on puhuttava sitä kieltä, mitä brändilu-  
pauksen lunastaminen edellyttää. Työntekijöiden on ymmärrettävä, että palvelui-  
den tuottaminen on samanaikaisesti myös markkinointia, yhtenäisen mielikuvan  
rakentamista. (Taipale 2007, 28.)

Kuluttajan näkökulmasta yrityksen viestintää ovat kaikki ne tarkoin suunnitellut  
ja suunnittelemattomat viestit, joita se havaitsee, vastaanottaa ja tulkitsee. Melkein  
jokainen yksittäinen toiminto voidaan ajatella tilaisuutena viestiä asiakkaalle jo-  
tain, joka vaikuttaa mielikuvien syntymiseen. Varsinkin palvelualalla, jossa asia-  
kaskontaktit ovat elinehto, ja liittyvät keskeisesti työn suorittamiseen, toiminnan  
tulee olla kokonaisuutena yhtenäistä, jotta brändilupausta voidaan lunastaa. Brändi  
saa persoonan asiakkaan mielikuvissa, jotka syntyvät kokonaisvaltaisen brändi-  
työn kautta. (Malmelin & Hakala 2008, 67.)

## 5.1 Positiointi

Ennen identiteettiprisman laatimista, yrityksen tulee tarkentaa ja miettiä kenelle ja mihin tarpeeseen sen tuotteita ja palveluita ollaan tekemässä. Eri kohderyhmät käyttävät sen palveluita eri tarpeisiin, ja jotta operatiivinen konsepti palvelutuotteineen voidaan räätälöidä sen erilaisine vaatimuksineen mahdollisimman hyväksi kokonaisuudeksi, pitää toiminta positioida.

Positiointi aloitetaan asiakasprototyyppejä hyödyntäen. Jokaiselle eri asiakassegmentille tehdään oma positiointitaulukko, jonka tulisi vastata kysymyksiin kenelle, miksi ja milloin.

Kenelle – kohta kertoo siis kohderyhmän, aiemmin määritellyt asiakassegmentit.

Miksi – kohdalla pyritään tarkentamaan käytön motiiveja. Miksi he valitsevat juuri meidän ravintolan, mikä on se avaintekijä?

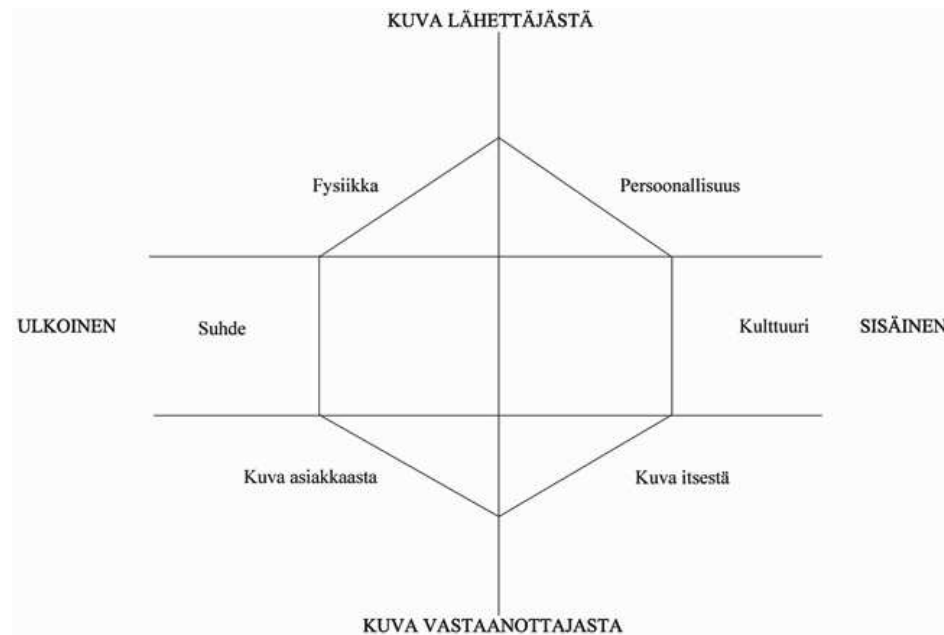
Milloin – kohta löytää vastaukset siihen milloin ravintolan palveluita käytetään, ja miksi juuri silloin.

(Sammallahti 2009, 71.)

