



Liiketoimintamalli ravitsemisalan yritykselle

Maria Law

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketoimintamalli ravitsemisalan yritykselle

Maria Law
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Maria Law

Liiketoimintamalli ravitsemisalan yritykselle

Vuosi

2021

Sivumäärä 37

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää liiketoimintamalli tulevalle ravitsemisalan yritykselle, jonka tarkoituksena on toimia yrittäjän apuna yritystä perustaessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii opinnäytetyöntekijä itse, jonka haaveena on perustaa ruokaravintola Helsingin Kamppiin. Liiketoimintamallin suunnitteluun käytettiin Business Model Canvas-työkalua (BMC), jossa tarkasteltiin liiketoiminnan eri osatekijöitä ja näiden tekijöiden välistä vuorovaikutusta. Lisäksi Business Model Canvas antaa mahdollisuudet liikeidean kehittämiseen ja oman liiketoiminnan kriittiseen arvioimiseen. Opinnäytetyöntekijä valitsi Business Model Canvasin liiketoimintamallin suunnitteluun, koska se on asiakaslähtöinen malli ja sen avulla voidaan innovoida, testata ja kehittää uusia liikeideoita.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, jossa teoreettinen viitekehys muodostettiin kirjallisuuden ja internet lähteiden avulla. Opinnäytetyössä hyödynnettiin teoretietoa yrityksen perustamisesta, ravitsemisalasta, y-sukupolvesta, liiketoimintamallista sekä Business Model Canvasista. Tietoperustan avulla opinnäytetyöntekijä suunnitteli lomakekyselyn, jossa haastateltiin pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo ja Vantaa) asuvia ja ravintolapalveluita käyttäviä ihmisiä. Haastattelujen keskeisimmät tulokset käsittelivät näiden ihmisten tarpeita ja mieltymyksiä ravintolapalveluun.

Lomakekyselyn lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin Net Scouting- menetelmää, jonka avulla kartoitettiin markkinatilannetta ja kilpailijoita. Sekä lomakekyselyn että Net Scouting:n tuloksia analysoitiin BMC-malliin, joka laadittiin toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena. Opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi, että tulokset eivät olleet tarpeeksi kattavia ymmärtämään kohderyhmän mieltymyksiä. Näin ollen jatkotutkimuksella saataisiin varmempia tuloksia kehittämään liikeidea vastaamaan kysyntään vielä paremmin. Opinnäytetyössä toteutettiin käyttökelpoinen liiketoimintamalli uudelle ravitsemisalan yritykselle, mikä on muutettavissa tulevaisuudessa.

Asiasanat: yrityksen perustaminen, y-sukupolvi, liiketoimintamalli, ravitsemisala, business model canvas

Maria Law

Designing a business model for enterprise within restaurant industry

Year

2021

Pages

37

The objective of this thesis was to create a business model for an enterprise in the restaurant industry. Furthermore, the purpose of the business model is to support the entrepreneur in establishing the enterprise in the future. The commissioner of the thesis is the author of this thesis herself. Her ambition is to start a restaurant business in Kamppi, Helsinki. The Business Model Canvas (BMC) is used as a business model planning tool, which describes nine different components of a business and the interaction between these factors. Business Model Canvas provides opportunities to develop business idea and to critically evaluate your own business. Additionally, the author of the thesis chose BMC for designing the business model because the BMC is based on customer orientation and it could be used for innovation, testing and developing new business ideas.

The thesis is functional, where the theoretical framework was formed by literature and internet sources. The thesis utilized theoretical data of establishing an enterprise, restaurant industry, y-generation, business model and business model canvas. Moreover, within the database the author of the thesis created a customer survey where people using restaurant services from Helsinki, Espoo and Vantaa were interviewed. The main result of the questionnaire addressed the needs and preferences of these people for restaurant services.

Beside the customer survey, there was Net Scouting method used for mapping out markets and competitors. Lastly, the results of the customer survey and Net Scouting were analyzed into the BMC model which was produced as the result of this thesis. The results of the investigation show that the results were not comprehensive enough. Therefore, the research could have been done with further investigation in order to gain more reliable results. In conclusion a usable business model was created for the new enterprise which can be amended in the future.

Keywords: Company Establishment, Y-generation, Business Model, Restaurant Industry, Business Model Canvas

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Ravitsemistoimiala.....	8
2.1	Liikeideasta liikkeelle	9
2.2	Kilpailukykyinen ja kannattava liiketoiminta	9
2.3	Y-sukupolven käyttäytyminen ravintolapalveluun.....	10
3	Business Model Canvas liikeidean kehittämiseen	12
3.1	Asiakassegmentit (Customer Segments)	14
3.2	Arvolupaus (Value Proposition)	14
3.3	Kanavat (Channels)	16
3.4	Asiakassuhteet (Customer Relationship).....	16
3.5	Tulovirrat (Revenue Streams).....	17
3.6	Avainresurssit (Key Resources) ja ydintoiminnot (Key activities)	18
3.7	Avainkumppanit (Key Partners)	19
3.8	Kulurakenne (Cost Structure)	20
4	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.1	Net Scouting kilpailijoiden kartoittamiseen.....	21
4.2	Lomakekysely asiakastarpeiden ja -mieltymysten kartoittamiseen.....	23
4.2.1	Lomakekyselyn tulokset.....	24
5	Business Model Canvas mallinnus tulevalle yritykselle.....	28
5.1	Asiakassegmentit	29
5.2	Arvolupaus.....	29
5.3	Kanavat	29
5.4	Asiakassuhteet	30
5.5	Tulovirrat ja kulurakenne	30
5.6	Avainresurssit, ydintoiminnot ja avainkumppanit	31
6	Johtopäätökset.....	32
	Lähteet	34
	Kuvat.....	36
	Taulukot.....	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii opinnäytetyöntekijä itse, jonka tavoitteena on perustaa yritys ravitsemisalalla. Opinnäytetyöntekijä on valmistuva restonomi, jolla on lähes kymmenen vuoden käytännön kokemusta ravintola-alalta. Hän on työskennellyt tarjoilijana, baarimestarina sekä ravintolapäällikkönä. Ajatus oman yrityksen perustamisesta on ollut mielessä jo useamman vuoden ajan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella liiketoimintamalli ravitsemisalalla yritykselle hyödyntäen Business Model Canvasia. Liiketoimintamallin tarkoituksena on toimia opinnäytetyöntekijän tukena tulevaa yritystä perustaessa.

Yrityksen perustaminen vaatii toteuttamiskelpoisen liikeidean. Liikeidean avulla yritys voi tehdä tulosta ja suunnata kohti menestystä. Liiketoiminnan toteuttamiseen tarvitaan monia tekijöitä ja prosesseja, kuten erilaisia sidosryhmiä, joita ilman yritys ei pysty ylläpitämään toimintaansa kannattavana. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 12-20.) Uuden liiketoiminnan suunnittelussa voidaan hyödyntää liiketoimintamallia, joka toimii työkaluna täydentämään strategiaa ja jonka avulla voidaan kehittää yrityksen liikeidea. Liiketoimintamalli on järjestelmällinen keino kuvata niitä tekijöitä ja tekijöiden keskinäistä suhdetta, jotka yhdessä vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, tuottavuuteen ja jatkuvuuteen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu ravitsemisalasta, yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista, sukupolvien käyttäytymisestä sekä Business Model Canvasin käytöstä liiketoimintamallin suunnitteluun. Lähdeviitteinä käytettiin kirjallisia sekä sähköisiä lähteitä. Opinnäytetyö on toiminnallinen, jossa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää sekä Net Scouting- menetelmää. Opinnäytetyön tutkimustyönä luotiin asiakaskysely, jossa kartoitettiin pääkaupunkiseudulla asuvien ihmisten tarpeita ja mieltymyksiä ravintolapalveluun. Net Scouting- menetelmän avulla kartoitettiin kilpailijoita ja heidän toimintaansa. Tutkimus tulokset analysoitiin opinnäytetyön loppu tuotokseen Business Model Canvas:iin, jota opinnäytetyöntekijä aikoo hyödyntää tulevaa yritystään perustaessa.

2 Ravitsemistoimiala

Ravitsemispalvelu on ruuan ja juoman tarjoamista kuluttajille, joka on tarkoitettu elintarvikehuoneistossa nautittavaksi. Ravitsemistoiminta voi olla myös rajoitetulle ryhmälle tarkoitettua toimintaa esimerkiksi henkilöstöravintoloissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Ravitsemispalvelut työllistävät ravintoloissa noin 77 000 henkilöä ja alalle työllistyvien määrä on jatkuvasti nousussa. Alalla työskentelee moni osa-aikaisena työntekijänä ja vuokratyöläisenä, sillä työvoiman tarve alalla vaihtelee sesonkien mukaan. (Ravitsemispalvelut 2020.) Vuonna 2019 ravitsemisalalan yrityksiä oli yhteensä 10 138 ja toimipaikkoja yhteensä 13 473. (Mara 2021).

Ravitsemisalalan liiketoimintamuodot eroavat toisistaan eri tavalla. Ravitsemistoimiala koostuu seuraavista toimialan yrityksistä: ravintolat, kahvila-ravintolat, ruokakioskit, pitopalvelut, henkilöstö- ja laitosruokalat, olut- ja drinkkibaarit sekä kahvibaarit. Monet näistä yrityksistä myyvät alkoholijuomia, mikä on luvanvaraista toimintaa Suomessa, ja siihen vaaditaan anniskelutyyppin mukainen anniskelulupa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.) Suunnitelmana on perustaa ruokaravintola, jonka liiketoimintaan kuuluu ruoka-annoksien valmistaminen omassa keittiössä, sekä alkoholittomien ja alkoholillisten juomien tarjoilua ruokailupaikan sisätiloissa.

Opinnäytetyön yksi suurimmista haasteista oli se, että opinnäytetyön prosessin aikana oli maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia, eli Koronaviruspandemia. Pandemian johdosta Suomessa vallitsi poikkeustila ja erilaiset rajoitukset olivat käytössä. Valtion määräämien rajoitusten ja suositusten myötä muun muassa ravintolat, kahvilat ja anniskelupaikat ovat joutuneet lyhentämään aukioloaikojaan sekä vähentämään asiakaspaikkojen määrää (Valtioneuvosto 2020). Myös poikkeustilanteen vaikutukset yrityksiä liiketoimintaan ovat mittavat ja monet yritykset ovat joutuneet konkurssin uhalle. Työn määrät ovat tilapäisesti vähentyneet ja monet yritykset ovat aloittaneet yhteistoimintaneuvottelut koskien lomautuksia ja irtisanomisia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020).

Ravitsemisalalan kehitykseen vaikuttaa yleinen talouden tilanne, joka vaikuttaa asiakkaiden ravintolapalveluiden käyttöön. Hyvinä taloudellisina aikoina ihmiset ovat valmiita kuluttamaan ja ostamaan palveluita. Huonoina aikoina taas ihmiset suosivat säästämistä ja vähentävät kuluttamista. (Ravitsemispalvelut 2020.) Pandemiasta aiheutuneet muutokset ravitsemisalalla ovat merkittävät. Monien ihmisten ostokäyttäytyminen ravintolapalveluiden osalta ovat muuttuneet. Esimerkiksi vallitsevan tilanteen takia ravintolaan ei uskalleta mennä tai ravintolassa ruokailun sijaan, tilataan ruoka mukaan otettavaksi. Tämän takia opinnäytetyöntekijällä oli haasteita tehdä ennusteita tulevan yrityksen suhteen ja luoda strategiaa vastaamaan visiota. Opinnäytetyöntekijä aikoo perustaa tulevan yrityksen

poikkeusolosuhteiden jälkeen vuonna 2023, jolloin rajoitukset koskien ravintoloita ovat poissa käytöstä.

