

Liiketoimintamallien vertailu

Greenlite Ravintolat Oy

Miia Fennander

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

MIIA FENNANDER
Liiketoimintamallien vertailu
Greenlite Ravintolat Oy

Opinnäytetyö 33 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erilaisten liiketoimintamallien keskeisiä eroja ja luoda kolmen eri mallin pohjalta liiketoimintamalli keväällä 2014 avattavaan Greenlite Rice Bowls ravintolaan. Teoriaosuuteen kuului Greenliten liikeidean määrittely, arvon luominen, strategia, sekä swot- analyysin luominen. Yrityskuvan luomiseen käytettiin apuna tarinallistamista, jonka avulla luodaan yrityksen mainetta. Työhön kuului myös keväällä 2014 Amerikassa suoritettu havainnointi In-N-Out hampurilaisketjussa, jossa tutkittiin toteutuiko havainnoitavan yrityksen asettama arvolutaus. Työssä selvitettiin ravintola-alan tämänhetkistä suhdannetta ja mahdollisia tulevaisuudennäkymiä.

Ensimmäisenä liiketoimintamallina tarkasteltiin Jim Collinsin kehittämää Siilikonseptiä, joka kehottaa keskittymään vain muutamaa tärkeää osa-alueeseen ja karsimaan turhat alueet pois. Toinen liiketoimintamalli oli Osterwalderin & Pigneurin kehittämä Business Model Canvas, jonka ideana oli hahmotella liiketoimintamalli esimerkiksi tulostetulle paperiversiolle joka oli jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Greenlitelle tehtiin lopulta useampi Canvas joista viimeisin liitettiin työn loppuun kuvaamaan Greenliten liiketoimintaa. Kolmas liiketoimintamalli oli Sinisen Meren Strategia, jonka kehittivät Chan Kim & Maugborne. Strategian peruseräteenä kannustetaan yrityksiä suuntamaan niille markkinoille joilla ei vielä ole kilpailua.

Opinnäytetyön loppupuolella keskityttiin luomaan liiketoimintamalleista saatujen ideoiden pohjalta Greenlitelle sovellettava liiketoimintamalli. Jatkotutkimuksena voisi olla esimerkiksi kuluttajatutkimus, jolla pyrittäisiin saamaan tietoa onnistuttiinko Greenlites- ta luomaan tarpeeksi erilainen kilpailijoihin nähden ja tarkastetaan Greenlitelle tehdyn Canvaksen eri osa-alueiden paikkaansa pitävyys.

Asiasanat: liiketoimintamalli, Greenlite Rice Bowls, siilikonsepti, business model canvas, sinisen meren strategia

ABSTRACT

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

MIIA FENNANDER:
Different Business Models
Greenlite Restaurants Ltd.

Bachelor's thesis 33 pages, appendices 1 page
May 2014

The purpose of this bachelor's thesis was to compare three different business model plans, and find what differences and similarities those business model plans have. The aim of this thesis was also to create a business model plan for a new restaurant, which is called Greenlite Rice Bowls. Theory part will introduce Greenlite Rice Bowls' business idea, values, strategy and SWOT-analysis. There is an added section describing how the entrepreneur can start thinking about a story for a company, and readers will find out how important it is. The thesis also includes the author's own observations in the fast food chain In-N-Out Burger in the USA. Resolving the economic state of Finnish restaurant business was one of the key factors in the theory part.

First, Jim Collins's hedgehog concept was studied. That concept advises to focus on things and to cut off all unnecessary branches from the company. The second study was Osterwalder's & Pigneur's Business Model Canvas. The idea of Business Model Canvas was to make a chart that is divided into nine different sections. Multiple canvases were made for the company and the latest version was attached to describe Greenlite Rice Bowls' Business Model Canvas. The third business model was Blue Ocean Strategy, made by Chan Kim & Maugborne. Blue ocean strategy advises to find or create something new; therefore there will be less competition.

Finally, a business model plan for Greenlite was created. The ideas were taken from all three business model plans that were studied. Later it is possible to do further research to verify that the collected ideas were correct.

Key words: business model, Greenlite rice bowls, hedgehog concept, business model canvas, blue ocean strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	GREENLITE RAVINTOLAT OY.....	6
2.1	Case yritys, liikeidea.....	6
2.2	Yrityksen arvot.....	7
2.3	Strategia.....	7
2.4	Swot -analyysi.....	9
2.5	Pikaruoka mielletään ”roskaruoaksi”.....	9
2.6	”Tarinallistaminen” osana imago.....	10
2.7	Työntekijät markkinoivat yritystä palvelukokemuksella.....	11
2.8	Kultainen ympyrä.....	13
2.9	Havainnointi- In-N-Out-Burger.....	14
3	RAVINTOLA-ALAN KEHITYSNÄKYMÄT SUOMESSA.....	18
3.1	Ravintola-alan nykyhetki.....	18
3.2	Ravintola-ala tulevaisuudessa.....	18
4	LIIKETOIMINTAMALLIT.....	20
4.1	Liiketoimintamallit ja oikean mallin valinta.....	20
4.2	Siilikonsepti.....	21
4.3	Business Model Canvas.....	23
4.4	Sinisen Meren Strategia.....	26
5	GREENLITEN LIIKETOIMINTAMALLI.....	29
6	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET.....	33
	Toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.....	33

1 JOHDANTO

Työn tavoitteena on käyttää teoriapohjana kolmea eri liiketoimintamallia ja miettiä niiden parhaista ominaisuuksista koostuvaa liiketoimintamallia keväällä 2014 avattavaan pikaruokatyyliseen ravintolaan. Liiketoimintamalleihin perehtyminen auttaa suunnittelemaan koko yrityksen strategiaa. Oikean liiketoimintamallin löytäminen vaikuttaa myös yrityksen kulurakenteeseen ja kannattavuuteen. Työn tarkoituksena on perehtyä erilaisiin liiketoimintamalleihin ja miettiä niiden merkitystä kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Case yrityksenä toimii Tampereen Lielahteen huhtikuussa 2014 avautuva pikaruokaravintola Greenlite Rice Bowls. Greenliten virallinen yhtiönimi on Greenlite Ravintolat Oy ja aputoiminimi Greenlite Rice Bowls. (Käytän yrityksestä kerrottaessa myöhemmin nimeä Greenlite.) Työ on kehittämispainotteinen opinnäytetyö, jossa haetaan ratkaisua erilaisten liiketoimintamallin tutkimisen kautta. Työn tavoitteena on saada tarkasteltujen liiketoimintamallien pohjalta käyttöön otettava liiketoimintamalli ravintola Greenliteen, joka palvelisi parhaiten uudennäköisellä konseptilla avattavaa yritystä. Työhön kuuluu osana myös perehtyminen ravintola-alan tämänhetkiseen tilanteeseen ja mahdollisiin tulevaisuudennäkymiin, jotta voidaan hahmottaa mihin suuntaan ala mahdollisesti kehittyy.

Opinnäytetyö etenee teoriaosuudesta saatujen mallien valitsemisella oman alkavan yrityksen liiketoimintamallin valintaan. Johdannon tarkoituksena on selvittää työn kulkua, ja miten työssä on edetty. Toisessa kappaleessa selvitetään Greenliten liikeideaa ja strategiaa, sekä yrityksen arvoja. Yrityksen arvopohja tulisi luoda ennen strategian syntymistä. Arvon tuottamista on havainnollistettu Simon Sinekin Kultaista ympyrää apuna käyttäen. Työhön kuuluu osaksi myös yrityksen SWOT-analyysi, sekä talvella 2014 Amerikassa suoritettua havainnointia. Kolmannen kappaleen sisällössä kuvataan Ravintola-alan nykyhetkeä, sekä tulevaisuudennäkymiä. Neljännessä kappaleessa tarkastellaan kolmea eri liiketoimintamallia, (Siilikonsepti, Business Model Canvas, Sinisen Meren Strategia) sekä miten liiketoimintamallin valinta vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Viides kappale kertoo Greenliteen käyttöönotetusta mallista. Kuudes kappale sisältää pohdintaa jossa tiivistyy työn haasteet ja onnistumiset. Lopussa on mietitty myös jatkotutkimusta liiketoiminnan kehittämiseksi.

2 GREENLITE RAVINTOLAT OY

2.1 Case yritys, liikeidea

Kiinnostus erilaisten liiketoimintamallien vertailuun lähti tarpeesta löytää huhtikuussa 2014 avattavaan pikaruokaravintolaan parhaiten soveltuva liiketoimintamalli. Yksi erilaisuutena kilpailijoihin nähden oleva asia tulee olemaan ruokalista, joka painottuu terveellisyyteen. Tällä hetkellä pikaruokaloiksi luokitelluissa Tamperelaisissa ravintoloissa on havaintojeni mukaan yhdistävänä tekijänä samankaltaisuus. Suurimmat pikaruokaketjut kuten McDonalds, Hesburger sekä Subway ovat tarjonnaltaan samankaltaisia, eikä eri kaupunkien toimipisteissä ole keskenään eroja. Tampereella on myös muutamia wok-tyylisiä ravintoloita, sekä uutuuksina viimevuosina rantautuneet ”salaattibaarit” jotka tuovat asiakkaille uusia kevyempiä vaihtoehtoja. Muuten ravintolatarjonta on etenkin Tampereella kattava, valikoimasta löytyy esimerkiksi useita amerikkalaiseen tyyliin sisustettuja ravintoloita, perinteisiä perheiden ruokaravintoloita, kiinalaisia ravintoloita, sekä useita arvostettuja fine-dining ravintoloita.