Kun positiointi on kirjattu mahdollisimman tarkasti ylös, voidaan siirtyä identiteettiprisman pariin. Sen merkitys korostuu, kun yritys ryhtyy suunnittelemaan sisustuksellisia, markkinoinnillisia, myynnillisiä jne. toimenpiteitä. Oma toiminta haastetaan identiteettiprismassa esiin tulevilla asioilla, kaikki toiminta mikä tukee näitä asioita, voidaan katsoa tarpeelliseksi osaksi omaa toimintaa. Tavoitteena on siis halutun brändi-imagon toteuttaminen käytännössä.

## 5.2 Identiteettiprisma

Alkujaan Kapfererin (2008, 183) kehittämä identiteettiprisma käsittelee brändin identiteettiä sisäisten ja ulkoisten ominaisuuksien kautta. Tämä kuusikulmaisena kuvattava prisma jakautuu seuraavasti:



Kuvio 1. Brändin identiteettiprisma (Kapferer 2008, 183.)

Brändin imago syntyy aina asiakkaiden mielessä siitä, miten he ymmärtävät brändin signaalit tuotteiden, palveluiden ja viestinnän muodossa. Brändi-identiteetillä ennakoidaan imagon syntymistä, jolloin on tärkeää määritellä brändin tarkoitus, tavoite ja omakuva.

Brändi-identiteetillä havainnollistetaan sitä, miten brändi halutaan oivaltaa, ja on siis aina lähtöisin brändiä luovien puolelta. Se miten brändi oivalletaan sen asiakkaiden keskuudessa, on sen avain menestykseen. (Kapferer 2008, 174.)

Samallahti (2009, 72–76.) käsittelee kirjassaan brändipersonan havainnollistamiseksi hyvin yksityiskohtaisen tavan toteuttaa identiteettiprisma. Se koostuu myös kuudesta määritelmästä, joista kolme kertoo viestijän, eli brändin tavoittelemasta omakuvasta, sekä kolme brändin tavoittelemasta asiakasmielikuvasta.

### 1. Persoonallisuus (brändin omakuva)

- Mitkä adjektiivit kuvaavat sitä parhaiten?
- Millainen persoona hän olisi ihmisenä?

Tarkoitus: pyritään saamaan brändiä luovien ihmisten välille yhtenäinen kieli ja ymmärrys brändin persoonasta

### 2. Fyysiset ominaisuudet (brändin omakuva)

- mistä materiaaleista brändi koostuu?
- millaisia muotoja se sisältää, entä värejä?
- mikä on näiden funktio brändissä, mitä niillä haetaan?

Tarkoitus: luodaan perustaa brändin fysiikan ilmentymiselle. Onko brändi puuta, metallia, muovia vai kiveä? Onko fyysisillä asioilla esteettinen, funktionaalinen tai ehkä huomionherättämisen tavoite?

### 3. Toiminnan kulttuuri (Brändin omakuva)

- mitkä arvot kuvaavat brändin toimintaa?
- mitä aatejärjestelmää, ideologiaa brändi edustaa?
- mikä on brändin asenne?

Tarkoitus: löydetään ne asenteet ja arvotekijät, jotka tekevät brändistä ainutlaatuisen. Luodaan pohjaa toiminnan tyylille, tavalle toimia.

### 4. Asiakkaan omakuva käyttäessään palveluita (tavoiteltava asiakasmielikuva)

- mitä asiakas on oikeasti ostamassa kun hän käyttää palveluita?
- miksi hänen tulee itsensä tuntea, mikä on se sisäinen hän, joksi kuluttaja tulee käyttäessään palveluitamme?

Tarkoitus: selvitetään, mitä haluamme ja toivomme asiakkaan ajattelevan ja tuntevan itsestään palveluita käyttäessään. Löydetään ne elementit, joilla voidaan vaikuttaa tavoiteltavan mielikuvan syntymiseen.

5. Asiakkaan kuva palvelusta ja sen käyttäjistä (tavoiteltava asiakasmielikuva)

- Ketkä ovat mielikuvallisesti brändin kuluttajia?
- Minkälainen on tyypillinen kuluttaja, prototyyppi?
- Mitä ammattiryhmää, julkisuuden henkilöitä tai asennemaailman edustajia haluaisimme liitettävän brändin kuluttajiin?

Tarkoitus: määritellään, minkälainen mielikuva kuluttajapinnassa tulisi olla brändin asiakkaista. Miten potentiaaliset ja ei-toivotut asiakkaat näkevät brändin?

6. Suhde asiakkaaseen (tavoiteltava asiakasmielikuva)

- Millainen on brändin ja sen kuluttajan suhde?
- Kuinka usein, missä, milloin ja mihin tarpeeseen brändiä käytetään?

Tarkoitus: määritellään miten asiakkaan halutaan kokevan brändi ja sen palvelut.