2.1 Liikeideasta liikkeelle

Ennen yrityksen perustamista, yrityksellä täytyy olla selkeä liikeidea, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa. Liikeidea vastaa kysymyksiin: mitä myyt, kenelle myyt ja miten myyt. Liikeidean voi luoda jo valmiina oleville markkinoille, missä on entuudestaan jo kysyntää. Vaihtoehtona on luoda jotakin uutta, joka auttaa myös vähentämään kilpailijoita. (Finnvera 2020, 14.) Liikeideaa tulee kehittää jatkossakin, sillä toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Esimerkiksi trendit ja uusi teknologia muuttavat muotoaan, jolloin myös niiden mukana kysyntä muuttuu. Pysyäkseen kilpailussa mukana, on yrityksen oltava myös kehityksessä mukana. (Lojander & Suonpää 2004, 28.)

Opinnäytetyöntekijä on yrityksen suunnitteluvaiheessa ja tarkoituksena on kehittää tulevan yrityksen liiketoimintamallia ja liikeideaa vastaamaan kysyntää. Opinnäytetyöntekijän haaveena on avata ruokaravintola Helsingin ydinkeskustaan vuonna 2023. Liikeideana on perustaa ruokaravintola, joka tarjoaa autenttista hong kongilaista katuruokaa, mikä on nopeaa, laadukasta ja edullista. Liiketoimintaa täytyy sopeuttaa sen ympäristöön ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristön kartoitus ja erilaiset analyysit ovat tärkeitä yrityksen perustamisvaiheen suunnittelussa. Yrityksen täytyy osata arvioida sen ympäristössä tapahtuvat muutokset, sekä analysoida niiden vaikutukset omaan liiketoimintaansa. (Jylhä & Viitala 2013, 44.)

2.2 Kilpailukykyinen ja kannattava liiketoiminta

Yrittäjän täytyy varmistaa yrityksen perusasioiden lisäksi liiketoimintansa kannattavuus markkinoilla ja turvata sen jatkuvuutta strategian kautta. Strategian avulla yritys pystyy suunnittelemaan sen toimenpiteitä etukäteen ja saavuttamaan yrityksen tavoitteet suunnitellusti. Yrityksen liikevaihto syntyy tuotteiden ja palveluiden avulla. Näiden tuottamisesta syntyy kuitenkin yritykselle kuluja. Yrityksen on pohdittava, millä keinoin kulut saadaan katettua, jotta liiketoiminta olisi jatkuvaa ja kannattavaa.

Yritys tarvitsee pitkän aikavälin suunnitelmia, jotta liiketoiminnan kannattavuutta ja jatkuvuutta voisi turvata. Strategia on suunnitelma, jossa mietitään yrityksen toimenpiteitä etukäteen ja ohjataan asioita haluttuun suuntaan. Toisin sanoen strategia toimii yrityksen toiminnan punaisena lankana, joka ohjaa yritystä saavuttamaan sen visiota eli ennustettua tulevaisuuden kuvaa (Jylhä & Viitala 2013, 60-61). Yrityksen tulevan menestyksen tavoitteluun tarvitaan toimintaympäristön kartoitusta ja sisäisen toiminnan analysointia.

Analyysejä käytetään määrittämään yrityksen päämääriä ja tavoitteita, joiden avulla laaditaan strategiaa. (Isokangas & Kinkki 2009, 276.)

Strategia on kuin pelisuunnitelma kilpailevassa ympäristössä. Tavoittaakseen menestymistä, yrityksen täytyy luoda kilpailuetua ottamalla huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan muuttuvaa ympäristöä. Yritys luo kilpailuetua sopeutumalla tapahtuviin muutoksiin, vaikuttamalla ympäristöön sekä valitsemalla oman toimintaympäristön. Muutosten taustalla vaikuttavia ilmiöitä ovat esimerkiksi yritystoiminnan monimutkaistuminen, kansainvälistyminen, globaali kilpailu, teknologian kehittyminen, asiakastarpeiden muutokset ja eettiset tekijät. (Isokangas & Kinkki 2002, 271.)

Strategiasuunnitelman toteuttamiseksi voidaan käyttää liiketoimintamallia.

Liiketoimintamallin avulla tarkastellaan tulevan yrityksen liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä ja näiden keskinäistä vuorovaikutusta. Näitä kaikkia keskeisiä tekijöitä tarkastelemalla yhtäaikaaisesti voidaan huomata, mitkä osatekijät vaikuttavat muutoksellaan yrityksen toimivuuteen. Liiketoimintamallin tulee olla dynaaminen, jotta strategiaa voitaisiin toteuttaa siten, että saavutetaan tavoitteet. (Saarelainen 2013, 16.)

Liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttaa suuresti yrityksen kustannusrakenteen ymmärtäminen ja budjetointi. Vaikka yrityksen talouden johtaminen on osa yrityksen liiketoimintamallia ja elinkelpoisuutta. Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijä keskittyi liiketoimintamallin kehittämisessä tulevan yrityksen liikeideaan, arvolupauksiin, sidosryhmiin sekä asiakassegmenttiin. Sen takia, koska opinnäytetyöntekijä ei koe talouden puolen vaikuttavien tekijöiden olevan ajankohtaisia vielä tässä vaiheessa yrityksen suunnittelua.

2.3 Y-sukupolven käyttäytyminen ravintolapalveluun

Nykypäivänä ihmiset voidaan jakaa neljään sukupolveen, jotka eroavat toisistaan hyvin eri tavoin: baby boomerit, x-sukupolvi, milleniaalit ja z-sukupolvi. Baby boomereiden edustajat ovat syntyneet vuosina 1946-1964, ja he ovat tunnetusti suurinta ikäluokkaa oleva joukko. X-sukupolveen kuuluvat nykyisin 41-56 vuotiaat eli vuosina 1965-1980 syntyneet. Milleniaalit ovat toiselta nimeltään myös y- sukupolvi. Tämän sukupolven muodostavat vuosina 1981-2000 syntyneet eli nykyään 21-40 vuotiaat. Tuoreimpana sukupolvena tunnetaan z-sukupolvi eli nykypäivän nuorisot, jotka ovat syntyneet vuoden 2000 jälkeen.

Y-sukupolven tarkkailu opinnäytetyössä on erityisen tärkeää, sillä tämän sukupolven edustajat ovat juuri se joukko ihmisiä, jota tuleva yritys aikoo tavoitella tuleviksi asiakkakseen. Y-sukupolvea kutsutaan myös internet-sukupolveksi. Sillä he ovat syntyneet kehittyneen teknologian maailmaan ja viettäneet lapsuutensa kännyköiden, tietokoneiden ja muiden älylaitteiden ympäröimänä. He osaavat käyttää sekä hyödyntää verkko-osaamista niin

työelämässä kuin myös vapaa-ajallaan. Vahva teknologia osaaminen voi olla hyödyksi esimerkiksi työpaikkaa hakiessa, jossa paikan täyttö vaatimuksena on tietotekniset taidot. (Delcampo, Haggerty, Haney & Knippel 2016, 16-17.)

Digimaailman lisäksi y-sukupolvi suhtautuu avoimesti erilaisuuteen ja muutoksiin. He ovat kouluttautuneempia verrattuna edeltäneisiin sukupolviin ja he ovat kasvaneet monimuotoisuuden keskuudessa. Tämän takia he ovat suvaitsevaisempia erilaisuuden suhteen. Esimerkiksi 60 prosenttia 18-29 vuotiaista ovat tapailleet henkilöitä, jotka ovat muun kuin oman kulttuurin edustajia. Y-sukupolvi arvostaa vapautta sekä joustavuutta ja he nauttivat elämys- ja kokemushetkestä. Kuluttajina he ovat trenditietoisia ja kokeilunhaluisia, sekä arvostavat ympäristövastuullisuuden viestimisestä. Y-sukupolvea motivoi elämänlaatu ja vapaa-aika. (Delcampo, Haggerty, Haney & Knippel 2016, 17.)

Y-sukupolven ikäryhmän edustajat ovat laatutietoisia nautiskelijoita ja he käyvät eniten ravintoloissa syömässä. Ulkona syöminen on heille tärkeä osa sosiaalista kanssakäymistä ystävien ja perheen kanssa, jolloin tavataan rennosti ruoan ääressä. He ostavat mielellään aamupalaa työmatkan varrelta ja moni heistä syö illallisen ulkona vähintään kerran viikossa. (Suomalaisten odotukset ravintoloille (2020) 2019.)

Tämän hetken sukupolvia työelämässä ovat kaikki edellisellä mainitut neljä sukupolvea. Näistä y-sukupolvi on työelämän suurin ikäpolvi. Sillä Baby Boomerit siirtyvät hiljalleen eläkkeelle, x-sukupolvi on pieni ja z-sukupolven esikoiset astuvat vasta työelämään. Y-sukupolvi arvostaa työssä oikeudenmukaisuutta työyhteisössä, onnistumisen kokemusta, hyvää esimiestä, mielekkäitä työtehtäviä sekä oppimista ja itsensä kehittämistä. Tämän sukupolven edustajat eivät tavoittele kuitenkaan pitkää uraa yhdessä paikassa kuin edelliset sukupolvet. Koska heillä on suuria odotuksia työelämälle, he ovat kunnianhimoisia sekä he haluavat työltä eri asioita verrattuna heitä edeltäneisiin sukupolviin. He arvostavat joustavuutta työssä, mutta saattavat kyllästyä, jos he joutuvat olemaan jatkuvasti samassa työtehtävässä ilman vaihtelua. (Valkama 2020.)

Tienarin ja Piekkarin (2011, 90-91) mukaan y-sukupolvea ohjaavat heitä itseään kiinnostavat asiat, jossa kiinnostuksen kohteet vaihtelevat usein. Eli heitä ohjaavat tunteet sekä halut, eivätkä tarpeet. Y-sukupolvi pitää tärkeänä miten kuluttamiensa tuotteiden valmistajat toimivat ja markkinoivat. He haluavat tietää missä ja miten tuote on valmistettu ja odottavat keskinäistä kommunikointia yrityksen kanssa, jossa asiakas tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Y-sukupolvea kiinnostavat yritykset, joiden taustalla vaikuttavat arvot ovat lähellä heidän omiaan arvojaan. Näin ollen he myös välttävät yrityksiä, joista paljastuukin jotain heidän arvomaailmansa vastaista. (Tienari & Piekkari 2011, 90-92.)

Y-sukupolvi suhtautuu skeptisemmin kaikkeen verrattuna heitä edeltäneisiin sukupolviin. Y-sukupolvelle kohdistetun markkinoinnin tulisi olla selkeää ja ajatuksia herättävää, jotta se

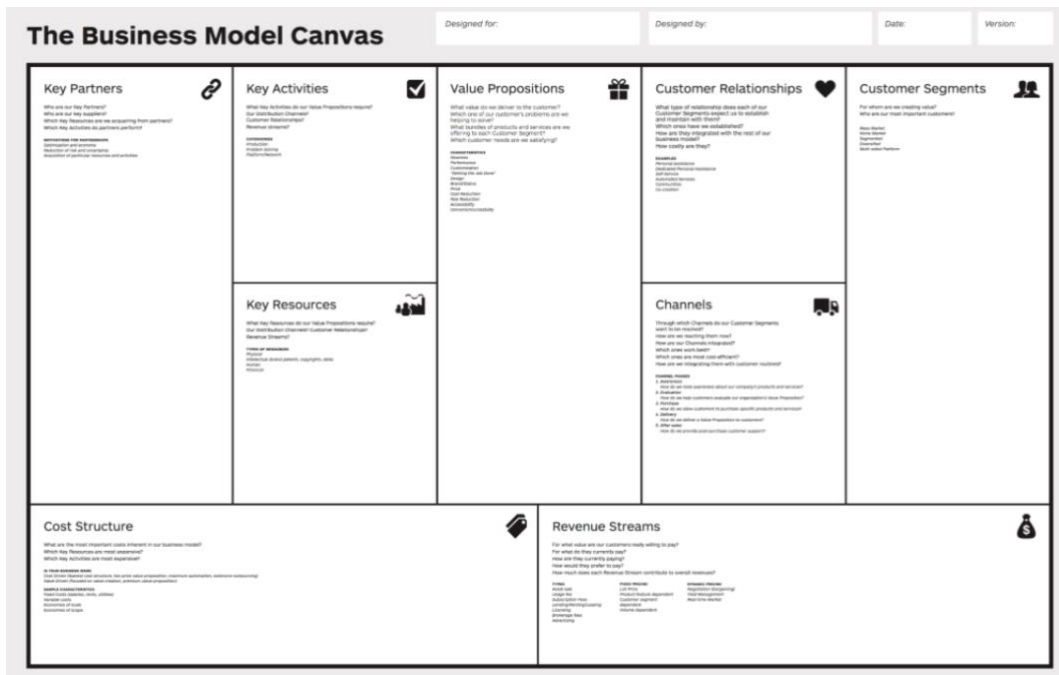
saisi heidän mielenkiintonsa. He eivät siis usko perinteisiä mainoksia, koska tiedostavat niiden useat tarkoitusperät. Y-sukupolven edustaja ei pidä siitä, että häntä ohjattaisiin mainonnan keinoin, vaan hän haluaa itse muodostaa mielipiteensä. Y-sukupolvi arvostaa rehellisyyttä ja aitoutta yritystoiminnassa. Asiakkaana he odottavat yrityksiltä vastavuoroisuutta lojaalisuudestaan. He haluavat saada yritykseltä jotakin vastineeksi uskollisuudestaan. (Solomon 2013, 527-528).