Erkki Leppäsen (2009, 7) mukaan näkymättömyys yritystoiminnassa ja omaperäisyyden puute tarjonnassa ei ole tie menestykseen. Asiakkaille tulisi tarjota jotain erilaista kilpailijoihin nähden. Idea uuden ravintolan perustamiseen lähti halusta tehdä jotain uutta, erilailla muihin nähden. Enni Mertasen (2007, 273-274) tutkiman ravintolaruoan ravitsemuksen väitöstutkimuksen tulosten perusteella ihmiset haluavat ravintolassa aterioidessaan terveellistä ruokaa, ja ravitsemussuositukset pitäisi täyttää jotta asiakkaat voisivat aterioida ravintoloissa hyvällä omallatunnolla. Suomessa myytävät pikaruokat muistuttavat liikaa toisiaan. Asiakkaat pitävät ruoan laatua keskeisenä valintakriteerinä ravintolalle, mikä toimii samalla kilpailutekijänä muille ravintoloille.

Yritykset toimivat pääsääntöisesti turvallisuushakuisesti, eivätkä tarjoa helposti poikkeavia tuotteita valikoimissaan. Nykypäivänä tarjontaa on runsaasti, joten yritysten tulisi kehittää omaperäisiä muista poikkeavia tuotteita/palveluita. Muista poikkeavien tuotteiden/palveluiden markkinointiin liittyy aina taloudellinen riski, mutta riski on kuitenkin suurempi niillä tuotteilla jotka eivät erotu muista markkinoiden tuotteista. (Leppänen 2009, 54-56.)

2.2 Yrityksen arvot

Arvolla on monia merkityksiä. Yksi arvon keskeisimmistä merkityksistä on miten sidosryhmät kokevat kohteen hyödylliseksi, oli kyseessä sitten sosiaalinen arvo, asiakasarvo, tai taloudellinen arvo. Arvoa muodostuu ihmisten omista arvostuksista, joten arvon tarkka mittaaminen on mahdotonta, kukin kokee sen henkilökohtaisesti. Lisäarvon tuottamisesta voidaan puhua kun asiakas havaitsee arvon lisääntymisen, joka syntyy asiakkaan kokemuksesta tuotteen, tai palvelun käyttöarvon erotuksesta käyttökustannusten väliltä. Lisäarvon hyödyn havaittuaan asiakas on yleensä tyytyväinen tuotteen/palveluun ja on valmis maksamaan tuotteesta välittömästi. (Albrecht 2010.)

Grönroosin (2009, 192) mukaan arvoa luodaan myös palveluprosesseissa jossa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus kohtaa. Esimerkiksi henkilöstö, tietämys, tekniikka ja asiakkaan kanssa koettu aika luovat resursseja arvon tuottamiselle. Greenlitelle on tärkeää että henkilökunta sitoutuu noudattamaan yrityksen arvoja ja toimimaan niiden mukaisesti. Henkilökunnalla on iso merkitys arvojen välittäjinä asiakkaille. Toimivat palveluprosessit esimerkiksi myyntikokemus ja valitusten käsittely tuottavat onnistuessaan arvoa asiakkaille. Toimimalla luotujen arvojen mukaisesti saadaan lisätua kilpailijoihin nähden. Periaatteiden ja arvojen tulisi johdatella yrityksen toimintaa. Arvojen ja strategian tulisi kohdata, eikä kääntyä vastoin toisiaan. Strategiaa suunniteltaessa arvojen tulisi olla valmiita ennen strategian miettimistä. (Ilmoniemi 2009, 28.) Tämä saattaa olla monelle yritykselle haastavaa ja mielestäni kokonaiskuvan hahmottaminen yrityksen strategian kautta auttaa arvojen sovittamista yhteensopiviksi yrityksen strategian kanssa.

2.3 Strategia

Strategian tiivistäminen yhteen lauseeseen on mahdotonta, koska strategiassa on kyse siitä miltä tilanne näyttää tällä hetkellä, mitä yrityksen kilpailijat tekevät, mitä oma yritys tekee kyseisellä hetkellä ja siihen liittyy myös arvio odotettavista muutoksista tulevaisuudessa. Oivaltamalla kilpailuetu muihin yrityksiin nähden turvataan yrityksen selusta. Oivalluksen saavuttamiseksi yrityksen tulee määritellä suuntaviivat miten edetään, tehdä lujasti töitä kilpailuedun voittamiseen, sekä löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Motivoituneiden ja yrityksen kehittämisestä kiinnostuneiden työntekijöi-

den avulla yrityksestä saadaan oppiva organisaatio, joka saa strategian pelaamaan tavoitteiden mukaisesti. (Welch 2006, 166-67.)

Hyvää strategiaa pidetään yksinkertaisena, selkeänä ja innostavana. Strategian kuuluisi olla jatkuvaa kommunikointia yrityksen omistajien, johdon, henkilöstön ja asiakkaiden kesken. (Åhman & Runola 2006, 25.) Valitettavan usein tämä unohtuu yrityksen sisällä, etenkin suuremmissa yrityksissä jossa johtajat loistavat poissaolollaan oman yrityksen ”ruohonjuuritasolla”. Anderssonin ja Sinersaaren (2013) mukaan onnistuneen liiketoimintamallin rakentaminen ja yrityksen strategian luominen ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa tulee ottaa tarkoin huomioon samat perusasiat kuten yrityksen asema markkinoilla, kustannusrakenne, yrityksen ydinosaaminen, sekä ennuste markkinoiden mahdollisesta kehityksestä tulevaisuudessa. Olipa yrityksen strategia mikä tahansa, yritysmielikuvat ovat kaikille yritykselle merkityksellisiä. Erottautumiseen vaaditaan kykyä toimia ja ajatella erilaisilla. (Pitkänen 2001, 67.)

Alanko yllyttää johtajia uhraamaan itsensä likoon silläkin uhalla ettei kaikkia pysty yksinkertaisesti miellyttämään ja kaikkea on suorastaan mahdotonta toteuttaa tehokkaasti. Suunniteltaessa etenkin rahaa vieviä toimenpiteitä, tulisi suunnittelussa keskittyä vain haluttuun kohderyhmään. (Alanko 2004, 89.) Alangon mukaan (2004, 81) alusta asti puhtaasti omalla tyylillä rakennettu yrityskulttuuri rakentuu sisältäpäin, omasta itsestä. Epämukavatkin totuudet muutetaan kullannarvoisiksi, jos yritys kykenee ottamaan oppia niistä, ja heikkouksista tulee vahvuuksia (Alanko 2004, 79-80). Alanko (2004) toteaa kirjassaan ”bisnes menestys & maalaisjärki” radikalismien voimasta :

”Yhden määritelmän mukaan hulluutta on toistaa samoja asioita, samalla tavalla, uudelleen ja uudelleen, ja odottaa erilaisia tuloksia. Sen perusteella liiketoiminnan parissa toimii kosolti umpihulluja – ei ainoastaan toisteta omia tekemisiä, vaan matkitaan kilpailijoidenkin tekemisiä yksi yhteen. Erottautuminen on toimeentulon elinehto bisneksessä, eikä huipulle ole asiaa ilman omia ideoita ja uskallusta uida vastavirtaan ja tehdä asioita toisin kuin muut. Tässä kohtaa sitä hulluuttakin tarvitaan, tai oikeastaan rohkeutta luottaa omiin vaistoihin ja sekoitella jopa hulluja aineksia omaan toimintaansa. (Alanko 2004, 88-89.) ”

2.4 Swot -analyysi

Toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

2.5 Pikaruoka mielletään ”roskaruoaksi”

Ravintolaruokailu on yleistynyt tarjonnan kasvaessa ja etenkin kiinnostus pikaruokaravintoloita kohtaan on yleistynyt kiireisten ihmisten aikatauluja helpottamaan. Pikaruoka mielletään usein halvaksi ja epäterveelliseksi. Pikaruokaravintolat mielletään usein palvelemaan nuorison tarpeita. Kaliforniassa tehdyn tutkimuksen mukaan Subwayn ruokannokset ovat yhtä kaloripitoisia, jotkut jopa kaloripitoisempia kuin McDonaldsin annokset (Dailymail 2013.) Subway käyttää markkinoinnissaan urheilijoiden kasvoja korostaakseen terveellistä kuvaa aterioistaan, joka johdattelee kuluttajaa helposti harhaan. Pikaruokan terveellisyyteen ei niinkään vaikuta pelkästään ruoan ainesosat, vaan terveellisyyteen vaikuttaa myös syöty määrä ja kuinka usein pikaruokaa nautitaan. Myös rasvan laatu vaikuttaa olennaisesti ruoan terveellisyyteen.

Iltalehti pyysi 22.1.2014 ravitsemusterapeutti Anna-Maria Kerästä analysoimaan suosittujen pikaruokien sisältämiä ravintosisältöjä. Keränen nostaa esille pikaruokien kovan rasvapitoisuuden. Esimerkiksi pitakebab-annos saattaa sisältää jopa yli 75 grammaa rasvaa (Iltalehti 2014). Myös vitamiini- ja kivennäisaineiden pitoisuus jää Keräsen mielestä vähäisiksi suureen energiamäärään nähden. Tyydyttynyttä rasvaa, suolaa ja ylimääräistä energiaa kertyy liikaa, kuitua ei juuri ollenkaan (Iltalehti 2014). Pikaruoka koetaan nykypäivänä kansanruoaksi, joka on suosiossa kaikissa ikäryhmissä (Iltalehti 2014). Terveellisempää pikaruokaa voidaan hakea kiinalaisista ravintoloista. Kiinalaisen ruokavalion terveellisyyttä on tutkittu pitkään. Tutkimuksissa on todettu, että kiinalainen ruoka on oikein valmistettuna maailman terveellisintä ruokaa. Terveellinen annos on tasapainoinen, sisältäen suhteutettuna oikean määrän lihaa, kasviksia ja esimerkiksi riisiä. On tutkittu, että tietyt kiinalaisissa ruoissa käytetyt mausteet, esimerkiksi inkivääri ja valkosipuli vaikuttavat positiivisesti terveyteen. (Voutilainen, 2010.)