Identiteettiprisman kuusi kohtaa määritelmiseen ovat avainasemassa, kun operatiivista konseptia suunnitellaan. Kun yritys esimerkiksi miettii sisustuksellisia, markkinoinnillisia tai vaikka myynnillisiä toimenpiteitä, voidaan linjauksia tehdä identiteettiprisman avulla. Mitä tarkemmin kohdat on mietitty, sitä todennäköisempää on, että operatiivinen toiminta pystyy toteuttamaan haluttua brändi-imagoa. (Sammallahti 2009, 72.)

Mikä tahansa tuotemerkki ei ole brändi. Tuotemerkistä voidaan puhua brändinä, kun kuluttaja sen tunnistaa, ja löytää siitä muista eroavia piirteitä. Brändi syntyy, kuluttajat yhteisönä liittävät siihen riittävästi yhtenäisiä tuntomerkkejä, attribuutteja. (Sammallahti 2009, 69.)

### 5.3 Operatiivinen konsepti

Operatiivinen konsepti käsittää kuluttajalle konkreettisen kokonaisuuden, palvelutuotteen. Konsepti rakentuu kahdeksasta eri osasta: ihmiset, prosessit, tuotteet, hintamaailma, maine, fyysiset puitteet, myyntitoimenpiteet ja palveluiden saataavuus tekijöistä, joiden tarkoituksena on toteuttaa brändi-identiteettiä käytännössä. Operatiivinen konsepti on brändi-identiteetin konkretia. Se yhdistää aineettomat ja aineelliset tekijät kokonaisuudeksi, palveludesigniksi.

Palveluiden design-orientoituneella suunnitteluprosessilla tavoitellaan mm. sitä, miten ravintolan tuotteet, henkilökunta, toimintatavat ja esimerkiksi sisustus tukevat tavoiteltavaa brändi-identiteettiä ja palvelun onnistumista asiakkaan käyttäessä niitä. Tärkeää on kokonaisuuden hahmottaminen, mikään palvelu ei ole yksittäinen hetki tai tapahtuma, vaan kaikki palat linkittyvät toisiinsa.

Kun operatiivista konseptia ja sen kahdeksaa toiminnan määrittelevää osa-aluetta lähdetään suunnittelemaan, voidaan sen jokainen palanen haastaa brändi-identiteetin valossa: toteutuuko brändi-identiteetti tekemällä näin, saako asiakas tavoittelemamme mielikuvan juuri tällä toiminnalla tai tuotteella?

Vaikka operatiivisen konseptin toteutus tuntuu hyvin yksityiskohtaiselta ja rajoitetulta, sen avulla saavutetaan mitä parhain, luontevin ja tasalaatuisin asiakaskokemus, joka on kuin asiakkaan itsensä suunnittelema. (Sammallahti 2009, 79–80.)

## 6 YHTEENVETO

Ajatus ja unelma oman yrityksen perustamisesta ovat lähtöisin jo omilta ammattikouluajoilta, kun otin vasta ensiaskelia ravintolamaailmassa. Erityisesti työssäoppimiset tuolta ajalta ovat jääneet hyvin mieleen, koska varsinaisia yrittäjäyso-pintoja ei ainakaan vielä silloin ammattikoulussa järjestetty. Ajatus yrittäjyydestä vahvistui amk-opintojen ohessa, ja kun oli aika päättää opinnäytetyön aihe, ei minulla ollut kahta vaihtoehtoa.

Opinnäytteen tavoitteena oli syventyä ja kehittää omia taitoja yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja sen tekemiseen käytännössä. Vaikka ammattikorkeakoulun yrittäjäyso-pinnot olivat sisällöllisesti laadukkaita, ne jättivät jälkeensä hieman epävarman olon. Tuntui kuin yritystoiminta ja sen suunnittelu olisi enemmänkin arpapeliä, jossa toivotaan parasta ja pelätään pahinta, kuin järjestelmällistä suunnittelua. Onnekseni opinnäytetyönohjaaja ojensi prosessin alkuvaiheilla auttavan kätensä, kirjan muodossa, jonka avustuksella tämä työ sitten syntyi. Kirja tarjosi hieman erilaisen, minulle vielä varsin tuntemattoman lähestymistavan, joka osoit-tautui mielenkiintoiseksi, innostavaksi ja mikä tärkeintä, ajatuksia herättäväksi oppaaksi. Opinnäytetyöni runkona toimi Tiia Sammallahten Konseptisuunnittelun supersankari – kirja, jonka teoriaa syvennyin alan muuta lähdekirjallisuutta hyväk-sikäyttäen. Työskentelin yhtäaikaisesti teoriaosuuden, sekä oman tuotoksen paris-sa, mutta koska lähestymistapa oli minulle uusi, työni eteni aina yhden teoria-alueen kerrallaan, jonka jälkeen kirjoitin sitä vastaavaa omaa tuotosta mahdolli-simman pitkälle.