3 Business Model Canvas liikeidean kehittämiseen

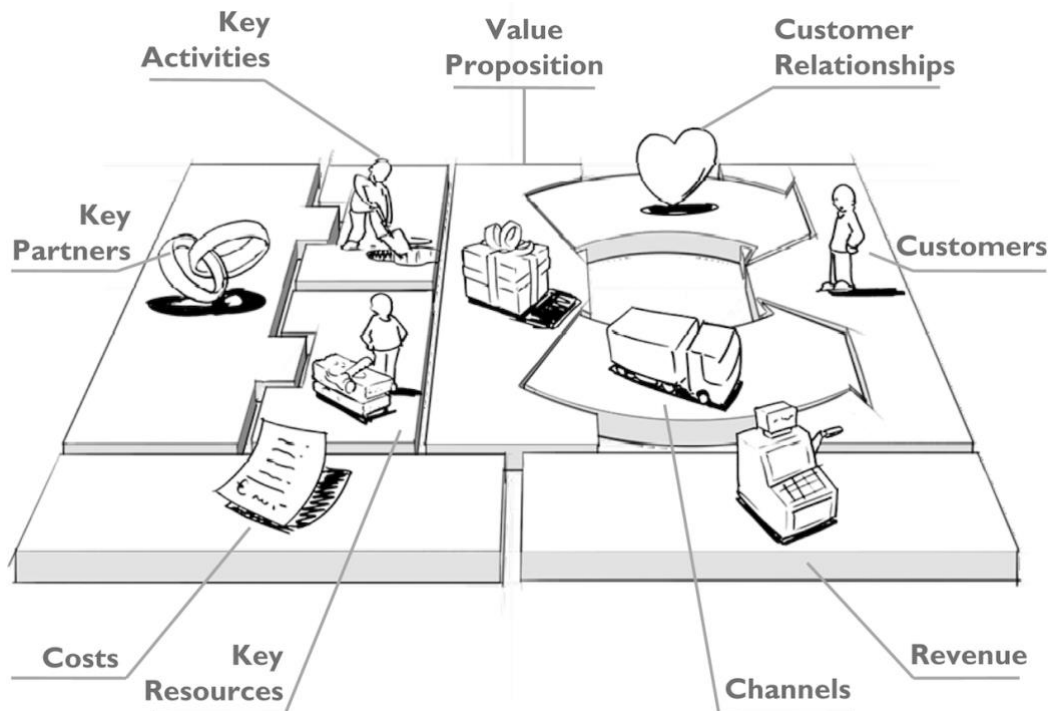
Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen ansaintalogiikkaa, eli mitä myyvät, kenelle, miten se toteutetaan ja mistä tulos saadaan. Liiketoimintamalli kuvaa myös niitä tekijöitä ja tekijöiden suhdetta, jotka yhdessä vaikuttavat arvon tuottamiseen asiakkaalle. Luoduista arvoista syntyy arvolupaus, joka kuvaa tiettyä tapaa tai keinoa, jonka tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Liiketoiminnan tarkastelu liiketoimintamallin avulla on yleistynyt 2000-luvulla. Tunnetuin työkalu liiketoimintamallin hahmottamiseen on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneur'n luoma Business Model Canvas (BMC).

Business Model Canvas (BMC) on väline, jolla suunnitellaan liiketoimintamallia aloittavalle yritykselle tai jo toiminnassa olevan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Business Model Canvasin avulla voidaan analysoida oman yrityksen lisäksi myös kilpailijan tai minkä tahansa muun yrityksen liiketoimintaa. BMC mallissa tarkastellaan yrityksen liikeideaa, vahvuuksia, arvolupauksia, infrastruktuuria, sidosryhmiä ja taloutta. Mallinnuksen avulla yritys voi tarkastella liiketoimintansa toteuttamiskelpoisuutta ja löytää potentiaaliset tekijät yrityksen myyntiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-17.)

Osterwalder ja Pigneur käyttävät BMC mallinnuksessa yhdeksän osa-aluetta kuvaamaan yrityksen liiketoimintamallia ja havainnollistamaan näiden keskinäistä vuorovaikutusta. Nämä osa-alueet ovat kumppanit, ydintoiminnot, arvolupaus, asiakassuhteet, asiakassegmentit, resurssit, jakelukanavat, kulurakenne ja tulovirrat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 17-18.)



Kuva 1: Business Model Canvas, Alexander Osterwalder



Kuva 2: Business Model Canvas, yhdeksän osa-alueetta

3.1 Asiakassegmentit (Customer Segments)

Asiakassegmentit-osio kuvaa sitä asiakasryhmää, jota yritys aikoo tavoitella tehdäkseen voittoa. Yrityksellä voi olla yksi tai monta eri asiakasryhmää. Ihmiset ovat erilaisia, ja näin ollen myös heidän tarpeensa, mieltymyksensä ja ostokäyttäytymisensä voivat olla erilaisia. Asiakassegmentoinnin avulla asiakkaat jaetaan ryhmiin esimerkiksi yhteisten tarpeiden perusteella. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.) Viitalan ja Jylhän (2013, 78) mukaan asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttaa monia tekijöitä, esimerkiksi elämäntyyli, persoonallisuus, tottumukset, uskomukset ja arvomaailma. Segmentoinnin peruseriaatteena on lähestyä ensimmäisenä niitä asiakkaita, jotka hyötyvät eniten yrityksen liiketoiminnasta (Viitala & Jylhä 2013, 100).

Kaikkien asiakasryhmien palveleminen ei ole yleensä mahdollista tai kannattavaa. Tästä johtuen yrityksen on kannattavampaa valita suuresta joukosta ne ryhmät, jotka omalta kannalta kiinnostaa eniten. Asiakasryhmien segmentointiin voidaan käyttää esimerkiksi, asiakkaiden taustaa ja tuotteen tai palvelun käyttöä. Asiakkaiden tausta tietoja ovat esimerkiksi, ikä, sukupuoli, ammatti, koulutus, perhetilanne ja asuinpaikka. Tuotteiden tai palvelun käyttö voi olla satunnaista, vähän käyttävä tai jatkuvaa. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 58; Viitala ja Jylhä 2013, 78).

Segmentointi on tärkeää liiketoimintastrategian ja markkinoinnin kannalta. Asiakassegmentoinnin avulla yritys pystyy suunnittelemaan markkinointia ja kohdistamaan myyntiä vastaamaan tietyn asiakasryhmän tarpeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.) Nykyään segmentointi on kuitenkin haastavaa, sillä ihmisten tarpeet, elämäntyyli ja ostokäyttäytymiset muuttuvat yhteiskunnan kehittymisen myötä. Tämän takia segmentointikriteerit ovat myös muuttuneet entistä yksilöllisemmiksi. (Viitala & Jylhä 2013, 100-101.) Tyypillisesti segmentointikriteereinä ovat esimerkiksi elinkaari, varallisuusaste, elämäntyyli ja asiakastuotto (Santalainen 2009, 121).

3.2 Arvolupaus (Value Proposition)

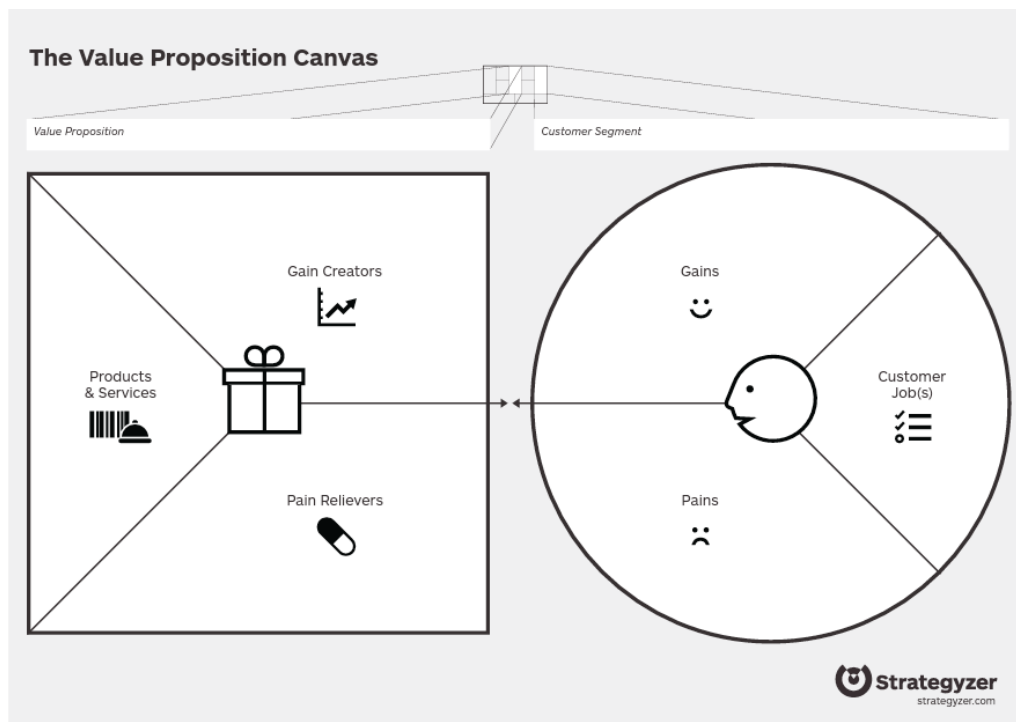
Yrityksen arvot ovat eettisiä periaatteita, jotka toimivat yrityksen toiminnan punaisena lankana. Arvot ohjaavat siis yrityksen toimintatapoja ja päätöksentekoa yritystoiminnassa. Arvolupauksen avulla yritys määrittelee ne tuotteet ja palvelut, jotka luovat lisäarvoa tietyille asiakassegmentille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.) Toisin sanoen arvolupaus on yrityksen lupaus arvosta, jonka sen tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle. Arvolupaus vastaa asiakkaan tarpeisiin ja se voi olla innovatiivinen tai uusi asiakkaalle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.) Hyvä arvolupaus on laadittu asiakkaan näkemyksen pohjalta, on brändille uskottava sekä kilpailijoista erottuva (Tolvanen 2012, 68).

Tuulaniemi (2011, 17) kuvailee arvolupausta seuraavasti:

- Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen
- Arvolupaus kertoo, kenelle tuote on tarkoitettu
- Arvolupaus kertoo asiakashyödyn
- Arvolupaus kuvaa tuotteen erottautumistekijät: mikä tekee tuotteesta ainutlaatuisen.