2.6 ”Tarinallistaminen” osana imagoa

Yritys voi vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin. Onnistuneet mielikuvat ovat yrityksen pääomaa. Väärien mielikuvien luomisesta rankaistaan kovemmin kuin esimerkiksi virheellisestä tuotteista. (Pitkänen 2001, 9-10.) Mistä yrityksen maine tulee? Maine tulee organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukosta, joten yrityksen itsessään tulisi miettiä millaisen kertomuksen luo, ja miten sen eteen toimitaan (Pitkänen 2001, 17). Alla oleva kuva on otettu Amerikkalaisen pikaruokaravintolaksi luokiteltavan ravintola Wahoo's:in internetsivuilta, jolla pyrin tuomaan esimerkin myötä näkyviin millainen yrityksen alkutarina voi esimerkiksi olla.



KUVA 2. Wahoo's story (Wahoo's Fish Taco 2014)

Wahoo's tunnetaan rennosta ilmapiiristä joka näkyy etenkin sisustuksessa käytettyjen elementtien myötä. Ravintolat on ”koristeltu” erilaisilla (lähinnä Wahoo's:in omilla) tarroilla joilta ei ole välttynyt niin kalusteet kuin seinätkään. Myös kiinnostus esimerkiksi surffausta ja skeittausta kohtaan näkyy vahvasti tunnelmassa, jota on luotu käyttämällä rullalautoja, surffilautoja ja lumilautoja osana sisustuksessa. Wahoo's:in tarinan on kerrottu lähtevän kolmen veljeksien kiinnostuksesta surffaukseen ja ruokaan, josta he keksivät yhdistää molemmat tarjoamalla monenkirjavia makuja Meksikosta, Brasiliasta ja Aasiasta yhdisteltyinä. Yrityksen tarina tukee vahvasti tunnetta joka heidän ravinto-

loistaan välittyä. Kiinnostava tarina ehkä hieman sekavankin sisustuksen tueksi selkeyttää yrityksen sanomaa asiakkaille.

Pitkäsen mukaan (2001, 19) mainetta ei voida rakentaa valmiiksi ihmisten mieliin, pystytään vain antamaan lähtökohdat maineen luomiselle. Arvot on hyvä kokea elämällä ne itse. Yrityksen maineen rakentamisessa yritys viestittää mitä yritys on, mitä yritys haluaisi olla ja mitä yritys uskoo olevansa muutaman vuoden kuluttua. Arvot ohjaavat yrityksen tapaa toimia ja valita esimerkiksi yhteistyökumppanit. (Pitkänen 2001, 95.) Luomalla tarinan syy-seuraussuhteista helpotetaan markkinointia ja saadaan asiakkaat kiinnostumaan ja keskustelemaan aiheesta (Kalliomäki, 2014). Kalliomäen mukaan erottuva tarina näkyy myös palvelukokemuksessa jäämällä asiakkaan mieliin. Yritystarinan onnistumiseksi ympäristön tulee vastata tarinankerrontaa. Yrityksen tuotteet tai palvelut kirjoitetaan osaksi käsikirjoitusta tukemaan juonta. Tarinat heräävät henkiin palveluiden kautta, joten kukin asiakas omana yksilönään kokee tarinan onnistumisen omalla tavallaan. (Kalliomäki, 2014.)

Imagon luominen vaikuttaa myös työnhakijoihin. Ihmiset haluavat työskennellä mielellään työpaikassa, joka viestii imagollaan jotain työntekijän arvomaailmaan sopivaa. Kirkkaan yrityskuvan pitämisellä yritys pysyy houkuttelevana ja erottautuu vastaavista työnantajista (Pitkänen 2001, 77). Pitkäsen (2001, 91) mukaan yritysmielikuvia voi kehittää kysymällä itseltään muutamia kysymyksiä: Mitä olemme? Mitä teemme ja kenen kanssa? Mitä sanomme? Miltä näytämme? Miltä tunnumme?

2.7 Työntekijät markkinoivat yritystä palvelukokemuksella

Hyvän palvelun merkitystä ei voida korostaa liikaa. Yrityksen arvoihin kuuluu hyvän asiakaspalvelun merkitys palvelutilanteessa, ensivaikutelma asiakkaan kanssa ei tehdä kuin kerran. Työntekijä edustaa työtoiminnassaan koko yritystä ja työntekijän toiminta heijastuu koko yritykseen. (Eräsalo 2011, 126.) Työntekijä on kuin yrityksen kävelevä käyntikortti. Tärkein asia yrityksen mainetta rakennettaessa on henkilökunta ja sen asenne (Alanko 2004, 60). Eräsalon (2011, 16) mukaan palvelu on markkinointia. Jos asiakas saa hyvän kokemuksen, hän tulee uudelleen. Huonon kokemuksen saanut asiakas ei todennäköisesti tule uudestaan, mutta kertoo huonosta kokemuksestaan muille. Kokemukseen perustuva markkinointi tehoaa paremmin kuin median kautta välitetty

tieto, etenkin kun pohjalla on markkinoijan omat kokemukset. (Eräsalo 2011, 16.) Asiakkaan odotukset ja kokemukset vaikuttavat palvelun laatuun. Palvelun laatu on subjektiivinen asia eli asiakas päättää itse laatukriteereistä ja palvelun laadusta. Asiakkaan tyytyväiseksi saamiseen vaikuttaa palveluyrityksen panostus palveluprosessiin, sekä lopputuloksen laadun huolehtiminen. Asiakkaat eivät ole keskenään samanlaisia, joten heitä kaikkia ei tulisi palvella samalla tavalla, asiakas odottaa yksilöllistä palvelua. (Leppänen 2009, 63-65.) Asiakaspalveluun kasvetaan myös iän ja kokemuksen myötä. Erilaiset kohtaamiset asiakkaiden kanssa opettavat työntekijää selviytymään erilaisista tilanteista. Välillä vastaan tulee kovaakin kritiikkiä, jotka on syytä käsitellä miettimällä mahdolliset syyt kritiikin saamiseen. Pysymällä rauhallisena, ja asiallisena läpi ikävienkin asiakaskohtaamisten aikana pystytään antamaan asiakkaalle ammattitaitoinen kuva ja tunne että asiakkaan palaute on tärkeä ja siihen reagoidaan. Alangon (2004, 17) näkemyksen mukaan henkilökohtaisella myyntityöllä saadaan asiakkaalle kaikkein tehokkaimmin viestitettyä että asiakas on myyjälle tärkeä. Henkilökohtaisilla asiakaskohtauksilla luodaan myös yrityksen brändiä. Itse yrittäjän vastuulla on antaa käytöksellään esikuva työntekijöille.

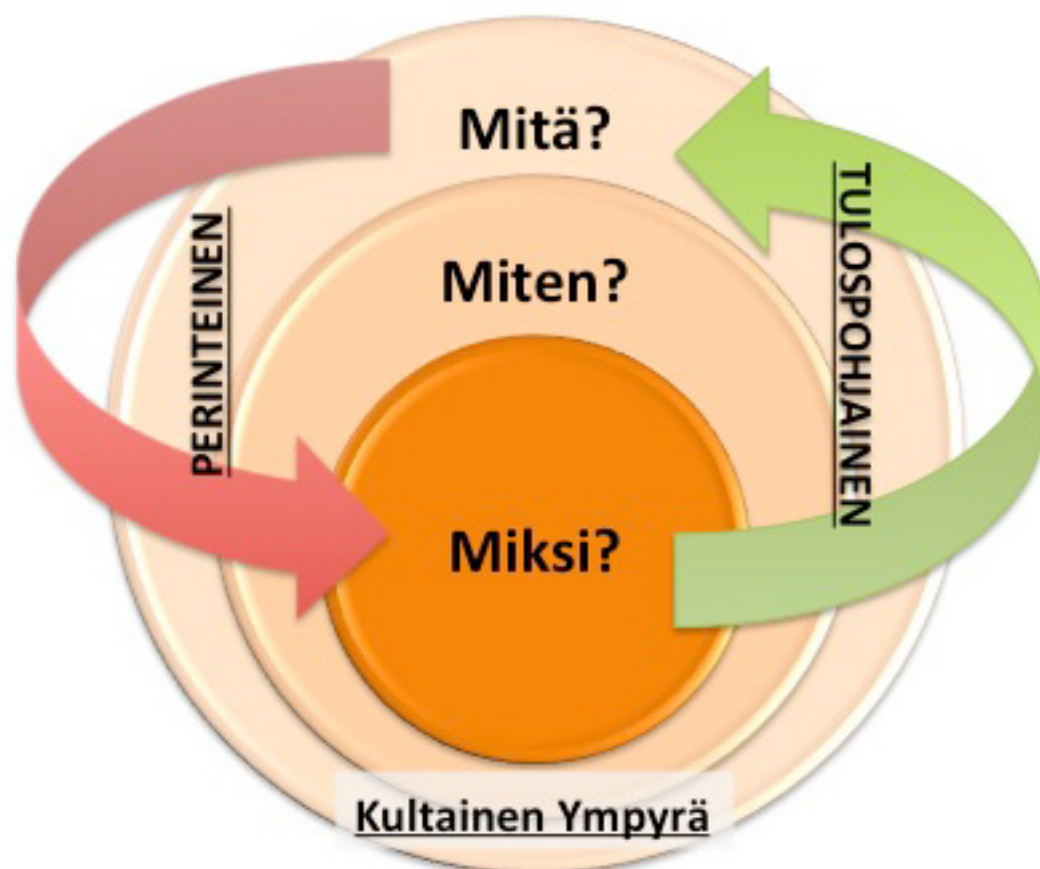
Joskus palvelun laatu tai taso ei miellytä asiakasta ja asiasta tulee reklamaatio. Vaikka henkilökunta ei pystyisi ratkaisemaan asiakkaan reklamaatiota, asiakasta on kumminkin kuunneltava, hänelle on osoitettava empaattisuutta ja ryhdyttävä oitis toimenpiteisiin asian korjaamiseksi. (Leppänen 2009, 72.) Jos ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan heti, tulee asiakkaan yhteystiedot ottaa ylös ja välittää asia henkilölle joka asian pystyy hoitamaan, eli ongelmaa ei tulisi jättää hoitamatta jos osaavaa henkilökuntaa ei ole sillä hetkellä paikalla. Reklamaatiot ja muut hyvitykset on pyrittävä hoitamaan välittömästi. Leppäsen (2009, 73) mukaa asiakas ei välttämättä halua huonolle palvelulle selitystä, vaan odottaa hyvää palvelukokemusta. Palveluvirhe ja niiden havaitseminen saattaa joskus toimia jopa asiakastyytyväisyyttä parantavana tekijänä, jos virheeseen suhtaudutaan ammattitaidolla (Leppänen 2009, 74).

