



Liiketoimintamallin kehittäminen ravintola-alan yritykselle

Aurelia Lorents

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä Aurelia Lorents
Tutkinto Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto.
Raportin/Opinnäytetyön nimi Liiketoimintamallin kehittäminen ravintola-alan yritykselle.
Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 9
<p>Tutkimuksen aiheena oli kehittää liiketoimintamalli omalle ravintola-alan yritykselle. Tarkoituksena oli luoda kattava suunnitelma, joka tukee yrityksen perustamista ja varmistaa sen kestävä menestyksen alalla. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan alan keskeiset haasteet ja mahdollisuudet, jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti kilpailuympäristössään.</p> <p>Tutkimusmetodina käytetään laadullista tutkimusta, erityisesti konstruktivistista tutkimusta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa teoreettisten tulosten soveltamisen käytännön liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen. Konstrukttiivinen tutkimus sisältää teorian ja käytännön yhdistämisen, mikä auttaa muodostamaan toimivan ja realistisen liiketoimintamallin.</p> <p>Viitekehys koostuu useista eri lähteistä: ajankohtaisista artikkeleista, tutkimusartikkeleista ja asiantuntijahaastatteluista. Nämä aineistot tarjoavat kriittisen ymmärryksen ravintola-alasta, sen trendeistä, kuluttajakäyttäytymisestä ja kilpailuanalyseista. Artikkelit ja tutkimukset tarjoavat tieteellistä näkemystä alasta, kun taas haastattelut tarjoavat syvällistä tietoa ja kokemusta suoraan alalta.</p> <p>Tutkimuksen keskeiset tulokset sisältävät SWOT-analyysin ja Business Model Canvas (BMC) -analyysin sekä kehitetyn mittariston (Balance Scorecardin menetelmä hyödyntäen). Mittaristo auttaa mittaamaan ja seuraamaan yrityksen suorituskykyä eri osa-alueilla. SWOT-analyysi tuo esille yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. BMC-analyysi auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoimintamallin keskeiset komponentit, kuten arvopauksen, asiakassegmentit, tulovirrat, kustannusrakenteet ja sen miten kestävyys on otettu huomioon yrityksessä.</p> <p>Päätelmissä korostetaan, että hyvin suunniteltu liiketoimintamalli on kriittinen menestyksen tekijä ravintola-alan yritykselle. Tulosten perusteella yrityksen on keskityttävä selkeään arvopaukseen, tehokkaaseen resurssien hallintaan ja jatkuvasti muuttuvaan markkinaympäristöön sopeutumiseen. Tutkimus osoittaa myös, että jatkuva markkinatilanteen seuranta ja nopea reagointi kuluttajien tarpeisiin ovat avainasemassa kestävä kilpailuedun saavuttamisessa.</p> <p>Opinnäytetyöstä rajattiin pois yrityksen luominen ja sen jatkovaiheet. Työn liitteenä on työn tuotokset, haastattelukysymykset sekä työn aikataulu.</p>
Asiasanat Liiketoimintamalli, startup, skaalautuvuus, MVP, rahoitus

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ravintola- ja ravitsemusala.....	4
2.1	Ravintola-alan erityispiirteet Suomessa.....	4
2.2	Ravintola- ja ravitsemusalan yritykset.....	5
3	Liiketoimintamallit ja strategiset työkalut.....	13
4	Skaalautuvuus ja kansainvälisyys	21
4.1	Taloustilanne.....	21
4.2	Rahoittajat.....	23
4.3	Skaalautuvuus.....	27
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	32
5.1	Liiketoimintamalli ja kehittämistehtävä.....	32
5.2	Lähestymistapa ja menetelmävalinnat.....	33
5.3	Haastattelut ja testaus.....	33
5.4	Muut kehittämismenetelmät.....	36
5.5	Aineiston analyysimenetelmät	36
5.6	Kehittämistehtävän arviointi ja BMC	38
6	Prosessin kuvaus	40
6.1	Kysymykset ja haastattelut.....	41
6.2	Haastateltavat yritykset	42
6.3	Minimum Viable Product (MVP).....	43
6.4	Liiketoimintamallien vertailu ja skaalautumisen testaus	45
6.5	Haastattelujen analyysi	51
7	Päätelmät.....	61
7.1	Päätulokset ja produkti	61
7.2	Suosituustoimeenpiteet	63
7.3	Sovellusmahdollisuudet.....	63
	Lähteet.....	65
	Liitteet.....	73
	Liite 1. Teemahaastattelu 1, yrittäjät	73
	Liite 2. Teemahaastattelu 2, rahoittajat.....	74
	Liite 3. Opinnäytetyön työsuunnitelma	75
	Liite 4. SWOT, analyysi	76
	Liite 5. BMC, analyysi	77
	Liite 6. Balanced Scorecard, mittaristo	78