Asiakkailla on erilaiset odotukset saatavasta arvosta. Nämä odotukset muodostuvat muun muassa yksilön kokemuksista, toiveista, tarpeista, yrityksen tarjoamasta viestinnästä ja maineesta. Asiakkaan kokema arvo syntyy asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta, kuten asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristöt. Asiakas siis muodostaa määritelmänsä saamastaan arvosta odotuksiansa ja toteutuneen kokemuksensa perusteella. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Alexander Osterwalder on Business Model Canvasin ohelle luonut oman mallinnuspohjan arvolupauksen luomiseen, Value Proposition Canvasin. Se on työkalu, joka auttaa tunnistamaan asiakkaiden eroavaisuudet. Value Proposition Canvas sisältää kaksi osaa; asiakasprofiilin (Customer Profile) ja arvokartan (Value Map).



Kuva 3: The Value Proposition Canvas, Alexander Osterwalder

Asiakasprofiilissa tarkkaillaan ja kuvaillaan, kuka asiakas on, eli kenelle tuotetaan arvoa. Asiakasprofiilin Jobs-osiossa listataan kaikki tehtävät, jotka asiakas haluaa saada tehdyksi. Nämä tehtävät voivat olla joko sosiaalisia, käytännöllisiä tai emotionaalisia. Pains-osiossa pyritään tunnistamaan asiat, jotka estävät asiakasta suoriutumasta edellä mainituista

tehtävistä. Tämän jälkeen Gains-osioon listataan konkreettisia tuloksia, joita asiakas haluaa prosessilta. (Osterwalder, Bernarda, Papadacos, Pigneur & Smith 2014, 37.)

3.3 Kanavat (Channels)

Kanavien avulla yritys kommunikoi asiakassegmenttien kanssa ja pyrkii kertomaan heille arvolupauksestaan. Erilaiset kanavat ja niiden toimintatavat ovat merkittäviä tekijöitä asiakaskokemuksen kannalta. Jakelukanavien avulla viestitään yrityksen tarjonnasta, vaikutetaan asiakkaan ostopäätöksiin sekä toimitetaan arvolupausta. Yritykset käyttävät sisäisiä tai ulkoisia kanavia, jotka voivat olla suoria tai epäsuoria. Suora kanava on esimerkiksi yrityksen omat nettisivut, kun taas epäsuorana voi olla vähittäiskaupan myynti, joka on toisen yrityksen organisoima. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27-28.)

Yritykselle sopivien jakelukanavien löytämiseksi yrityksen täytyy tehdä erilaisia päätöksiä ja ratkaisuja, jotka voivat vaatia aikaa ja rahaa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut erilaisten sähköisten kanavien käytön älypuhelimissa ja verkossa. Sähköiset kanavat ovat internetsivuja ja -palveluja, joissa tuodaan esille yrityksen tuotteet. Kanavat voivat olla esimerkiksi erilaisia vertailu- ja suosittelusivustoja, blogeja, sosiaalisen median sivustoja, verkkosivuja tai mobiiliapplikaatioita. Osa kanavista voi ostaa mainostilaa tai olla täysin maksuttomia. (Uudenmaanliitto 2014.)

Seuraavaksi alla on listattuna tunnettuja esimerkkejä erilaisista kanavista.

Vertailu- ja suosittelusivustoja:	www.tripadvisor.fi www.vertaa.fi
Sosiaalisen median sivustoja:	www.facebook.fi www.instagram.fi www.youtube.com www.twitter.com
Kaupalliset sivustot ja mainossivustot:	www.visitfinland.com www.outdoors.fi

3.4 Asiakassuhteet (Customer Relationship)

Asiakkaat ovat kaikkien liiketoimintamallien ydin. Yritys ilman kannattavia asiakassuhteita, ei selviä markkinoilla pitkään. Yrityksen ja eri asiakassegmenttien välillä on erilaisia

asiakassuhteita. Yrityksen tulee selvittää, millaisia asiakassuhteita se haluaa luoda sekä ylläpitää kunkin asiakasryhmän kanssa. Asiakassuhteet voivat olla henkilökohtaisia tai automatisoituja. Asiakassuhteiden tarkoituksena on asiakashankinta, asiakassuhteen ylläpitäminen ja lisämyynti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Asiakassuhteiden ylläpitämiseen vaaditaan yrityksen henkilöstön sitoutumista yhteiseen tapaan ajatella. Asiakastyön prosessissa pohditaan potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista, oston mahdollistajien sekä esteiden tunnistamista. On tärkeää ymmärtää nämä tekijät, jotta osataan valita oikeat lähestymistavat asiakaskohtamisessa. Asiakasprosessin kehittämiseen voidaan käyttää palautejärjestelmää, jossa kerätään tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Niin valituspalautteiden kuin myös positiivisten palautteiden huomioiminen on tärkeää. Huonosti käsitelty valituspalautte johtaa todennäköisesti asiakkaan menettämiseen eli asiakas ei aio enää koskaan ostaa yritykseltä mitään. Toisaalta positiiviset palautteet motivoivat yrityksen henkilöstöä saavuttamaan parempia tuloksia työssä. (Jylhä & Viitala 2013, 87-89.)

Asiakkaat voidaan luokitella eri asiakaskantoihin suhteiden mukaan seuraavasti: vakio-, kanta-, avain- tai kumppaniasiakkaat. Vakioasiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai palveluja silloin tällöin. Kanta-asiakkaat ovat vakioasiakkaita, joilla on todettu asiakastyytyväisyys ja sitoutunut suhde yritykseen. Kanta-asiakkaat ovat tunnistettavissa esimerkiksi kanta-asiakaskortilla, jolla saadaan yrityksen tarjoamia erityisetuja. Avain- ja kumppaniasiakkaat ovat seuraava asiakassuhde vakio- ja kanta-asiakkaasta. Nämä ovat yrityksen suurimpia ja parhaita asiakkaita, jotka tekevät yrityksen kanssa tiiviimpää ja vuorovaikutteisempaa yhteistyötä verrattuna muihin asiakasryhmiin. (Jylhä & Viitala 2013, 91-92.)

3.5 Tulovirrat (Revenue Streams)

Tulovirrat kuvaavat sitä rahallista arvoa, mitä yritys on ansainnut asiakassegmenteiltään. Yrityksen tulee pohtia, mistä kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan heille saadakseen yrityksen lupaaman lisäarvon. (Osterwalder & Pigneur 2010, 32-33.) Yrityksen liikevaihto syntyy tuotteiden ja palveluiden avulla, myös tuotteet ja palvelut takaavat yritykselle kilpailukyyn. Yritys tarvitsee toimivan tuotteen tai palvelun, joka vastaa kysyntään. Hyvän tuotteen tai palvelun myymiseen tarvitaan myyjän lisäksi myös ostajia eli asiakkaita. Asiakkaat ovat merkittävä sidosryhmä yritykselle, sillä ilman asiakkaita ei olisi myyntiä. Ilman myyntiä taas yritys ei pysty toimimaan kannattavana. (Ilmonen, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 36.)

Tulovirrat voivat koostua erilaisista hinnoittelumekanismista, jotka vastaavat parhaiten kunkin asiakassegmentin tarpeita. Yritys voi tuottaa tuloja myymällä, vuokraamalla tai laskuttamalla tuotteen tai palvelun käytöstä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 32-33.) Pelkästään yksikin hyvä tuote voi jo riittää yrityksen menestymiseen. Kuitenkin harvojen tuotteiden loisto säilyy kovin pitkään. Tuotteiden lyhyen elinkaaren takia on kehitettävä uusia

ja erilaisia tuotteita jatkossa. Kilpailevan ja muuttuvan ympäristön johdosta yrityksen on pystyttävä vastaamaan erilaisiin haasteisiin, kuten asiakastarpeiden muutoksiin ja teknologiseen kehitykseen. Tuotekehityksen avulla päivitetään ja uudistetaan liiketoimintaa ajan tasalle. (Viitala & Jylhä 2013, 146.)

Kannattavuus on edellytys yrityksen menestymiseen. Usein jokin tuote voi olla lyhyellä aikavälillä kannattamaton, mutta pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa. Yrityksen on tunnistettava kannattamaton toiminta tai tuote ja osattava poistaa tämä tarvittaessa. Vaihtoehtona on kehittää kannattamaton toiminta kannattavaksi. Kannattavuuden edellytyksenä on kuitenkin yrityksen oma toiminta sekä ympäristötekijät. Jylhä ja Viitala (2013, 307) esittävät liiketoiminnan kannattavuuden kaavan seuraavasti:

$$\text{Tuotot} - \text{kustannukset} = \text{voitto}$$

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen liikevoittoon. Tuotteen tai palvelun hintaa ei kannata asettaa liian alhaiseksi eikä liian korkeaksi. Alhainen hinta tuotteella voi synnyttää paljon kysyntää, mutta vaarana on, että saatu tuotto ei riittäisikään kattamaan kustannuksia. Liian korkeaksi asetettu hinta taas voi tuottaa pettymystä kysynnän suhteen ja liiketoiminta tuottaa tappiota. (Jylhä ja Viitala 2013, 307.)

3.6 Avainresurssit (Key Resources) ja ydintoiminnot (Key activities)

Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, joiden avulla yritys ylläpitää liiketoimintaansa. Avainresurssit mahdollistavat yrityksen tuottamaan arvolupaustaan, olemaan markkinoilla, ylläpitämään asiakassuhteita ja tekemään tulosta. Yrityksen on pohdittava mitä voimavaroja sillä täytyy olla, jotta arvolupauksen lunastaminen toteutuisi. Avainresurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, henkisiä tai henkilöitä. Nämä resurssit voivat olla hankittu organisaation sisältä tai avainkumppaneilta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35-36.)

Yrityksen sisäisinä voimavaroina voivat olla henkiset ja fyysiset resurssit, johto, organisaatorakenne sekä niitä täydentävät verkostot. Osaaminen on yrityksen tärkein menestystekijä pitkällä aikavälillä. Toimialasta riippumatta joka paikassa tarvitaan osaamista ja yleensä se liittyy markkinointiin, myyntiin tai johtamiseen. Joissakin tapauksissa yrityksen menestys voi perustua ostamiseen, tuotehallintaan tai talouden hallintaan. (Saarelainen 2013, 65-67).

Monelle yritykselle henkilöstö on arvokkain voimavara. Sillä yritys tarvitsee työntekijöitä ylläpitääkseen liiketoimintaa. Henkilöstövoimavarat muodostetaan kolmen osatekijän yhdistelmänä: henkilöstön määrästä, henkilöstön laadusta ja työyhteisöstä.

Henkilöstömäärällä tarkoitetaan toiminnan vahvuutta, jota voidaan määritellä henkilömäärällä, työtunneilla, työpäivillä tai kustannuksilla. Henkilöstön laadulla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän koulutusta, kokemusta, terveyttä, työkykyä ja ikää. Työyhteisöön kuuluvat piirteet ovat työtehtävien sisältö ja rakenne, työilmapiiri, työtyytyväisyys, luovuus, palkkaus, tavoitteellisuus ja kommunikaatio. (Viitala & Jylhä 2013, 221.)

Ydintoiminnot kuvaavat niitä tärkeitä toimintoja, joiden kautta yritys turvaa liiketoimintansa onnistumisen käytännön tasolla. Ydintoiminnot ja avainresurssit yhdessä auttavat yritystä luomaan ja tuottamaan arvolutausta asiakkaalle. Ydintoimintoja voidaan luokitella seuraaviin kategorioihin: tuotanto, ongelman ratkaisu ja verkosto. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37-38.)