Yrityksen työntekijöiden sisäisen markkinoinnin ja tiedottamisen avulla voidaan huolehtia että yrityksen koko henkilökunta saa käsityksen nykyisestä tilanteesta, tavoitteista ja yhteisistä arvoista. Näitä kolmea noudattamalla kuljetaan kohti tavoitteita. (Alanko 2004, 44.) Työntekijällä puolestaan on vastuu lunastaa luottamus. Kun ihminen kokee työn mielekkääksi ja hän kokee olevansa edes jossain määrin merkittävässä asemassa, ihmisestä löytyy valtavia voimavaroja. (Alanko 2004, 49.) Henkilökuntaa tulee tarpeen

tullen kehua ja kannustaa. Havaintojeni mukaan esimiehet kehuvat alaisiaan turhan vähän, vaikka pienellä kiitoksella hyvin suoritetusta työstä saadaan henkilökunnan motivaatiota pidettyä korkeammalla. Pitämällä omasta henkilökunnasta hyvää huolta, heidän hyvä olonsa siirtyy asiakkaiden palvelukokemuksiin (Alanko 2004, 80).

2.8 Kultainen ympyrä

Simon Sinek käyttää teoriassaan lähtökohtana yritysfilosofian syvällistä ajattelua kysymysten ”miksi teet, mitä teet ja kenelle teet” pohjalta. Sinek on kehittänyt avuksi teorian havainnollistamiseen alla olevan kuvan mukaisen kultaisen ympyrän, jossa keskellä on yrityksen ydin. Sisimmäinen kehä vastaa kysymykseen ”miten erilaistutaan kilpailijoista” eli toimintatavat millä tavoilla toimitaan yrityksen liiketoiminnan saamiseksi. Uloin kehä puolestaan kertoo mitä yritys tekee. Yrityksen arvojen tulisi lähteä kultaisen ympyrän sisimmästä kehästä, jossa mietitään ensin syvällisesti motivaatio yrityksen toiminnalle ja miksi ihmisten tulisi välittää yrityksestä.



KUVA 3. Kultainen ympyrä (Ohtonen, J. 2013)

Motivaationa ei toimi raha. Raha on seurausta liiketoiminnasta. (Sinek, 2013.) Normaalitytapa lähestyä kuluttajaa on kertoa ensin mitä yritys tekee, esitellä esimerkiksi tuote ja kertoa sen erilaisuus kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Normaalisti asiakas tekee ostopäätöksensä näiden kahden kehän tarjoaman informaation perusteella. Kultaisen ympyrän ”sydän”, miksi palveluita/tuotetta myydään jää usein kertomatta. Sisäkehä koetaan usein haastavaksi, yritys ei välttämättä itsekään tiedä ”sisintään” miksi tuote on olemassa ja minkä kuluttajan ongelman se ratkaisee. On helpompaa kertoa uloimpien kehien tiedossa olevat asiat, mutta tekemällä asiakas tietoisesti yrityksen kultaisen kehän sisimmästä tavoitteesta, asiakas saa lisäarvoa ja pystytään syvällisemmin vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin. (Sinek, 2013.)

Perinteinen tapa yritysten markkinoinnissa on lähestyä asiakkaita kertomalla ”mitä yritys tekee, mitä asiat/palvelut maksavat, miten niillä helpotetaan asiakkaan elämää ja miten niillä ratkaistaan asiakkaan ongelma”. Keneltä tahansa yrittäjältä voidaan kysyä mitä yritys tekee, jotkut jopa pystyvät vastaamaan kysymykseen miten oma yritys on kilpailijoitaan parempi, mutta yrittäjät jotka pystyvät vastaamaan kysymykseen ”miksi yritys on olemassa” vain harva pystyy antamaan vastauksen.

2.9 Havainnointi- In-N-Out-Burger

Havainnoinnilla saadaan hyödyllistä tietoa kiinnostavien yritysten toimintatavoista. Toisten yritysten käyttämistä tavoista voidaan oppia menemällä itse paikalle tarkkailemaan tapahtumia. Työntekijöiden haastattelut ja kyselyt eivät anna välttämättä samaa vaikutelmaa yrityksen toimintatavoista, kun taas työntekijöiden käyttäytyminen esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Havainnointia olisi hyvä suorittaa useamman kerran, ja kerätä keskeisimmät kohdat havainnoinnista muistiin. Hyvä tapa tehdä havainnointia on osallistua itse ulkopuolisena havainnoitavaan tilanteeseen. (Ojasalo ym 2009, 42.)

Suoritin havainnointia Amerikassa helmikuussa 2014. Halusin havainnoida yritystä jonka arvolupaukset on lähellä Greenlitelle luotuja arvolupauksia. Amerikkalainen toimintatapa pikaruokaloissa eroaa suuresti suomalaisesta toimintatavasta. Ensimmäinen havainto erilaisissa pikaruokaloissa oli ikäjakautuma; sekä tiskin takana että asiakkaan roolissa ikähaitari oli selvästi laajempi kuin Suomessa. Suomessa pikaruokaketjujen henki-

löstö koostuu pääosin nuorista aikuisista, jotka mahdollisesti opiskelevat työn ohessa. Esimiehet/ravintolapäälliköt ovat yleensä iältään hieman vanhempia, mutta suomalaiset pikaruokalat mielletään useimmiten nuoremman väestön työpaikoiksi. Kilpailu työpaikoista Amerikassa on kovaa. Työntekijälle ei ole liittojen puolelta yhtä kattavaa suojaa työttömyydenvaralle kuin suomalaisilla, joten ihmiset joutuvat olemaan ”varuillaan” herkemmin esimerkiksi lomautuksien uhatessa. Myös Amerikkalaisten sosiaalinen kulttuuri näkyy ravintoloissa. Ruokapalvelun työntekijät toimivat tietyissä ketjuissa yleensä saman kaavan mukaisesti. Havainnoimani kohteen työntekijät tervehtivät kuuluvasti tullessani ravintolaan, kyselivät kuulumisia ja vaikuttivat olevan kiinnostuneita asiakkaan tarpeista. Erityistoiveista ruoan suhteen ei tehty suurta numeroa, vaan asiakas palveltiin kunnioittavasti.

Havaintokohteeni oli 10.2.2014 Kalifornian Temeculassa sijaitseva hampurilaisketju In-N-Out Burger. Ravintolaketju on ollut samalla yksityisellä omistajalla vuodesta 1948 ja ketjulla on tänä päivänä yhteensä yli 290 ravintolaa. (In-N-Out Burger 2014). Havainnointi käsitteli pääasiassa asiakaspalvelua, ravintolan siisteyttä, annoksien houkuttelevuutta ja ruoan laatua. Seurasin havainnoinnin aikana myös ravintolassa asioivien asiakkaiden käytöstä. Havainnoinnissa oli tarkoitus myös tutkia täyttyykö pikaruokaravintolan arvolupaus. Ketju on tunnettu sloganistaan ”Quality you can taste”, joka tuo mieleen mielikuvan laadukkaista ainesosista sisältävästä ateriasta. Annosten valinta on tehty asiakkaalle helpoksi; tarjolla on vain kolme hampurilaisvaihtoehtoa, ranskalaiset perunat, virvoitusjuomat sekä pirtelö. Salaatit pilkotaan käsin paikanpäällä, samoin ranskanperunat. Perunat tulevat ravintolaan kokonaisina ja ne pilkotaan jokainen yksi kerrallaan käsikäyttöisellä koneella. Ravintola lupaa tehdä asiat entisaikojen tapaan ja olla käyttämättä pakastinta tai lisäaineita tuotteissaan. Ravintolakonseptille on aina ollut tärkeää korostaa hyvän palvelun merkitystä. Palvelun laatuun vaikuttaa työstään innostunut työntekijä ja työntekijöiden halutaan viihtyvän ja sitoutuvan työhönsä. In-N-Out lupaa aloituspalkan korkeammaksi kuin keskiverto ravintolat, sekä lupaa työntekijöilleen ylimääräisiä etuja, esimerkiksi ilmaisen ruoan sekä maksetut lomat. (In-N-Out Burger 2014.)

Kävin ravintolassa lounasaikaan klo 11:30. Ensivaikutelman mukaan ravintolassa oli paljon lounasruokailijoita ja varauduin odottamaan ruokaani pitkään. Ravintolassa oli kaksi kassahenkilöä myymässä ja asiakkaista kummassakin jonossa noin 15kpl. Jono liikkui kumminkin nopeasti ja pääsin tekemään tilauksen viidessä minuutissa. Asiakas-

palvelija tervehti kiireestä huolimatta aidosti ja kyseli tuttuun amerikkalaiseen tapaan miten päiväni oli sujunut. Sain tilauksen hoidettua nopeasti eikä erityistoiveistani toimaatin pois jättämisessä ollut ongelmia. Keittiössä työskenteli kerralla seitsemän henkilöä, asiakaspaikkoja ravintolassa oli 70kpl. Annos oli valmiina alle kymmenessä minuutissa ja vastasi ilman tomaattia olevaa erikoistilaustani. Ravintola oli yleisilmeeltään siisti, vaikka lounasruuhka oli parhaillaan käynnissä. Alla oleva kuva on kuvattu Temeculan ravintolasta. Kuvassa välittyy ravintolan asiakkaille luvattu arvolupaus, ”Quality you can taste”.