### 6.1 Mitä opin?

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää omaa osaamista liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, jossa onnistuin mielestäni kohtalaisen hyvin. Suurimpana kompastus-kivenä aikaisemmissa suunnitelmissa pidin sitä, miten tyhjälle pohjalle ne tehtiin. Yrityksen palvelutuotteet suunniteltiin sen enempää niiden tarkoitusta miettien, tyylillä: ”musta tuntuu” ja ”näin ne muutkin tekee, näin ne on aina tehty tämän

tyylisissä ravintoloissa”, kuitenkin ymmärtämättä enempää niiden syntyperää, tai sitä, mitä niillä tavoitellaan.

Opinnäytetyön tärkeimpänä opetuksena oli se, miten riippuvaisia kaikki toiminnot ovat toisistaan, ja miten jokainen toiminto perustuu johonkin, niillä jokaisella on tarkka funktio ravintolan toiminnassa.

Erityisen mielenkiintoista oli potentiaalisten asiakkaiden jakaminen motivaatioopereusteisiin ryhmiin, joissa asiakkaaseen ja hänen tarpeisiin tutustutaan hyvin henkilökohtaisella tasolla. Näin yrityksen palvelutuote voidaan räätälöidä jokaisen kohderyhmän osalta hyvin yksityiskohtaiseksi ja asiakkaalle arvoa tuottavaksi kokonaisuudeksi.

Asiakas tulee harvoin ravintolaan vain juomaan olutta tai kuuntelemaan musiikkia, sitä hän voisi harrastaa myös kotonaan, vieläpä hyvin pienillä uhrauksilla.

Useimmiten asiakas tulee ravintolaan tunneperäisen tarpeen motivoimana, kuten vaikka yhdessäolon tai yhteenkuuluvuuden tunteen tyydyttämiseksi. Ja se, miten ravintola pystyy näihin tarpeisiin vastaamaan, selvitetään tarkalla tutkimisella sekä suunnittelutyöllä.

Ravintolat joiden toiminta perustuu pelkästään kiiltäviin pintoihin, huikeisiin valaisinjärjestelmiin tai vaikka kaupungin parhaaseen dj:hin, siis konkreettisiin käsi-kosketeltaviin asioihin, voivat pärjätä hyvin alkuun. Mutta mikä on tilanne kahden kuukauden päästä, kun uuden viehätys on kadonnut? Valitettavan usein tämänkaltaisen yritys katoaa markkinoilta yhtä nopeasti kuin on tullutkin. Kun kakusta on syöty kermat päältä, eikä sisus olekaan enää mieleen, mitä jää jäljelle? Jos ravintolalla ei ole sen kummempaa funktiota asiakkaan mielessä, suhde jää usein kokeiluvaiheelle. Ravintolalla tulisi olla jokin selkeä tarkoitus, mihin asiakkaan tarpeet voidaan liittää.

## 6.2 Miten voisin parantaa työtäni?

Konseptisuunnittelu perustuu vahvasti asiakkaan tuntemiseen. Tein opinnäytetyössäni asiakaskohderyhmien määrittelyn omien havaintojen pohjalta tutkittuani erilaisia keskustelupalstoja, keskusteltuani ihmisten kanssa sekä vietettyäni aikaa Lahden yöelämässä. Yrityksiltä ostettavat markkinatutkimukset ovat laadukkaita,



mutta ne maksavat lähes poikkeuksetta tietyn määrän euroja, joihin taas tässä elämäntilanteessa ei ole varaa investoida. Markkinatutkimuksille olisi myös ”ilmainen” toteutustapa, mutta se jäi toteuttamatta aikataulullisista syistä. Tutkimuksen voisi tehdä opinnäytteenä, mitä pidänkin erittäin vartenotettavana toteutustapana tulevaisuudessa. Kvantitatiivisen tiedon pohjalta saisin tarkempaa tietoa esimerkiksi kulutustottumuksista, kuten kuinka paljon, kuinka usein ja mitä kilpailevien yritysten tuotteita asiakas käyttää. Lisäksi olisi tärkeää tutkia tarkemmin syitä kulutuksen takana, eli miksi asiakas näin tekee. Uskon että yhdistelemällä kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tietoa saisin konseptisuunnittelulle vakaamman tietoperustan.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena

Opinnäyteprosessi oli kohdallani melkoista vuoristorataa. Ensimmäiset työtä koskevat raapustukset tein jo 2. vuosikurssilla, joten matka on ollut pitkä ja kivinen. Ehkä suurin virhe kohdallani oli malttamattomuus keskittyä kunnollisen suunnitelman laatimiseen, mikä sitten kostautui myöhemmin. Opinnäytetyön muoto, sisältö sekä tavoitteet vaihtelivat säännöllisin väliajoin, jolloin jouduin useasti palaamaan takaisin lähtöasetelmiin. Tuloksena oli epätoivoa ja usko omaan kykyihin oli mennyttä. Lopulta sain kuitenkin paketin kasaan, osittain opiskeluajan väijäämättömän lopun lähestyessä, ja sain kun sainkin tehtyä työn loppuun. Kiire ja vaikeudet sekä erityisesti ”minä itse” -asenne prosessin aikana vaikuttivat mielestäni lopputulokseen, mutta mitäpä sitä selittelemään. Työ on nyt valmis, ja olen ylpeä itsestäni.

Matka yrittäjäksi on monivaiheinen ja vaativa prosessi, mutta haasteellisen työn mukanaan tuoman kehityksen, sekä kasvaneen itsevarmuuden myötä näen yrittäjyyden mielenkiintoisena, haasteellisena mutta hyvin vartenotettavana mahdollisuutena tulevaisuudessa.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimusaiheet liittyvät olennaisesti oman opinnäytetyön aiheeseen. Jo aikaisemmin mainitsemani markkinatutkimus voisi jo sinällään riittää kokonaiseen opinnäytetyön aiheeksi. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedon kerääminen ja varsinkin erilaisten kyselyiden suunnittelu on hyvin aikaavievää toimintaa.

Rajasin työni tarkoituksella käsittelemään siinä olleita asioita, mutta jotta varsinaiseen yritystoimintaan olisi edellytyksiä, tulisi myös operatiivinen konsepti toteuttaa kirjalliseen muotoon. Tämä tarkoittaa opinnäytetyöni 2. osan teoriaan tutustumista lähdekirjallisuuden avulla, sekä sen toteuttamista käytännössä omaa yritysideaani mukailten.

Lisäksi valmista konseptisuunnitelmaa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä testata prosessitestaus-menetelmän avulla. Siinä yrityksen eri prosessien ja toimintojen vaiheita tutkittaisiin testiolosuhteissa oikeilla asiakkailla. Testaus voidaan suorittaa joko kehitysvaiheessa, jolloin toimintoja voidaan vielä muuttaa paljonkin, tai jo oikeassa palveluympäristössä, jolloin suoritetaan hienosäätöä.

### Jatkotutkimusehdotukset:

- markkinatutkimus
- operatiivinen konsepti
- prosessitestaukset

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet:**

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOYpro.

Aaltonen, T., Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Porvoo: WSOY.

Airaksinen, T., Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi

Anttila, M., Iltanen, K. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Bergström, S., Leppänen, A. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Drucker, P., 1985, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Helsinki: Rastor-julkaisut

Holopainen, T., Levonen, A-L. 2006, Yrityksen perustajan opas: silta yrittäjyyteen. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kallio, J. 2002, Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.

Kapferer, J - N. 2008. The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long term. 4<sup>th</sup> edition. London: Kogan page.

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

Kinkki, S., Lehtisalo, A. 1999, Yritystietous. 3. painos. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001, Yritystoiminta. Porvoo: WSOY.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-3. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2004 Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lojander, T., Suonpää, J. 2004, Firma: käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Malmelin, N., Hakala, J. 2008. Radikaali Brändi. Helsinki: Talentum.

Meretniemi, I., Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.

Rissanen, T. 2001, Yrittäjän käsikirja 2001. Kuopio: Pohjantähti, Polestar.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand.

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

Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja: totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Helsinki: WSOYpro.

Ylikoski, T. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

**Elektroniset lähteet:**

Yritys-Suomi. 2007, Yrittäjäksi ryhtyminen. [viitattu 20.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15104>.

Iljin, J. 2005 Konseptisuunnittelu, mitä se on? [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa:  
[http://mlab.taik.fi/pdf/ma\\_final\\_thesis/2005\\_iljin\\_jonna.pdf](http://mlab.taik.fi/pdf/ma_final_thesis/2005_iljin_jonna.pdf)

## LIITTEET

LIITE 1: KONSEPTISUUNNITELMA – SALATTU