Jokainen yritys tuottaa jotakin liiketoiminnassaan. Tuotantoa voi olla esimerkiksi jäätelön valmistus tai hampurilaisen myyminen asiakkaalle. Tuotanto prosessi koostuu kaikista toiminnoista, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun luomiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 171-172.) Ongelman ratkaisu toiminnot keskittyvät uusien ratkaisujen löytämiseen yksittäisiin asiakasongelmiin. Verkostoon liittyvät toiminnot ovat esimerkiksi, erilaiset verkot ja ohjelmistot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37-38.)

3.7 Avainkumppanit (Key Partners)

Avainkumppanit kuvaavat toimittajien ja yhteistyökumppaneiden verkostoa, jonka avulla yritys harjoittaa liiketoimintaansa tehokkaasti. Yritykset tekevät keskenään yhteistyötä luodakseen lisää mahdollisuuksia, vähentämään riskejä ja hankkiakseen resursseja toisiltaan. Liiketoiminnasta riippuen, yrityksen on syytä luoda suhteita ja verkostoa tavarantoimittajiin, jotta he voivat ostaa resursseja yrityksen tarpeisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39-40.) Tavarantoimittajat vastaavat siis materiaalivirrasta. Yritykset ostavat tavarantoimittajilta raaka-aineita, koneita, laitteita, tarvikkeita ja muuta, mitä yritystoiminnassa tarvitaan. (Isokangas & Kinkki 2002, 73.)

Avainkumppanit kuuluvat yrityksen sidosryhmiin ja yritystoiminta muodostuu sidosryhmien yhteistoiminnan ansiosta. Sidoryhmänä voi olla yksityinen ihminen, toinen yritys sekä yhteisö. (Kinkki & Isokangas 2002, 61.) Isokankaan ja Kinkin (2002, 62) mukaan pääsidosryhmiin kuuluvat tavarantoimittajat, julkinen valta, kilpailijat, asiakkaat, rahoittajat, omistajat, johto ja työntekijät. Sidoryhmien ja yrityksen välinen kumppanuussuhde ylläpidetään vuorovaikutteisella yhteistyöllä, jossa kumpikin osapuoli hyötyy yhteistoiminnasta. Yritys saa sidosryhmiltään voimavaroja, joita käytetään yritystoiminnan ylläpitämiseen, ja antaa sidosryhmille vastavuoroisesti vastikkeita. (Isokangas & Kinkki 2002, 62.)

Kumppanuussuhde rakentuu vaiheittain. Ennen varsinaisen sopimuksen solmimista kumppanuuden välille, kannattaa yhteistyötä kokeilla ensin käytännössä. Kumppanuuden

kriteereinä toimivat yleisesti arvomaailman yhdenmukaisuus ja kumppanin arvostaminen. Vastavuoroisuus täytyy toimia kumppanuuden välillä, sillä molemmat osapuolet tarvitsevat toisen osapuolen tuomaa panosta ja hyvää tunnetta, joita ilman suhde voi tuhoutua. (Saarelainen 2013, 71.) Yritys on siis riippuvainen sidosryhmien yhteistoiminnasta. Kuitenkaan kaikki sidosryhmät eivät ole toiminnalle yhtä merkittäviä. Tämä riippuu toimialasta sekä yrityksen kehitysvaiheista. Lisäksi eniten vaikutusta on niillä sidosryhmillä, jotka voivat jatkuvasti vaikuttaa yrityksen päätöksiin. (Isokangas & Kinkki 2002, 63-64.)

3.8 Kulurakenne (Cost Structure)

Kulurakenne kuvaa kaikkia niitä kuluja, jotka ovat syntyneet yrityksen liiketoiminnasta. Lisäarvon luominen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulojen tuottaminen aiheuttavat kuluja. Näitä kuluja voidaan laskea helposti avainresurssien, ydintoimintojen ja avainkumppaneiden määrittämisen jälkeen. Tavallisesti yritykset pyrkivät minimoimaan liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset. Yrityksen tulisi kuitenkin pohtia, että aikovatko he toimia enemmän kulu- vai arvopohjaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41-42.)

Kulupohjaisessa liiketoimintamallissa pyritään minimoimaan kaikkia kuluja ja ylläpitämään alhaista kustannusrakennetta kokonaisuudessa. Tätä toimintamallia käyttävät esimerkiksi yritykset, joiden arvolupauksena on alhaiset hintatasot. Jolloin he tarjoavat tuotteita tai palveluja edullisemmilla hinnoilla kilpailijoihin verrattuna. Arvopohjaisessa liiketoimintamallissa taas keskitytään arvon tuottamiseen kuluttamalla. Tätä liiketoimintamallia käyttävät yleensä esimerkiksi korkeatasoiset hotellit, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille tarjoamalla ylläilyä. Tämä toimintamalli aiheuttaa suuria kuluja, mutta samalla se myös tuottaa enemmän. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41-42.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus perustuu yleensä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tai kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sekä Net Scouting- menetelmää. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun tutkimuksesta halutaan saavuttaa laskennallisia ja tilastollisia tietoja. Tämä edellyttää sitä, että tutkimuskohde on mitattavissa. (Vilka & Airaksinen 2003, 58.)

Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttöä (Vilka 2021, 76). Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohteiksi soveltuvat ihmiset ja kaikki ihmisen tuottamat kulttuurituotteet. (Vilka 2021, 76.) Opinnäytetyössä valittiin tiedonkeruumenetelmäksi lomakekysely, joka on yleisin käytetty tapa aineiston keräämiseen määrällisessä

tutkimusmenetelmässä. Opinnäytetyössä tehty kyselylomake on strukturoitu eli kyselyssä kysymykset ovat täsmälleen samoja ja esiintyy samassa järjestyksessä kaikille vastaajille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45.)

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin Google Forms - lomakekyselyllä, johon opinnäytetyöntekijä loi tutkimuskysymykset kirjallisena valmiiksi Google Forms - lomakkeeseen sähköisesti. Opinnäytetyöntekijä teki strukturoidun lomakekyselyn, jossa kysymykset esiintyvät samassa järjestyksessä kaikille ja kysymystyyppinä käytettiin monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä oli valmiina vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi häntä parhaiten kuvaavan vastauksen. Avoimessa kysymyksessä vastaaja vastasi kysymykseen vapaasti omin sanoin.

Lomakekyselyn lisäksi käytettiin Net Scouting -menetelmää, jossa tiedonhakulähteenä käytetään internetiä. Net Scouting on keino, jonka avulla voidaan ymmärtää markkinoita ja ympäristöä. Net Scouting on myös hyödyllinen väline tilastojen tutkimiseen, markkinatilanteen selvittämiseen, erilaisten trendien ja uusien markkinoiden tunnistamiseen. (Moritz 2005, 194.) Opinnäytetyössä käytettiin Net Scouting -menetelmää ympäristön ja kilpailijoiden kartoittamiseen.

4.1 Net Scouting kilpailijoiden kartoittamiseen

Internet on merkittävä tietolähde nyky maailmassa. Opinnäytetyössä käytettiin Net Scouting- menetelmää, jossa kartoitettiin internetin kautta Kampissa jo toimivia ravintoloita, niiden tarjontaa, toimintaa ja ympäristöä sekä millaiset koti-, Facebook- ja Instagram -sivustot kilpailevilla yrityksillä on. Net Scouting:n tuloksista tehtiin aineistoanalyysi ja tuloksia analysoitiin taulukkoon.

Opinnäytetyöntekijä keräsi aineistoa käyttämällä Googlea sekä Tripadvisorin, Woltin, Foodoran ja ravintoloiden omia kotisivustoja. Aineistossa huomioitiin kilpailijoiden tarjonta, miten kilpailijat viestivät asiakkailleen tarjonnastaan sekä kuinka moni heistä käyttävät ulkopuolisen yrityksen tarjoamaa ruokalähetyspalvelua. Aineistoanalyysia käytettiin liikeidean kehittämiseen sekä tehtyjä havaintoja vertailtiin keskenään, joista otettiin hyviä ideoita liiketoimintamallin suunnitteluun. Tarkoituksena on luoda toimiva toimintamalli, mikä on parempi tai vähintään samalla tasolla kuin kilpailijoilla.

Net Scouting- menetelmän avulla tehtyjä havaintoja kilpailijoista ruoka- ja juomatuotteet, kanavat sekä sosiaalisen median käyttö ja viestintä on käytetty liiketoimintamallin suunnittelun apuna. Kaikki kilpailijat A-F sijaitsevat Helsingissä Kampin alueella.

Tärkeimmät havainnot kilpailijoista ovat listattuna ja tiivistettynä seuraaviin taulukkoihin:

Osa 1/2	Ruoka- ja juomatuotteet	Kanavat	Sosiaalisen median käyttö & viestintä
Kilpailija A	Ravintola tarjoaa vietnamilaista ja muuta aasialaista ruokaa 8€-17,80€ hintaluokkaan. Pieninä annoksina löytyy kevätkäryleitä, dumplingseja ja dim sumeja. Pääruoka-annoksina on keittonuudelia, paistettua riisiä ja nuudelia. Jälkiruokana jäätelöä ja kahvia.	<ul style="list-style-type: none"> Oma kotisivu Facebook Instagram Wolt Foodora 	Suurin osa julkaisuista ovat ruoka aiheisia ja tuote markkinointia. Julkaisut ovat todella värikkäitä ja vitsikkäitä, jotka antavat rennon kuvan yrityksestä ja huumorintajuisesta porukasta. Julkaisu kielenä on käytetty suomea.
Kilpailija B	Kiinalaista ja malesialaista ruokaa. Hintatasoltaan 10€-15€/annos. Ravintola tarjoilee nopeasti valmistuvia riisi ja nuudeli annoksia paistettuna eri liha tai kasvis vaihtoehdoilla. Juomatarjontana löytyy vesi ja eri limu vaihtoehtoja (Coca-Cola, Sprite, Fanta)		Ravintola sijaitsee kauppakeskus Kampissa ja ravintolan yleistietoja, kuten aukioloajat löytyvät kauppakeskuksen verkkosivulta. Yrityksellä ei ole omaa kotisivua tai profiilia/tiliä sosiaalisessa mediassa.
Kilpailija C	Aasialaista pikaruokaa. Paistettuja riisi- ja nuudeli-annoksia eri lisukevaihtoehdoilla (liha/kasvis). Juomatarjontana löytyy erilaisia kevytjuoma vaihtoehtoja.		Ravintola kuuluu Raflaamon konserniin, joka on osa S-ryhmää. Ravintolasta suppea maininta Raflaamon kotisivuilla.
Kilpailija D	Japanilaista ramenian. Ravintola tarjoilee talon omaa itsetehtyä ramenian erilaisilla lisukevaihtoehdoilla (liha, kala, kasvis). Päätuotteen lisäksi löytyy pieniä snacks annoksia, jotka sopivat myös alkuruuaksi. Ramen annokset ovat pääruoka-annoksen kokoisia ja hintaluokaltaan 12,50€-13,80€ ja snacks annokset 3,50€-5,50€. Juomatarjontana löytyy ravintolan omalla nimellä tuotettuja oluita: X-lager ja X- IPA. Myös kevytjuomia löytyy.	<ul style="list-style-type: none"> Oma kotisivu Facebook Instagram Wolt Foodora 	Yksi julkaisu 1-3 päivän välein. Julkaisuissa on arvontoja, tuote esittelyä, ajankohtaisia tiedotteita ja välillä esiintyy julkisuuden henkilö ruokailmassa heillä. Julkaisu kielenä on pääsääntöisesti käytetty suomea ja välillä myös englantia.