KUVA 4. In-N-Out Burger Temecula. 10.2.2014.

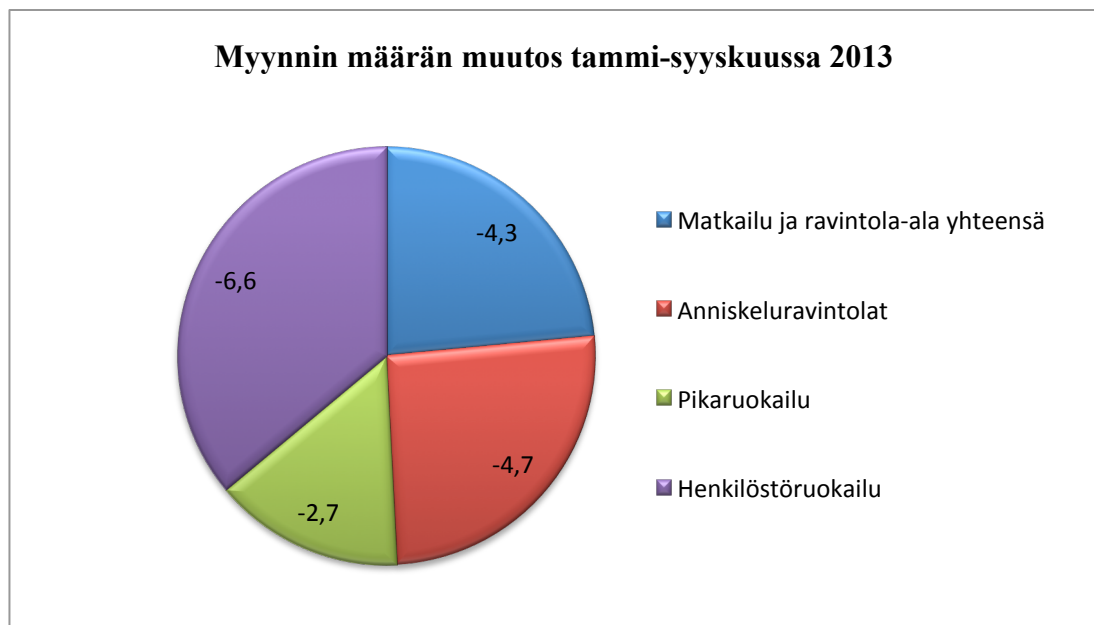
Asiakkaat olivat pääosin suuremmissa 4-6 henkilön ryhmissä, ja vaikutti että In-N-Out:iin tullaan esimerkiksi työpaikalta lounastunnilla. Ikäjakauma asiakkaiden välillä vaihteli teini-ikäisistä eläkeläisiin. Asiakaskunta koostui enimmäkseen keski-ikäisistä miehistä. Ravintolan hintataso on hieman kilpailijoitaan korkeampi, joka puolestaan selittyy osittain ravintolan luomasta brändistä jossa kasvikset pilkotaan paikanpäällä itse, samoin ranskanperunoiden valmistus alusta saakka paikanpäällä. Hampurilaisen hinta esimerkiksi McDonladiin verrattuna on kaksinkertainen, mikä vaikuttaa osaltaan aikuisempaan asiakaskuntaan. Hintaan voi vaikuttaa myös ravintoloiden sijainti, jonka

olen havainnut olevan alueilla joissa on pääsääntöisesti vauraampaa asutusta, verrattuna halvempiin pikaruokaketjuihin (McDonalds, Wendys, Arbys).

3 RAVINTOLA-ALAN KEHITYSNÄKYMÄT SUOMESSA

3.1 Ravintola-alan nykyhetki

Ravintola-alalla vallitseva laskusuhdanne on jatkunut ja sen oletetaan jatkuvan ainakin vielä alkuvuodesta 2014. Pikaruokaravintoloiden myynti laski kolmena vuosineljänneksenä, mutta uusien toimipaikkojen määrä oli kasvussa. Tilastoissa ei ole ollut suuria muutoksia viimevuosien aikana. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry, tulevaisuudennäkymät 2013.) Alla olevasta diagrammista näkyy pikaruokailun myynnin määrän muutos tammi-syyskuussa 2013 verrattuna muihin matkailu- ja ravintola alan myynnin määrän muutoksiin.



KUVIO 5. Matkailu ja ravintola-alan myynnin määrän muutos tammi-syyskuussa 2013. (Mara.fi)

3.2 Ravintola-ala tulevaisuudessa

Matkailu ja Ravintolapalveluiden tekemän tulevaisuuden suhdannekatsauksen mukaan matalasuhdanne jatkuu vuoden 2014 alkupuoliskon aikana, vaikuttaen myös toimialan työllisyyteen heikentävästi. Eduskunnan keväällä 2013 kehitysräyhessä tehtyjen päätösten mukaan alkoholi-, sähkö-, ja virvoitusjuomaverot nousivat vuoden 2014 alusta alka-

en. Raaka-aineiden kustannusten nousun odotetaan jäävän paikoilleen ja se seuraa yleistä hintakehitystä. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry, tulevaisuudennäkymät 2013.)

Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opiskelijat selvittivät Delfoi menetelmää käyttämällä ravintola-alan tulevaisuudennäkymiä suomessa. Tutkimuksessa selvitettiin millainen on vuoden 2020 ravintola. Tutkimuksessa ilmeni, että vuoden 2020 ravintolaa korostavat luontoelementit ja pehmeät arvot. Ravintoloiden odotetaan olevan tunnelmallaan monikäyttöisempiä ja luomuruoka vahvistaa asemaansa. Myös ravintolaruoan terveellisyys ja lähiruoka nousi paneelissa esiin. (Kehittyvä Elintarvike.) Ihmiskontaktin merkitys tulee kasvamaan, asiakas otetaan vastaan ihmisläheisesti, ja palvelukokemukset tulevat olemaan kilpailuetuja yritysten kesken (Kehittyvä Elintarvike).

4 LIKETOIMINTAMALLIT

4.1 Liiketoimintamallit ja oikean mallin valinta

Lyhykäisyydessään liiketoimintamalli kertoo yrityksen tavoista kehittää ja tuottaa kilpailuetuaan kilpailijoihinsa nähden, siis millä tavoin yrityksen on tarkoitus tuottaa rahaa. Liiketoimintamallit muuttuvat ajan mukana ja yritysten tulee olla valmiina päivittämään malleja kohtaamaan muuttuvan maailman vaativaa kehitystä vastaavaksi. Muutoksiin tulee olla valmiita reagoimaan liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämiseksi. Liiketoimintamalleja on käytössä useita, ei ole olemassa ”yhtä oikeaa” liiketoimintamallia, vaan yrityksen on löydettävä yritykselle sopiva liiketoimintamalli runsaan tarjonnan keskeltä. Perehdyin syvällisemmin kolmeen mielestäni parhaiten Greenlitelle sopivaan liiketoimintamalliin. Mallit ovat Jim Collins:in kehittänyt Siilikonsepti, Osterwalderin & Pigneurin kehittänyt ”visuaalinen työkalu” Business Model Canvas, sekä Kim ja Mauborgnen kehittämä Sinisen Meren Strategia.

Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemian opiskelijat Raatikka ja Ylikoski suunnittelivat omalle alkavalle yritykselleen opinnäytetyönä liiketoimintamallia. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella liiketoimintamalli ja testata sen toimivuus käytännössä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus laatia liiketoimintasuunnitelma sosiaalialan yritykselle. Raatikka ja Ylikoski käyttivät yhtenä työkaluna liikeidean hahmotteluun Business Model Canvasta, joka mahdollisti sellaisten ongelmien havaitsemisen joita ei olisi muuten tullut ajatelleeksi. Sinisen Meren strategiaprofiili taas auttoi työn tekijöitä löytämään parhaat erottautumistekijät kilpailijoihin nähden. (Raatikka & Ylikoski 2013.) Raatikka ja Ylikoski (2013) käyttivät laadittua liiketoimintasuunnitelmaa yhdessä yhteistyökumppaneiden, rahoittajien ja asiantuntijoiden kanssa käydyissä palavereissa ja Canvasen pohjalta tehty liiketoimintamalli mahdollisti eri tapaamisiin helposti muunneltavissa olevan mallin. Hyvin valmisteltu ja testattu malli on voimakas työkalu yritykselle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 248.) Liiketoimintamallien yhdistely on useammasta yritystä parhaiten palvelevasta mallista on myös keino saada omaan yritykseen parhaiten palveleva malli. Liiketoimintamallissa kuvattavat perusteet voidaan karkeasti jakaa neljään vaiheeseen; arvon muodostaminen asiakkaalle, kaava voiton tuottamiseen, avainprosessit, sekä avainresurssit. Näistä neljästä peruselementistä saadaan yrityksen perusta, johon liiketoiminta perustuu (Andersson & Sinersaari 2013).

4.2 Siilikonsepti

Siilikonsepti perustuu yritysten liiketoimintaan erikoistuneen tutkijan ja opettajan Jim Collinsin tutkimaan prosessiin, jossa etsitään toimintamallia kysymykseen voiko hyvästä tulla paras? ”Siilikonsepti ei tarkoita tavoitetta, strategiaa, aikomusta tai suunnitelmaa kehittyä parhaaksi. Se tarkoittaa, että yritys ymmärtää, missä se voi olla paras. Tämä on erittäin tärkeä ero.” (Collins 2010, 146.) Lyhyesti kiteytettynä toimintamallia on kuvattu tarinan muodossa, jossa viekas ja ovela kettu vaanii kerta toisensa jälkeen siiliä, ja tekee hyökkäyksen siiliä kohti. Sama kaava toistuu kerta toisensa jälkeen; siili kiepsahtaa kerälle ketun ulottumattomiin ja voittaa taistelun. Kettu vetäytyy takaisin metsään miettimään uutta yritystä siilin nappaamiseen. Näiden kahden eläimen valtataistelun innoittamana siilikonsepti on muodostunut. (Collins 2001, 136.) Ihmiset jakautuvat kahteen ryhmään, kettuihin ja siileihin. Ketut ovat nokkelia ja heillä on usein monta rautaa tulesa. Ketut toimivat monella tasolla ja keskittyvät moniin asioihin samanaikaisesti. Ketut eivät kykene muodostamaan yhtenäisiä konsepteja tai visioita. Siilit toimivat ja ajattelevat yksinkertaisemmin. Siilit muodostavat asioista yhden suuren ajatuksen, perusperiaatteen tai konseptin, joka yksinkertaistettuna ajatuksena ohjaa kaikkea. Siilin kehittämään siiliajatuksen liittymätön asia on merkityksetöntä. (Collins 2001, 136.)

Jim Collins (2001, 142-143) kehitti siilikonseptin yksinkertaistamisen helpottamiseksi kolmen limittäisen kehän yhtymäkohdan kaavion, jonka avulla yritys pystyy havainnollistamaan oman siilikonseptinsa mahdollisuudet. (Kuvio 6).



KUVIO 6. Siilikonseptin kolme kehää. (Collins 2010, 143)

Mistä olemme kiinnostuneita?

Menestyksen edellytyksenä toimii intohimo ja innostus asiaan. Intohimoa ja innostusta on mahdotonta teeskennellä kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi, vaan näiden ominaisuuksien on tultava luonnostaan. Innostus näkyy esimerkiksi asenteessa työnte-koä kohden, työn nauttimisesta, sekä uskosta työn tarpeellisuuteen. (Collins 2010, 142-144.) Siilikonseptia miettiessä aihe tulee sen perusteella missä ollaan taitavia. Intohimoinen suhtautuminen oman asian eteen tekee ihmisestä taitavan lajissaan.

Missä voimme olla maailman parhaita? (Ja missä emme voi)

Matkalla hyvästä parhaaksi yrityksen tulee matkan aikana jopa luopua joistakin asioista, jotka vaikuttavat parhaaksi pääsemiseen. Matkalla saattaa myös huomata, että se missä yritys voisi olla maailman paras ei välttämättä kuulukaan yrityksen senhetkiseen toimenkuvaan. Yrityksen pitää osata etsiä mahdollisuuksien joukosta päämäärä jota tavoitella, keskittyä muutamiiin asioihin jotka tiedetään osaavan muita yrityksiä paremmin ja karsia päämäärään pääsemiseen vaikuttavat hidastavat tekijät. (Collins 2010, 142-147.)

Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen?

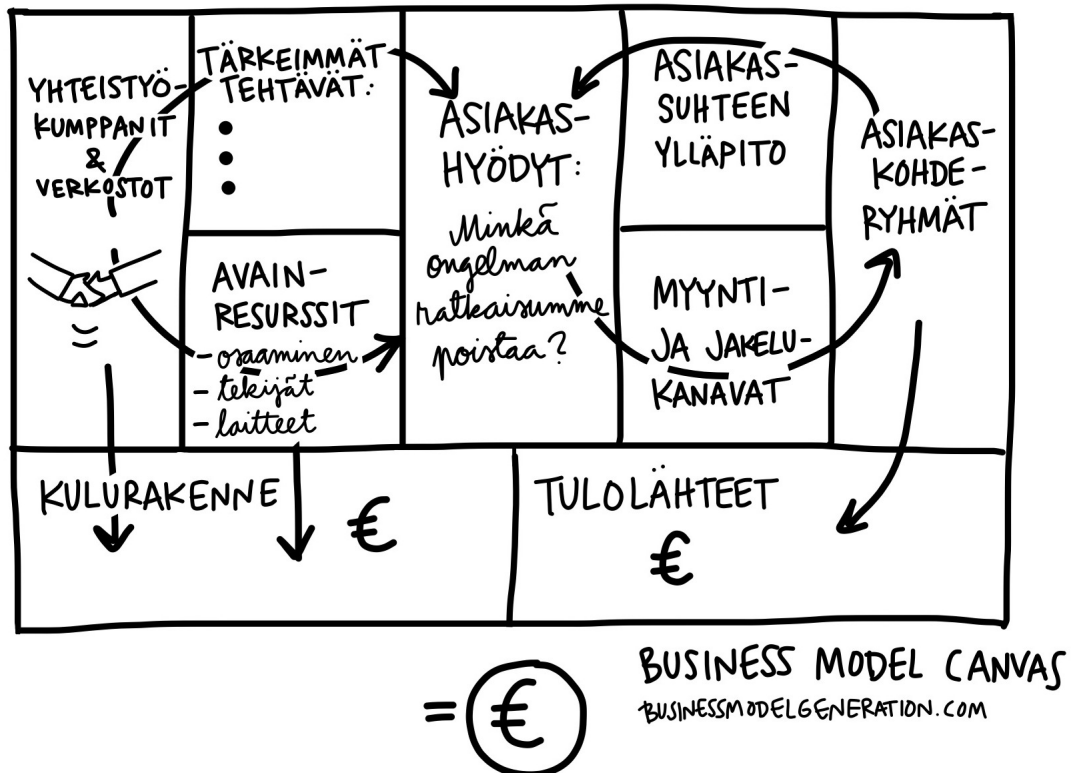
Jokaisen yrittäjän tulisi ymmärtää että määrittämällä yhden olennaisen luvun saadaan kannattavuus ja kassavirrat erinomaiselle tasolle. Tämä luku on voitto X:ää kohden. Kyseinen luku toimii vain jos se on määritelty oikein. Kaikilla hyvistä parhaiksi kehittyneillä yrityksillä on yhdistävänä tekijänä määritelty oikeat luvut voitto ”X:ää kohden”. Yritys voi itse määritellä mitataanko ”X:llä” voittoa asiakasta kohden, vai voittoa tuntia kohden. (Collins 2010, 142.)

Kolmen kehän käyttämiseen liittyy vahvasti myös kurinalaisuuden kulttuuri, joka perustuu vapauteen ja vastuuseen tiettyjen rajojen sisällä. Yrityksessä työskentelevien ihmisten tulee sisäistää tietty kurinalaisuus ja olla samalla halukkaita tekemään kaikkensa täyttääkseen velvollisuutensa. Kurinalaisuus ei kumminkaan tarkoita johtajien käyttäytymän tyrannien lailla, mutta siilikonseptin onnistumiseen vaaditaan selkeitä rajoja, yhtälailla vapauden ja vastuun kanssa. (Collins 200, 180-182.) Siilikonseptin käyttämisen ei ole tarkoitus lisätä työmäärää kaiken muun työn ohella mitä yritykset jo tekevät, vaan

tarkoituksena on saada ymmärrys että monet asiat joita nykyään teemme ovat liian monimutkaisesti tehtyjä, jopa energianhukkaa. Jos työskentelytapoja muutettaisiin siilikonseptin mukaisesti keskittymällä vain muutama osa-alueeseen ja karsittaisiin ”turhia”, elämä yksinkertaistuisi ja yrityksen tulokset nousisivat. (Collins 2010, 282.)

4.3 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur ovat kirjoittaneet kirjan nimeltään Business Model Generation. Teoksessa esitellään Business Model Canvas jota käytetään visuaalisena ketteränä työkaluna liiketoimintamallin kuvaamisessa, sekä yksityiskohtaisen arvontuotantoprosessin kehittämisessä (Tuulaniemi 2011, 175). Business Model Canvas tuo käytännössä esiin kuinka yritys voi luoda ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. Business Model Canvas -mallin peruselementteinä toimii yhdeksän eri osa-alueita, jotka määrittelemällä vahvistavat yrityksen strategiaprosessia ja hahmottaa liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot. (Kuvio 7)



KUVIO 7. Business Model Canvas ja sen yhdeksän eri osa-alueita (Osterwalder & Pigneur 2010)

Canvaksen paperiversio on helppoa tulostaa internetistä ja täydentää canvakseen merkittäviä tietoja esimerkiksi post-it lapuilla. Canvasta on mahdollista suunnitella isommallakin porukalla, kaikkien erilaisten ideoiden aikaansaamiseksi samalle paperille. On suositeltavaa tehdä aluksi useampi Canvas, jotta kaikki mahdolliset ideat tulevat kirjatuksi ylös, jonka jälkeen voidaan muokata ja kehittää Canvasta haluttuun suuntaan. Business Model Canvaksen yhdeksän osa-alueita ovat asiakassegmentit, arvolupaukset, myynti- ja jakelukanavat, asiakassuhteet, kassavirrat, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kulurakenne.