Taulukko 1: Net Scouting, kilpailijoiden kartoittaminen 1/2

Osa 2/2	Ruoka- ja juomatuotteet	Kanavat	Sosiaalisen median käyttö & viestintä
Kilpailija E	<p>Filippiiniläistä ruokaa. Ruoka-annokset ovat hintaluokaltaan 9€-24€. Ravintola tarjoilee arkisin lounasta lounaslistalta ja muulloin a la carte listalta alku-, pää- ja jälkiruokaa. Heidän ruokalistansa on suppea, joka on muokattavissa helposti vaihtuvien sesonkituotteiden mukaan.</p> <p>Juomalistalta löytyy ravintolan omaa vehnäolutta, valko-, puna-, rose- ja kuohuviiniä sekä muita kevytjuomia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oma kotisivu • Facebook • Instagram • Wolt • Foodora 	<p>1-2 julkaisua viikoittain. Julkaisuissa näkyy herkullisia ruoka-annoksia ja usein myös asiakkaita ja työskentelevää henkilökuntaa. Julkaisut ovat hillittyjä ja luovat mielikuvan rennosti ja kansainvälisestä ympäristöstä sekä tasokkaasta ruuasta. Kielenä on käytetty englantia.</p>
Kilpailija F	<p>Malesialaista katuruokaa. Ravintola tarjoilee arkisin lounasta hintaan 11,30€ ja lounasajan ulkopuolella a la carte listalta hintaan 5,80€-16,80€/annos. Ravintola valmistaa itse talon omat kevätkääryleet ja listalta löytyy erilaisia keitto-, nuudeli- ja riisiannoksia liha, kala tai kasvisvaihtoehdoilla.</p> <p>Ravintolalla on omat oluet ja lonkerot (Lager, IPA & Long Drink)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oma kotisivu • Facebook • Instagram • Foodora 	<p>Noin 1 julkaisu viikossa. Todella värikkäitä kuvajulkaisuja ruoista, heidän omista oluistansa ja erilaisista tarjousista. Julkaisu kielenä on käytetty englantia.</p>

Taulukko 2: Net Scouting, kilpailijoiden kartoittaminen 2/2

4.2 Lomakekysely asiakastarpeiden ja -mieltymysten kartoittamiseen

Opinnäytetyöntekijän tavoitteena on perustaa ruokaravintola Helsingin Kampppiin, mikä palvelee asiakkaitaan asiakaskeskeisesti. Opinnäytetyön tutkimustyönä luotiin asiakasanalyysi, jossa kartoitettiin asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä ravintolaruokailuun. Kyselyn avulla selvitettiin pääkaupunkiseudulla asuvien (Helsinki, Espoo ja Vantaa) ja ravintolapalveluita käyttävien ihmisten ruokailutottumuksia ja toiveita ravintolaruokailulle. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää se kohderyhmä, jota tuleva yritys tavoittelee tuleviksi asiakkaiksi, sekä pohtimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan arvonmuodostumiseen.

Kyselylomakkeen tuloksien avulla opinnäytetyöntekijä kehittää tulevan yrityksen liikeidea

vastaamaan paremmin kysyntään. Tulokset analysoitiin opinnäytetyön lopputuotokseen, Business Model Canvas- taulukkoon.

Opinnäytetyössä valittiin lomakekysely sen takia, että kysymykset voidaan tehdä etukäteen, sen käyttö soveltuu suurelle joukolle ihmisistä ja vastaajien henkilöllisyys voidaan salata täysin. (Vilkkä 2005, 73.) Opinnäytetyössä toteutetun kyselylomaketutkimuksessa vastaajat lukivat sekä vastasivat itse kysymyksiin sähköisesti. Kyselylomakkeen kysymykset luotiin sillä perusteella, että vastaajien olisi mahdollisimman helppoa vastata niihin ja ne sopivat erilaisille sekä eri-ikäisille ihmisille. Lomakekyselyssä pyrittiin välttämään liian pitkiä kysymyksiä tai liian montaa kysymystä. Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman vaivaton ja selkeä kysely, jonka vastaamiseen kuluu yhteensä 2-5 minuuttia.

Kyselylomakkeeseen luotiin yhteensä 14 kysymystä ja ne etenevät seitsemässä osiossa:

1. Taustatiedot
2. Ravintolapalvelu
3. Ravintolaruokailu tottumukset
4. Take away ruokailu
5. Ruoka ja juoma valinta
6. Erityisruokavalio
7. Toivomuksia ravintolaruokailuun / ei ravintolaruokailua

Vastaajat valittiin asuinpaikan mukaan: Espoo, Helsinki ja Vantaa. Tarkoituksena oli pyrkiä saamaan vastaajiksi niitä henkilöitä, joita tavoitellaan tulevan ravintolan asiakkaiksi. Kyselylomake lähetettiin vastaajille sosiaalisen median kautta: Whatsapp, Facebook ja Instagram. Vastaajien joukossa oli sekä henkilöitä opinnäytetyöntekijän lähipiiristä että hänelle entuudestaan tuntemattomia henkilöitä. Tutkimusaineistoa kerättiin viikon ajan ajalla

10.-17.11.2020 ja vastaajia saatiin yhteensä N= 103.

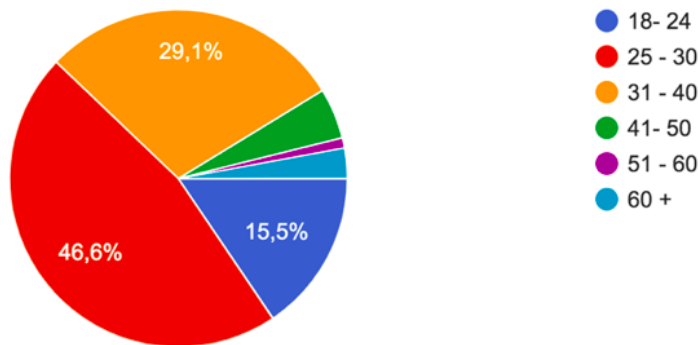
Seuraavalla alaluvulla esitetään lomakekyselyssä saadut tulokset ja toteutettu kyselylomake on liitteissä (Liite 1).

4.2.1 Lomakekyselyn tulokset

Lomakekyselyyn osallistui yhteensä 103 vastaajaa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset lomakekyselyn kysymysten esitysjärjestyksessä.

Taustatiedot

Kaikki vastaajat ovat kotoisin pääkaupunkiseudun alueelta eli Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin perustietoja eli ikää, sukupuolta ja työelämän tilannetta. Vastaajista lähes puolet eli 46,6 prosenttia olivat keskimäärin 25-30 vuotiaita. Seuraavana enemmistönä 29,1 prosentilla olivat 31-40 vuotiaita. Kolmantena joukossa 15,5 prosentilla olivat 18-24 vuotiaita ja loput vastaajista alle 5 prosentilla olivat 41-60 vuotiaita.



Kuvio 1: Ikäjakauma

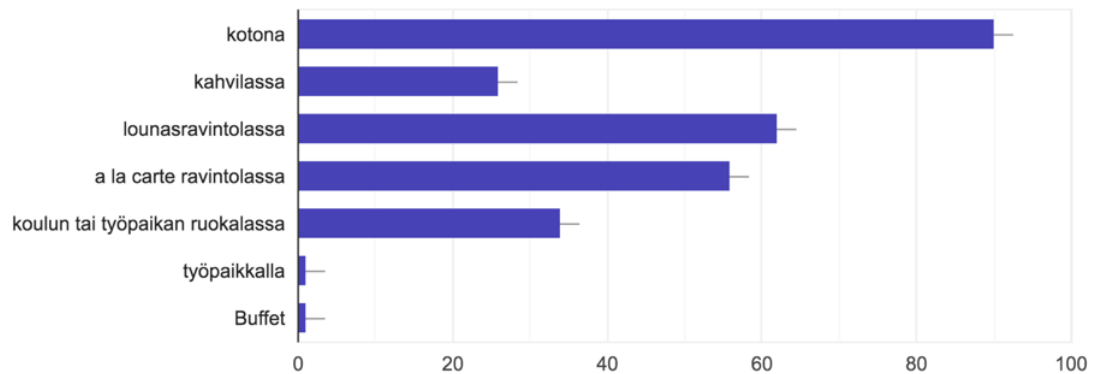
Vastaajista enemmistö eli 68 prosenttia oli naisia ja miehiä 32 prosenttia. Tämä sukupuolten välinen epätasapaino johtunee siitä, että suurin osa vastaajista on opinnäytetyöntekijän lähipiiristä, ja suurin osa työskentelee tai opiskelee mara-alalla. Mara-ala on syystä tai toisesta ollut naisvaltainen koulutusala. Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin opiskelu- ja työelämän tilannetta. Haastattelun aikana yli puolet vastaajista (65 prosenttia) olivat työssäkäyviä, 21 prosenttia opiskelijoita ja 11,7 prosenttia yrittäjiä. Vastaajien joukossa 2 prosenttia olivat työttömiä tai eläkkeellä.

Ravintolapalvelu & ravintolaruokailu tottumukset

Haastateltavilta kysyttiin, että käyttävätkö he ravintolapalveluita, mikä on oleellinen lomakekyselyn tutkimuskysymysten kannalta. Tuloksista selvisi, että kaikki 103 haastateltavaa käyttävät ravintolapalveluita.

Seuraavaksi haastateltavilta haluttiin saada selville, että missä ja kenen seurassa he ruokailisivat mielellään tai ovat tottuneet ruokailemaan. Vaikka kaikki haastateltavat käyttävät ravintolapalveluita, suurin osa heistä eli 87,4 prosenttia ruokailisivat kuitenkin kotonaan. Kotona ruokailun yleisyys johtunee siitä, että suomalaisessa kulttuurissa on totuttu laittamaan ruokaa kotona esimerkiksi perheen kesken. Lisäksi tutkimustuloksien perusteella

suurin osa eli 60 prosenttia haastateltavista ruokailevatkin yleensä perheen kanssa ja loput haastateltavista ruokailevat ystävien ja työkaverin kanssa tai yksin.



Kuvio 2: Missä syön yleensä?

Haastateltavilta haluttiin tiedustella seuraavaksi, että minkälaisessa ravintolassa he käyvät tavallisesti. Yli puolet haastateltavista eli 60,2 prosenttia suosivat lounasravintoloita, 54,4 prosenttia käyvät a la carte ravintoloissa ja 33 prosenttia koulun tai työpaikan ruokalassa. Haastattelutuloksista nousi selkeästi esille lounasravintoloiden sekä a la carte ravintoloiden suosio.

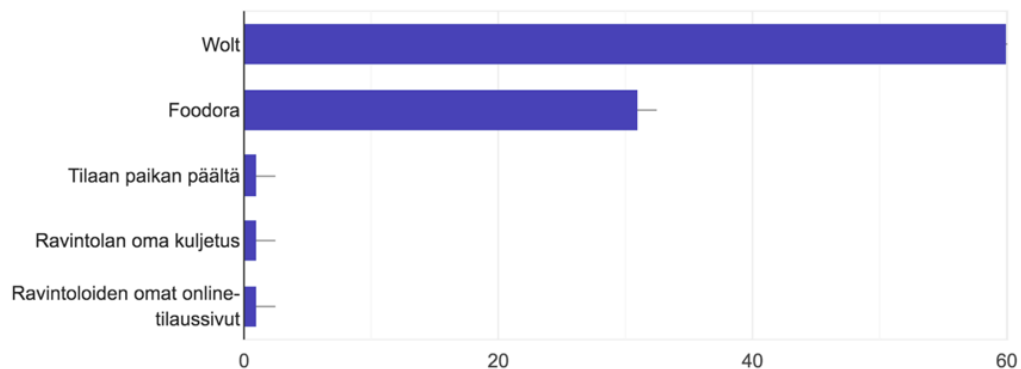
Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää, että kuinka usein haastateltavat syövät ravintolassa. Tuloksista selvisi, että 35,9 prosenttia heistä käyvät useammin kuin 2 kertaa viikossa. 40,8 prosenttia käyvät ravintolassa syömässä keskimäärin 1-2 kertaa viikossa ja 23,3 prosenttia käyvät harvemmin kuin kerran viikossa. Monet ihmiset eivät käy enää ravintoloissa syömässä, tai ainakaan yhtä usein kuin ennen. Tämä voi johtua Koronapandemiasta, joka on alkanut vuodesta 2019.