Asiakassegmentit kuvaavat ihmisryhmät ja organisaatiot joita yrityksen on tarkoitus tavoittaa ja palvella. Yrityksen täytyy tehdä päätös minkälaisia asiakasryhmiä halutaan palvella ja mihin asiakasryhmiin keskitytään vähemmän. Segmentoimalla potentiaaliset asiakkaat saadaan aikaan kohderyhmä kenelle arvoa tuotetaan ja ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Arvolupaukset muodostavat palvelut ja tuotteet joilla saadaan tuotettua lisäarvoa tietyille asiakassegmenteille. Arvolupaus toimii ratkaisuna asiakkaan ongelmaan, tai vastaa johonkin asiakkaan tarpeeseen. Arvolupaus on siis syy miksi asiakas valitsee kyseisen yrityksen muun tarjonnan joukosta. Eri segmenteille tulisikin varata oma arvolupaus joka sisältää kyseiselle segmentille kohdennettuja hyödykkeitä ja palveluja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Kanavat antavat kokonaiskuvan yrityksen kommunikoinnista ja kuinka yritys saavuttaa asiakasryhmänsä. Apukysymyksinä kanavien tutkimisessa Osterwalderin & Pigneurin mukaan (2010, 27) toimii ”kuinka yritys saavuttaa kommunikoinnilla asiakasryhmän, kuinka kanavia luodaan ja mikä kanava toimii parhaiten?” Kanavilla herätetään asiakkaiden tietoutta tuotteista ja palveluista, toimitetaan arvolupaus asiakkaalle, autetaan asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupauksista ja annetaan asiakkaalle mahdollisuus ostaa kyseinen tuote tai palvelu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Asiakassuhteet määrittelevät asiakassuhteiden laadun ja millaisiksi ne on luotu eri asiakassegmenttien kanssa. Kaikki asiakassuhteet eivät ole keskenään samanlaisia, vaan ne voivat vaihdella keskenään henkilökohtaisten- tai automaattisten välillä. Asiakassuhteita voi edistää esimerkiksi keskittymällä seuraaviin tekijöihin: asiakkaiden hankkimi-

nen, asiakkaiden säilyttäminen ja myynninedistäminen. Esimerkkinä mobile network niminen teleoperaattori ajoi asiakassuhdettaan eteenpäin aggressiivisella asiakashankintakampanjalla, jossa uusille asiakkaille annettiin ilmaiset matkapuhelimet. Kun haluttu markkinaosuus oli saavutettu, yritys keskittyi säilyttämään asiakkaat ja pyrki nostamaan asiakkaiden keskiostoksia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Kassavirtojen (ansaintamalli) onnistumiseen vaikuttaa arvolupauksen onnistuminen eri asiakassegmenteille. Yrityksen tulisikin kysyä itseltään mistä arvosta asiakassegmentti on valmis maksamaan ja käyttää vastausta työkaluna luomaan onnistuneita kassavirtoja asiakassegmenteille. Jokaisella kassavirralla voi olla keskenään erilainen hinnoittelumalli, esimerkiksi neuvoteltavat hinnat. Liiketoimintamalliin voi myös sisältyä kahdenlaisia kassavirtoja: kertaluonteisia ja toistuvia. Rahavirtoihin vaikuttaa myös yrityksen ymmärrys rahavirtojen syntyyn, johon päästään ymmärtämällä kullekin asiakassegmentille soveltuvat arvot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-31.)

Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimmät varat toimivan liiketoimintamallin aikaansaamiseksi. Näillä resursseilla luodaan kuluttajalle arvolupaus, saavutetaan markkinat, ylläpidetään asiakassuhteita segmentteihin ja ansaitaan liikevaihtoa. Erilaisia avainresursseja tarvitaan riippumatta minkälainen liiketoimintamalli on kyseessä. Avainresurssit voivat olla fyysisiä (rakennukset, autot, koneet jne.) rahallisia (takuut, luottorajat, avainhenkilöiden palkkaus), inhimillisiä (henkilöresurssit), tai älyllisiä (patentit, tekijänoikeudet jne.). (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

Avainaktiviteettien (ydinprosessit) tarkoituksena on kuvailla oleelliset toiminnot joiden avulla liiketoimintamalli toimii. Avainaktiviteettien toimiminen on yrityksen tärkeimpiä asioita menestykseen. Kuten avainresurssit, avainaktiviteetit vaihtelevat eri liiketoimintamalleissa. Avainaktiviteetit voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen osaluueeseen, kuten tuote, ongelmanratkaisu, tai verkosto. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

Avainkumppanit kokoavat yhteen avainkumppanien ja alihankkijoiden välisen verkoston jolla saadaan liiketoimintamalli toimimaan. Yritysten välisten kumppanuuksien luomiseen on monia syitä, mutta päämääränä on luoda menestystä yrityksille. Liittoutumalla yritykset pienentävät riskejä ja optimoivat liiketoimintamallejaan. Yrityksillä voi olla strategisia sopimuksia keskenään kilpailemattomien yritysten kesken, kuin

myös keskenään kilpailevien yritysten kesken. Avainkumppanuuksista hyödytään molemmiin puolin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Kulurakenteesta ilmenee kaikki toimivan liiketoimintamalliin kuuluvat kulut. Tunnistamalla avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainkumppanuudet saadaan realistinen kulurakenne lasketuksi. Osterwalderin & Pigneurin (2010, 41) mukaan liiketoimintamallien kulurakenne voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: arvokeskeisiin, jotka tavoittelevat arvon tuottamista keskittymällä vähemmän siitä kertyvistä kustannusvaikutuksista yrityksen tulokseen (esimerkiksi luksushotellit ylellisillä puitteillaan ja henkilökohtaisella palvelulla) tai kustannuskeskeisiin joiden tavoitteena on minimoida liiketoiminnasta aiheutuvia kuluja, esimerkiksi hyödyntämällä maksimaalisesti automatisointia ja suosimalla ulkoistamista. (Esimerkiksi halpalentoyhtiö Ryanair ilmentää kustannustehokasta liiketoimintamallia jolloin arvolupaus on saatu hinnoiteltua alhaisesti). (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

4.4 Sinisen Meren Strategia

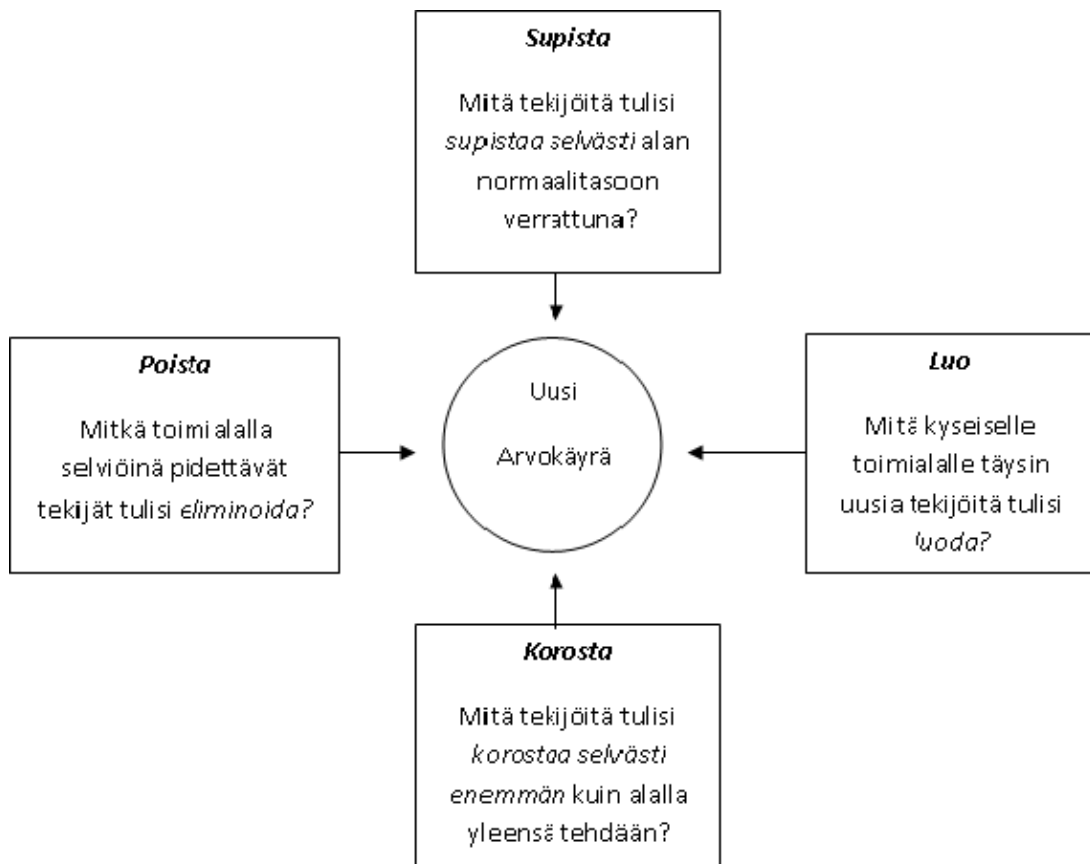
Kim ja Mauborgne haastavat yritykset jättämään kilpailun punaisen meren taakseen ja siirtymään uusille markkinoille siniselle merelle. Sinisen meren strategia auttaa pääsemään eroon verisestä kilpailusta, jossa omaa suoriutumistaan ei tarvitse enää verrata kilpailijoihin. ”Siniset meret” on liike-elämässä uusi käsite, mutta monet yritykset ovat käyttäneet ”sinisen meren strategiaa” kautta aikojen täysin tietämättään (Kim & Mauborgne 2009, 26). Sinisen Meren Strategian pohjimmainen idea on uuden markkinatilan saavuttaminen. Sinisen meren strategian mukaan kaikki maailman markkinat voidaan jakaa kahteen osioon; sinisiin ja punaisiin meriin. Punaiset meret kuvaavat jo olemassa olevia tunnettuja toimialoja, siniset meret kuvaavat puolestaan täysin tuntemattomia aloja, jotka ottavat käyttöön punaisten merien hyödyntämättömän markkinatilan tai alat joita ei olla vielä edes keksitty. (Kim & Mauborgne 2009, 24.) Punaisissa merissä käytetään markkinointisuunnitelmia joiden rajat on määritetty ja hyväksytty, joten kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Yritykset pyrkivät voittamaan kilpailijansa ja haalimaan itselleen suurimman osuuden kysynnästä. Kun yritykset pyrkivät valtaamaan suurimman osan markkinatilasta samoja keinoja käyttäen, markkinat ruuhkautuvat, jolloin voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Verinen kilpailu maalaa meren punaiseksi. Sinisillä

merillä tiukat säännöt puuttuvat, joten kilpailusta tulee sinisillä merillä epäolennaisia. (Kim & Mauborgne 2009, 25.)

Kirjan esimerkissä Cirque du Soleil muutti ajatusmaailmansa vetoamaan lasten viihdyttämisen sijasta aikuisiin ja yritysasiakkaisiin ajatuksella ”me keksimme sirkuksen uudestaan”. Aikuisemman asiakaskunnan voittamisella sirkus tahkosi triplasti enemmän rahaa pääsylipuista perinteisiin sirkuksiin verrattuna. (Kim & Mauborgne 2009, 34.)