Ravintolassa ruokailun lisäksi haluttiin selvittää, että tilaavatko haastateltavat ruokaa mukaan ravintolasta. Tuloksista ilmeni, että lähes kaikki heistä tilaavat tai ovat tilanneet joskus ravintolaruokaa mukaan. Tästä huolimatta vain 6,8% ostavat ruokaa mukaan ravintolasta useammin kuin 2 kertaa viikossa. Suurin osa haastateltavista eli 61,2 prosenttia tilaavat ruokaa mukaan harvemmin kuin kerran viikossa. 24,3 prosenttia tilaavat ruokaa mukaan 1-2 kertaa viikossa ja 7,6% vastaajista eivät tilaa ruokaa mukaan ollenkaan.

Take away ruokailu

103 vastaajan joukosta 92,2 prosenttia tilaavat ravintolaruokaa mukaan satunnaisesti, mutta suurin osa heistä eivät nouda tilaustaan ravintolasta itse. Heistä vain 38,9% noutaisivat annoksensa itse. Seuraavaksi haluttiinkin selvittää, että mitä palveluja tai tapaa vastaajat käyttävät tilaustensa noutamiseen. Kyselyssä selvisi, että 60 prosenttia heistä käyttävät

Woltia ja 32 prosenttia käyttävät Foodoraa, jotka ovat tällä hetkellä kaksi suurinta ruokalähetyspalvelua tarjoavaa yritystä Suomessa. Näiden kahden yrityksen palveluiden käyttö on yleistynyt Koronapandemian aikana, etenkin valtion määrittämien ravintoloita koskevan sulun aikana, jolloin kaikki ravintolat olivat suljettuna asiakkailta ja samaan aikaan ainoa sallittu ravintolatoiminta oli ruokien ulosmyynti. Noutoruokien ostosuosio johtunee mahdollisesti myös siitä, että pandemian aikana ravintoloilla oli rajoitetut aukioloajat ja ihmisillä on rajallisesti vapaa-aikaa.



Kuvio 3: Käytätkö jotakin seuraavista ruokalähetys palveluista?

Ruoka- ja juomavalinta sekä erityisruokavalio

Suurin osa vastaajista ovat ruokavalioltaan lihapainotteisia ja kasviksia syödään paljon. Yli puolet vastaajista syövät myös kalaa ja äyriäisiä sekä salaatteja. Vain pieni osa vastaajista syö jälkiruokaa tai keittoa. Yksittäisinä vastauksina esille nousi kana ja pikaruokat. Suurin osa vastaajista eli 87,4 prosenttia ottaisivat veden ruokajuomaksi, mikä on selkeästi yleisin ruokajuomavalinta. Seuraavaksi 39,8 prosenttia valitsisivat viiniä ja 37,9 prosenttia limonadia. 17,5 prosenttia vastaajista joisivat olutta ja alle 10 prosenttia kahvia, mehua, maitoa tai teetä. Melkein neljännesosa haastateltavista noudattavat erityisruokavaliota säännöllisesti.

Toivomuksia ravintolaruokailuun

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, että mikä saa heidät uudestaan samaan ravintolaan syömään. Avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä 91 vastausta. Vastauksien joukosta nousi esille seuraavat asiat: hyvä ruoka ja palvelu, hinta-laatusuhde, sijainti, ystävällinen palvelu, paikan tunnelma, ruoan tuoreus sekä helppous.

5 Business Model Canvas mallinnus tulevalle yritykselle

KUMPPANIT	YDINTOIMINNOT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHTEET	ASIAKASSEGMENTIT
<ul style="list-style-type: none"> - Heinon Tukku - Jiahe Market - Metos 	<ul style="list-style-type: none"> - Hong kongilaista katurukaa ”street food” - Pienet snacks annokset 	<p>”Helppoa ja autenttista ruokaa vähällä”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lounaspassi - Sosiaalisen median postajaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupunkilaiset työssäkäyvät nuoret aikuiset - Y-sukupolvi - 24-40 vuotiaat
	RESURSSIT		JAKELUKANAVAT	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ammatillaiset ja osaavat työntekijät - Yrittäjä itse 		<ul style="list-style-type: none"> - Wolt - Foodora - Facebook - Instagram - Oma kotisivu 	
KUSTANNUSRAKENNE		TULOVIRROT		
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Kiinteät kustannukset:</u> tilavuokra, palkat, sähkö, vesi, kaasu, tietoliikenne, puhelin, maksupääte, kirjanpito ja vakuutukset. - <u>Muuttuvat kustannukset:</u> kauppa ostokset ja tukku tilaukset 		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Ruuan myynti:</u> lounas ja päivällinen - <u>Take away myynti:</u> Wolt ja Foodora 		

Taulukko 3: BMC-mallinnus tulevalle yritykselle

5.1 Asiakassegmentit

Ravintolan asiakassegmentteihin kuuluvat pääkaupungissa asuvat nuoret ja työssäkäyvät aikuiset, joiden keski-ikä on 24-40 vuotta. Tätä ikäluokkaa edustavat y-sukupolvi, joka on toiselta nimeltään myös milleniaalit. Tätä sukupolvea edustavat vuosina 1981-2000 syntyneet ja he ovat niin sanottua internet-sukupolvea. Sillä he ovat syntyneet digimaailmaan, jossa tietokoneita ja erilaisia älylaitteita jo käytettiin. Tämän sukupolven edustajat käyvät paljon ulkona syömässä ja he ovat laaturietoisia nautiskelijoita ruoan suhteen. Lisää y-sukupolvesta luvulla 2.3.

5.2 Arvolupaus

Perustettavan ravintolan päätuotteena on aito ja autenttinen hong kongilainen katuruoka. Ruoka-annokset ovat nopeasti valmistuvia, edullisia ja laadukkaita. Asiakkaat voivat nauttia ruoan paikan päällä tai ottaa mukaan nautittavaksi, vaikka tien päällä, joten helppous on olennainen osa arvolupausta. Toimintaympäristö olisi rento ja ravintolan sisustuksesta heijastuu hong kongilaisen katukuvan miljöö.

Monimuotoisuus sekä tasa-arvo ovat yrityksen tärkeimpiä arvoja ja nämä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa kaikilla vaiheilla. Lisäksi toimitilojen esteettömyys ja ruoka hävikkien minimointi kuuluvat kestävän liiketoiminnan periaatteisiin. Yleisesti esteettömät palvelumuodot palvelevat kaikkia asiakassegmenttejä, sekä ruokahävikkien vähentäminen on osa vastuullista toimintaa, mutta nämä olisivat yritykselle myös ehdoton kilpailuetu.

5.3 Kanavat

Palveluiden myynti toimipaikan ja omien kotisivujen kautta on tärkeää. Tämän lisäksi nykYTEKNOLOGIAN vaikutus ravitsemisalaan on merkittävä. Yrityksen on syytä huomioida sen näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median kautta voidaan olla vuorovaikutuksessa suoraan kohdistetun asiakassegmentin kanssa. Erilaiset sosiaaliset mediat toimivat myös markkinointikeinona, mikä tuottaa lisämyyntiä yritykselle sekä auttaa ylläpitämään jo olemassa olevia asiakassuhteita. Sosiaalisen median kanavia on paljon, mutta suosituimpia ravintola-alan yrityksille ovat Facebook ja Instagram.

Perustettavan ravintolan sosiaalisen median kanavina käytettäisiin sekä Facebookia että Instagramia, koska nämä ovat linkitettyinä toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että Facebookissa luodut julkaisut voidaan jakaa suoraan Instagramiin näkyville ja sama toisinpäin. Tämä toimisi aikaa säästävänä etuna, sillä materiaalin tuottaminen eri sosiaalisen median kanaviin erikseen on aikaa vievää ja näin ollen myös kohderyhmien tavoittaminen olisi työläämpää.

Koronapandemia on aiheuttanut muutoksia ravitsemisalan palveluihin. Ihmiset syövät ravintolassa valmistettua ruokaa kotona ravintolassa ruokailun sijaan. Tästä ilmiöstä johtuen

yhä useammat ravintolat Suomessa toimivat yhteistyössä Woltin tai Foodoran kanssa. Wolt ja Foodora ovat tällä hetkellä kaksi suurinta ruokalähetyspalvelua tarjoavaa yritystä Suomessa. Molemmat yritykset tekevät yhteistyötä erilaisten ruokaravintoloiden kanssa, jossa kolmantena osapuolena toimii asiakas. Asiakas tilaa ruokaa ravintolasta käyttäen Woltin tai Foodoran palveluita ja nämä toimittavat tilauksen asiakkaan ilmoittamaan osoitteeseen. Tämän kasvavan ilmiön takia, tuleva ravintola tulee tekemään yhteistyötä tämän kaltaisten yritysten kanssa. Sillä se tuottaa myyntiä ja vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä.

5.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa huomiota. Ravintola aikoo hyödyntää sosiaalista mediaa asiakkaiden välisessä viestinnässä ja ylläpitää asiakkaiden mielenkiintoa yritystä kohti julkaisemalla Facebookiin ja Instagramiin säännöllisesti ajankohtaisia tiedotteita, sesongin mukaisia etuja ja muuta markkinointi materiaalia, kuten sesongin mukaisia tuotekuvia ja tarjouksia. Asiakkaat voivat olla myös yhteydessä ravintolaan sähköpostin tai Facebook messengerin kautta, esimerkiksi pöytävaraustiedustelua varten. Tavoitteena on olla tavoitettavissa aina ja vastata asiakkaille heti tai mahdollisimman pian.

Ravintola palkitsee asiakkaitaan, jotka julkaisevat omalla sosiaalisen median profiilillaan julkaisun ravintolasta. Asiakas voi saada julkaisusta 20 prosentin tai jopa 50 prosentin alennuksen seuraavasta tilauksestaan. Tämän tarkoituksena ei ole ainoastaan houkutella asiakasta alennuksella vaan luoda markkinointia sosiaalisessa mediassa asiakkaan voimin. Ravintola tarjoaa myös lounasasiakkaille lounaskorttia, johon lisätään merkintä jokaisella lounaskäynnillä ja joka kuudes lounas on asiakkaalle alennettuun hintaan 50 prosentilla. Lisäksi ravintola aikoo säännöllisesti kerätä palautteita asiakkaiden tyytyväisyydestä, jotta voidaan kehittää palvelua jatkuvasti paremmin vastaamaan odotuksia ja kysyntää.

5.5 Tulovirrat ja kulurakenne

Liiketoiminta voi olla kannattavaa ainoastaan, jos tulot ovat suuremmat kuin kustannukset. Tulevan ravintolan hintarakenne koostuu hinnoittelumallista, jossa huomioidaan tuotantokustannukset yhdistettynä katteeseen. Perustettavan ravintolan kustannuksia alkuvaiheessa tulevat olemaan liiketilan vuokra, toimitilojen remontointi, laite- ja konehankinnat, huonekalu- ja sisustustarvikehankinnat sekä markkinointikustannukset. Toimintavaiheessa ravintolan kustannukset keskittyvät muuttuviin kustannuksiin kuten, raaka-ainekustannukset ja kiinteisiin kustannuksiin, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden palkat ja vakuutukset.

5.6 Avainresurssit, ydintoiminnot ja avainkumppanit

Yrityksen tärkeimpinä voimavaroina toimivat yrittäjä itse sekä yrityksen ammattitaitoiset työntekijät. Osaaminen on avain toiminnan ylläpitämiseen. Yrityksen omistaja on valmistuva restonomiopiskelija, joka on kerryttänyt alan osaamista niin työkokemusvuosien kuin myös opiskelun kautta. Ravintolatyöskentelyyn kuuluu tavallisesti tiimityöskentely. Yrityksen henkilökunta muodostuu joukosta alalla työskentelevistä ammattilaisista, joilla on vähintään 1-2 vuoden kokemusta alalla. Kaikilta edellytetään hygienia- ja anniskelupassia.

Yrityksen ydintoimintona on tuotteen tuotteistaminen eli ruoan valmistus ja sen tarjoilu kokonaisuudessa palvelupolkuna. Ravintola tarjoilee arkisin vaihtuvaa lounasta ja päivittäin vakiolistaltaan valikoima pieniä annoksia, joita voi nauttia paikan päällä tai ottaa helposti mukaan. Asiakkaan tilatessa ruokaa mukaan, tarjoamme vaihtoehdon, jossa asiakas voi tuoda oman astian täytettäväksi. Tämän tarkoituksena on kannustaa asiakasta ympäristöystävällisyyteen sekä olla osana kestävää kehitystä.

Yritys tarvitsee myös luotettavia yhteistyökumppaneita harjoittaakseen tehokkaasti liiketoimintaansa ja luodakseen lisää mahdollisuuksia. Yrityksen kumppaniverkosto muodostuu eri tavarantoimittajista, kuten Heinon Tukku, Jiahe market ja Metos. Heinon Tukku on Suomessa toimiva horeca-alan suurtukku, josta alan toimijat hankkivat niin raaka-aineet ravintolaan kuin myös toimisto tarvikkeet. Jiahe market on Helsingissä toimiva aasialaisen keittiön raaka-aineisiin keskittyvä toimija. Jiahe market tarjoaa tulevalle yritykselle erinomaiset raaka-aineet, joita ei normaalisti löydy muilta toimijoilta, kuten erilaiset mausteet sekä vihannekset. Metos on suomalainen ammattikeittiölaitteita ja laitehuoltoa tarjoava yritys, jolta tuleva yritys aikoo ostaa palveluita liiketoiminnan alussa.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli liiketoimintamallin suunnitteleminen tulevalle ravintolalle, jonka liikeideana on tarjota asiakkaille hong kongilaista katuruokaa Helsingin Kampissa. Toimintaympäristöä ja kilpailijoita kartoittamalla pohdittiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat liikeidean kehittämiseen ja miten yritys voisi selviytyä kilpailukykyisenä nykymarkkinoilla. Tutkimustuloksista selvisi, että tavoitesijainnilla toimii tällä hetkellä monia ravintoloita, jotka tarjoavat muuta aasialaista katuruokaa. Alueen kovasta kilpailusta huolimatta opinnäytetyöntekijä uskoo menestyvänsä tarjonnallaan. Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkaille helppoa, nopeaa, autenttista ja edullista ruokaa, jota tuotetaan aidon hong kongilaisen katuruoan mukaan ulkomuodosta makuun saakka. Tämän lisäksi tavoitealueella ei ole hong kongilaista katuruokaa vielä tarjolla.

Kehittyneen teknologian myötä lähes kaikki ihmiset käyttävät nykypäivänä älypuhelimia ja etsivät tietoa aktiivisesti internetin ja sosiaalisen median kautta. Tutkimustuloksista selvisi, että ravintoloiden on kannattavaa käyttää sosiaalista mediaa oman kotisivun lisäksi, mikä on selkeästi ratkaiseva tekijä yrityksen myyntimenestymiselle. Sosiaalisen median käyttö auttaa yritystä tavoittamaan asiakkaita sekä helpottamaan markkinoinnin kohdistamista asiakassegmentilleen. Yritys aikoo käyttää verkkosivuja ja sosiaalisen median kanavia, kuten omaa kotisivua, Facebookia ja Instagramia, markkinointiin ja asiakasviestintään.

Koronapandemian myötä ravintolatoiminnassa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tutkimustuloksia analysoimalla selvisi, että ravintola-asiakkaat ruokailevat nykyään mielellään kotona perheen tai ystävien kesken. Lisäksi selkeä muutos alalla on yleistynyt ruoan ulosmyynti. Yhä useampi asiakas tilaa nykyään ravintolaruokaa kotiin ruokalähetys palvelun kautta. Asiakkaat suosivat palveluiden helppoutta ja joustavuutta rajallisen vapaa-ajan suhteen. Tämä vaikuttaa siltä, että ravintolat, joilla ei ole käytössä ruokalähetyspalvelua menettävät todennäköisesti osan asiakkaistaan.

Opinnäytetyön tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää tulevan yrityksen kohderyhmä ja ymmärtää heidän tarpeet ja toiveet ravintolapalveluun. Tulevan yrityksen kohderyhmäksi valittiin milleniaalit eli y-sukupolven edustajat. Tämä sukupolvi valittiin sen takia, että he ovat työssäkäyviä ja ovat se joukko ihmisiä, jotka kuluttavat kaikista eniten rahaa tänä päivänä ravintolapalveluihin. Tutkimustuloksista selvisi kuitenkin, että tulokset eivät olleet tarpeeksi kattavia ymmärtämään tämän ryhmän mieltymyksiä. Näin ollen asiakasanalyysiä olisi voinut toteuttaa jatkotutkimuksella, jotta saataisiin varmempia tuloksia.

Opinnäytetyössä suunniteltiin liiketoimintamallia tulevalle yritykselle asiakaskeskeisellä näkökulmalla. Jossa asiakasymmärrys toimii selkeästi liiketoiminnan mahdollisuutena. Toteutettu liiketoimintamalli on käyttökelpoinen. Liiketoimintamallissa on kohtia, joita

voidaan muokata ja opinnäytetyöntekijä aikoo jatkossa kartoittaa asiakasymmärrystä ja kehittää liikeideaa vastaamaan vielä paremmin kysyntää. Markkinat kehittyvät jatkuvasti ja kilpailu on kovaa ravitsemisalalla. Tästä huolimatta opinnäytetyöntekijä aikoo toteuttaa haaveensa yrittäjyydestä ja hyödyntää opinnäytetyössä toteutettua liiketoimintamallia tukemaan yrityksen perustamista tulevaisuudessa, kun pandemia tilanne on ohitse.

Lähteet

Painetut

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY

Johnsson, R., Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera Oyj

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

Moritz, S. 2005. Service Design: practical access to an evonvinfield. Köln: Köln international school of design.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.

Solomon, M. 2013. Consumer Behavior - Buying, having and being. 10th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen - Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Viitattu 2.10.2021.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Sähköiset

Ammattinetti. 2020. Ravitsemispalvelut. Viitattu 28.8.2020.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala

Delcampo, R., Haggerty, L., Haney, M. & Knippel, L. 2016. Managing the Multi-Generational Workforce - From the GI Generation to the Millennials. E-kirja. Viitattu 17.11.2021.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=615602>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. E-kirja. Luettu 2.10.2021.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta.

Verkkokirja. Luettu 29.6.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>

Kespro. 2019. Suomalaisten odotukset ravintoloille 2020. Viitattu 11.11.2021.

<https://mb.cision.com/Public/13061/2908471/81e6d9bcec9dbefc.pdf>

Mara. 2021. Ravintolayritysten määrä. Viitattu 19.3.2021.

<https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>

Siltamäki, T. 2020. Nuoriso, pilalla - Kuinka yltäkyläisyys sai meidät ajattelemaan vain itseämme. E-kirja. Viitattu 21.11.2021. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2020/02/EVA_pamfletti_2020_1-kansineen.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016: Toimialaraportti. Viitattu 25.6.2020.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf

Uudenmaanliitto. 2014. Verkkokaupan perustaminen abc-opas. Viitattu 11.11.2021.

https://www.uudenmaanliitto.fi/files/14328/TouNet_verkkokaupan-perustamisen-abc-opas.pdf

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä - mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Viitattu 20.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>

Valtioneuvosto. 2020. Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Viitattu

15.10.2020. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Osterwalder, A., Clark, T. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. E-kirja. Viitattu 4.7.2021.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=581476&ppg=24>

Osterwalder, A., Bernarda, G., Papadakos, T., Pigneur, Y. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. E-kirja. Viitattu 10.7.2021.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1887760>

Kuvat

Kuva 1: Business Model Canvas, Alexander Osterwalder.....	13
Kuva 2: Business Model Canvas, yhdeksän osa-aluetta.....	13
Kuva 3: The Value Proposition Canvas, Alexander Osterwalder	15

Taulukot

Taulukko 1: Net Scouting, kilpailijoiden kartoittaminen 1/2	22
Taulukko 2: Net Scouting, kilpailijoiden kartoittaminen 2/2	23
Taulukko 3: BMC-mallinnus tulevalle yritykselle.....	28

Kuviot

Kuvio 1: Ikä	25
Kuvio 2: Missä syön yleensä.....	26
Kuvio 3: Käytätkö jotakin seuraavista ruokalähetys palveluista?	27

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake..... 38

Liite 1: Kyselylomake

Ravintolapalvelun kartoitus

Kyselylomake on luotu Laurea-ammattikorkeakoulu opiskelijan opinnäytetyötä varten ja sillä halutaan selvittää pääkaupunkiseudulla asuvien ihmisten ruokailutottumuksia sekä mieltymyksiä ravintolapalvelulle.

Kysely kestää n. 2-5 minuuttia ja on anonyymi eli vastaajien henkilöllisyys salataan täysin.

Huomioi tähdelliset kysymykset.

***Pakollinen**

Taustatiedot

Valitse seuraavista vaihtoehdoista sinua parhaiten kuvaava.

ikä *

- 18- 24
- 25 - 30
- 31 - 40
- 41- 50
- 51 - 60
- 60 +

Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- muu

Olen *

- Opiskelija
- Työssäkäyvä
- Työtön
- Eläkkeellä
- Yrittäjä

Ravintolapalvelu

Käytätkö ravintolapalveluita? *

- Kyllä
- En

Takaisin

Seuraava

ravintolaruokailu tottumukset

Syön yleensä *

HUOM! Ennen koronan (COVID-19) aiheuttamaa poikkeusolosuhdetta. (voit valita useamman vaihtoehdon)

- kotona
- kahvilassa
- lounasravintolassa
- a la carte ravintolassa
- koulun tai työpaikan ruokalassa
- Muu: _____

Syön yleensä *

(voit valita useamman vaihtoehdon)

- yksin
- työkaverin kanssa
- ystävien kanssa
- perheen kanssa
- Muu: _____

Kuinka usein syöt ravintolassa? *

HUOM! Ennen koronan (COVID-19) aiheuttamaa poikkeusolosuhdetta.

- useammin kuin 2 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- harvemmin kuin 1 kerta viikossa
- en koskaan

Kuinka usein tilaat ruokaa mukaan ravintolasta? *

- useammin kuin 2 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- harvemmin kuin 1 kerta viikossa
- en koskaan

Takaisin

Seuraava

Take away ruokailu

Tilaatko mukaan annoksen yleensä paikanpäältä noudettavaksi? *

- Kyllä
- En

Käytätkö jotakin seuraavista ruokalähetys palveluista?

(voit valita useamman vaihtoehdon)

- Wolt
- Foodora
- Muu: _____

Takaisin

Seuraava

Ruoka ja juoma valinta

Syön yleensä *

(voit valita useamman vaihtoehdon)

- Salaattia
- Keittoa
- Lihaa
- Kalaa ja äyriäisiä
- Kasviksia
- jälkiruokaa
- Muu: _____

Ruokajuomana juon yleensä *

(voit valita useamman vaihtoehdon)

- vettä
- maitoa
- mehua
- limonadia
- olutta
- viiniä
- kahvia
- teetä
- Muu: _____

Takaisin

Seuraava

Erityisruokavalio

Noudatatko jotakin erityisruokavaliota? *

kyllä

Ei

Takaisin

Seuraava

Toivomuksia ravintolaruokailuun

Mikä saa sinut uudestaan samaan ravintolaan syömään?

Kysymykseen voi vastata vapaasti omin sanoin.

Oma vastauksesi

Takaisin

Seuraava

Kiitos osallistumisestasi!

Lähetä vastauksesi painamalla "lähetä".

Kyselyssä kerätyt vastaukset ovat ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä.

Mukavaa syksyä!

Takaisin

Lähetä