Kim ja Mauborgne (2009, 51) kehittivät uuden arvokäyrän laatimiseen ja asiakkaan saaman arvon koostumuksen mittaamista varten neljään kysymykseen perustuvan työkalun, jolla yritys saavuttaa uuden arvokäyrän. (Kuvio 8)

- Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi *eliminoida*?
- Mitä tekijöitä tulisi *supistaa selvästi* alan normaalitasoon verrattuna?
- Mitä tekijöitä tulisi *korostaa selvästi enemmän* kuin alalla yleensä tehdään?
- Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi *luoda*?



KUVIO 8. Neljä kysymystä. (Kim & Mauborgne 2009)

Ensimmäisessä kysymyksessä pyritään miettimään mitä toimialalla selviöinä pidettäviä tekijöitä tulisi poistaa. Tekijät, joita pidetään itsestäänselvyyksinä saattavat olla turhia, ja jopa haitata liiketoimia. Toisen kysymyksen tarkoituksena on saada yritykset miettimään onko niiden palvelut tai tuotteet suunniteltu jo liiankin hyväksi. Tämä voi kostautua kustannusrakenteen turhalla kuormittamisella sen hyötyyn nähden. Kolmas kysymys pakottaa yritystä havaitsemaan mitä tekijöitä tulisi selkeästi korostaa enemmän kuin muut alalla toimijat tekevät. Neljännellä kysymyksellä patistetaan yrityksiä miettimään minkälaisia täysin uusia tekijöitä tulisi luoda alalle. Strateginen hinnoittelu auttaa asiakkaita löytämään aivan uusia arvonlähteitä. (Kim & Mauborgne 2009, 52.)

Kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään miten kustannusrakennetta voidaan supistaa kilpailijoihin verrattuna. Tuloksiin päästäkseen tulisi eliminoida ja järjestelmällisesti supistaa panostusta alalla oleviin tavanomaisiin kilpailutekijöihin nähden. Kahden jälkimmäisen kysymyksen tarkoituksena on antaa tietoa siitä, miten kohentaa asiakkaan saamaa arvoa ja miten luoda uutta kysyntää. (Kim & Mauborgne 2009, 52.) Kirjan analyttiset työkalut ja viitekehykset auttavat yritystä luomaan oman Sinisen meren strategian, jonka avulla liiketoimintaa ei tarvitse enää jättää sattuman varaan. (Kim & Mauborgne 2006, 14-15.)

Sinisen Meren Strategiasta löytyy kolme toisiaan täydentävää ominaispiirrettä: motto jolla saadaan ihmiset vakuutettua, erilaisuus kilpailijoihin nähden sekä painopiste. Moton tehtävä on jäädä ihmisten mieliin. Erilaisella arvokäyrällä kilpailijoihin nähden erotetaan kilpailijoista, mikä ei onnistu ilman painopisteen vakauttamista kustannustason matalalla pitämistä varten. Cirque du Soleil on hyvä esimerkki kuinka nämä kolme ominaispiirrettä tulee täytettyä. Samalla yritys luo itselleen oman sinisen meren käyttämällä esimerkiksi taiteellista musiikkia, tyylikkäitä katsomoita sekä erilaisia vaihtuvia teemoja jotka sisältävät akrobaattisia tansseja. (Kim & Mauborgne 2009, 59-64.)

5 GREENLITEN LIIKETOIMINTAMALLI

Toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

6 POHDINTA

Halusin valita aiheen joka palvelee alkavaa yritystä Greenlitea mahdollisimman hyvin. Aloittavan yrittäjän arkeen ei välttämättä mahdu liikaa aikaa suoritettavien töiden ohella ja aikaa jää selvästi vähemmän esimerkiksi tärkeiden strategioiden miettimiseen. Onnistuin valitsemaan aiheen joka on alkavalle yritykselle erittäin tärkeä ja käytin ajan tehokkaasti tehden opinnäytetyötä joka linkittyy suoraan uuteen ravintolaani. Työn tekeminen oli välillä haastavaa, koska mikään tutkimistani liiketoimintamalleista ei suoraan sellaisenaan sopinut omaan alkavaan yritykseeni. Löysin kaikista malleista mielenkiintoisia osia tukemaan Greenliten liiketoimintamallia. Teoriaosuudesta saatujen kolmen erilaisen mallin syvällisempi tutkiskelu johdatti minut miettimään yrityksen arvoja, mikä niihin vaikuttaa ja miten niitä luodaan. Kiinnostuin tutkimaan tarinallistamista ja haluan jatkossa tarkastella tarkemmin oman yrityksen tarinan luomista. Konkreettinen tuotos Business Model Canvasta apuna käyttäen auttoi minua hahmottamaan yrityksen rakennetta käytännössä, pitäen mielessä kahden muun tutkimani mallin perusasiat (erilaistu, karsi turha).

Suurimmat ongelmat työtä tehdessä tulivat omasta kiireisestä ajankohdasta Greenliten avajaisten ja opinnäytetyön valmistumisen suhteen. Toisaalta yritystoiminnan avaaminen opinnäytetyön ohella oli erittäin opettavaista, lähdetiedoista saatu tieto oli ajantasaista ja ”tuoreessa muistissa”. Lisäksi pääsin testailemaan oppimiani asioita käytännössä. Vaiheet yrityksen perustamisessa auttoivat kirjoittamaan opinnäytetyötä sitä mukaan kun joku asia toteutui. Työn edetessä loppua kohden heräsi kiinnostus jatkotutkimukselle esimerkiksi vuoden päähän, onko asiakkaat löytäneet Greenliten ja miten yritys on pärjännyt kovan kilpailun keskellä. Menetelmänä voitaisiin käyttää esimerkiksi kvalitatiivista tutkimusta, pyrittäisiin saamaan syvällisempää tietoa kuluttajien näkökulmasta uudentyypistä ravintolaa kohtaan. Samalla voitaisiin kartoittaa oliko toimintamalli onnistunut ja miten Business Model Canvasta voitaisiin jatkokehittää. Myös aiheen myötä tarkasteluun noussut yrityksen tarinallistaminen sai minut kiinnostumaan hyödyntää yrityksen tarinaa enemmän markkinoinnin avulla. Työtä tehdessä sain paljon uutta tietoa jota hyödyntää nyt jo auneen Greenliten tunnettavuuden lisäämiseksi.

LÄHTEET

Alanko, E. 2004. Bisnes, menestys & maalaisjärki. Juva : WSOY.

Albrecht, K. 2010. Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Arvoa tuottavan palveluketjun kehittäminen julkisomisteisessa, ateriapalveluja tuottavassa osakeyhtiössä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Andersson, M & Sinersaari J. 2013. Liiketoimintamallit kustannusjohtamisen välineenä. Tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatin työ.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. 5. Painos. Helsinki; Talentum

Collins, J. 2010. Hyvästä paras. 10. Painos. Suom. Tillman M, Hämeenlinna; Kauppa-kaari/Talentum Oy. Alkuperäinen teos 2001.

Dailymail, 2013. ”Where winners eat” Subway meals can be unhealthier than those from McDonald’s. Luettu 20.1.2014.
<http://www.dailymail.co.uk/health/article-2321877/Subway-meals-UNHEALTHIER-McDonalds.html>

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy

Greenlite Rice Bowls. Luettu 11.4.2014. www.greenlite.fi

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen & markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy

Helsingin Sanomat, 7.11.2013. Yhdysvallat haluaa kieltää transrasvat ruoasta. Luettu 22.12.2013.
<http://www.hs.fi/ruoka/Yhdysvallat+haluaa+kieltää+transrasvat+ruoasta/a1383796708543>

In-N-Out Burger. Great benefits. Luettu 10.5.2014.
<http://www.in-n-out.com/employment/restaurant.aspx>

Kehittyvä Elintarvike. Tulevaisuuden ravintola on monikäyttöinen. Luettu 28.11.2013.
<http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/tulevaisuuden-ravintola-on-monikayttoinen>

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

Kalliomäki, A. Tarinallistaminen. 2014. Luettu 9.3.2014.
<http://www.tarinakone.fi/tarinallistaminen/>

Keränen, A-M. 2014. Uhka kansanterveydelle?. Iltalehti. Taustat ja tekijät –liite. 22.1.2014, 2-3.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mirkomarkkinoinnilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy

- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Työtä ja hyvinvointia koko suomeen. Tulevaisuuden näkymät. Luettu 30.11.2013.
http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne-2113_2.pdf
- Mertanen, M. 2007. Ravintolaruoka. Asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.
- Ncc, Lielahteen tullaan ostoksille kauempaakin. 2013. Luettu 23.11.2013. <http://www.e-julkaisu.fi/ncc/toimitilat/Lielahतिकeskus/>
- Ncc, Perustiedot. 2013. Luettu 23.11.13. Luettu 23.11.2013. <http://www.e-julkaisu.fi/ncc/toimitilat/Lielahतिकeskus/>
- Ohtonen, J. 2013. Kultainen ympyrä. Asiakas- ja markkinamurros. Luettu 12.5.2014
<http://www.asiakasmurros.fi/asiakkaat-eivat-osta-mita-sita-teet-vaan-miksi-sina-teet/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita
- Raatikka, A & Ylikoski, J. 2013. Toimivia malleja liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen. Liiketalouden koulutusohjelma. Proakatemia. Opinnäytetyö.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum
- Voutilainen, A. 9.2.2010. Kiinalainen ruoka on huippuhyvää ja terveellistä. Tohtori. Luettu 21.1.2014. <http://www.tohtori.fi/?page=4031888&id=6046306>
- Wahoos Fist Taco. Wahoo's story. 2014. Luettu 14.4.2014.
<http://www.wahoos.com>
- Welch, J. 2006. Voittajaksi. Suom. Tillman, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åhlman, H & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita.
- Video:
- Sinek, S. How great leaders inspire action? Katsottu 9.3.2014
http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

LIITTEET

Toimeksiantajan sisäiseen käyttöön