1 Johdanto

Toimivan liiketoimintamallin kehittäminen ravintola-alalle on yhteiskunnallisesti merkittävä asia, sillä ravintola-ala on merkittävä työllistäjä ja talouden vauhdittaja. Majoitus- ja ravintola-ala työllisti vuonna 2022 noin 90 300 henkilöä (majoitus 16 000 + ravintolat 74 300) (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry). Kehittyneet ja tehokkaat liiketoimintamallit voivat parantaa alan yritysten kannattavuutta ja työllisyysastetta, mikä omalta osaltaan edistää taloudellista kasvua ja vahvistaa paikallisyhteisöjä (Valtioneuvosto 2016, 5). Lisäksi ravintola-ala on kulttuurin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen keskiössä, tarjoten alustan erilaisille kulttuurisille ja sosiaalisille tapahtumille ja erilaisille kohtaamisille. Innovatiiviset ja asiakaslähtöiset liiketoimintamallit voivat rikastuttaa asiakkaiden kokemuksia ja edistää kulttuurista monimuotoisuutta (Työturvallisuuskeskus 2024). Ravintola-ala on myös merkittävässä roolissa kestävä kehityksen edistämiseksi, sillä se koskettaa muun muassa ruokahävikin vähentämistä ja ympäristöystävällisiä käytäntöjä. Tehokkaat ja kestävät liiketoimintamallit voivat auttaa alaa vähentämään ympäristövaikutuksiaan ja edistämään kestävämpää kulutusta (Kierto-talous Suomi 2024).

Yleisellä tasolla tarkastellaan ravintola-alan tilannetta Suomessa vuonna 2024 sekä liiketoimintaympäristön muutoksia. Tarkastelen tilannetta, johon vaikuttavat globaalit ja paikalliset tekijät, kuten taloudelliset suhdanteet, poliittinen ilmapiiri, inflaatio, kustannusten nousu, teknologian kehitys ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeä tarkastella talouden tilaa meillä ja maailmalla.

Päätavoite opinnäytetyössäni on tutkia mistä osista toimiva liiketoimintamalli koostuu ja millainen malli sopisi omalle, tulevalle yritykselleni ravintola-alalla. Tärkeä alatavoite on selvittää, miten liiketoimintamalli saadaan mahdollisesti skaalautuvaksi liiketoimintamalliksi. Henkilökohtaisella tasolla tutkimusaihe on tärkeä, koska suunnittelen liiketoimintaa ravintola-alalle. Uusi yritykseni tarjoaa kuluttajalle suunnatun tuotteen. Tavoitteena on luoda terveellinen ja maistuva proteiinijuoma, josta tarjotaan kuluttajille sekä kasvis- että maitoproteiini-variantteja. Työni päätuotokset ovat omalle yritykselle tehdyt BMC ja SWOT-analyysit sekä mittaristo käyttäen Balance Scorecard menetelmää.

Liiketoimintamallien, skaalautuvuuden ja ravintola-alan aiheiden käsittely on tärkeää opinnäytetyössäni, koska ne ovat kaikki keskeisiä tekijöitä ravintola-alan yritysten menestyksessä ja kasvussa. Liiketoimintamallit tarjoavat perustan, jonka varaan yritykset rakentavat strategiansa ja toimintatapansa. Skaalautuvuus on olennainen koska se selittää miten ravintola voi kasvaa ja sopeutua markkinoiden muutoksiin tehokkaasti, säilyttäen samalla laadun ja asiakastyytyvyyden. Ravintola-ala on erityisen dynaaminen ja kilpailtu, joten näiden aiheiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan haasteita ja mahdollisuuksia alalla, tarjoten näkemyksiä siitä, miten yritykset voivat

erottautua ja menestyä pitkällä aikavälillä (Haas, S., Kuehl, E., Moran, J. R., Venkataraman, K. 2020; Crunchtime 2019).

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten organisaatio luo, toimittaa ja saa arvoa (Suomen Yrittäjät 2024). Startup, eli alkuvaiheen yritys, edustaa usein innovatiivisuutta ja uudenlaisten ideoiden toteuttamista, mikä on erityisen tärkeää dynaamisella ja kilpailulla kyllästetyllä ravintola-alalla. Startupille on tyypillistä liiketoimintamallin nopea iterointi ja joustavuus, mikä tekee niistä erinomaisia testiympäristöjä uusille konsepteille. Toisin sanoen, startupit pyrkivät tekemään asiat uudella tavalla, siinä missä tavanomainen yritys tekee asiat niin kuin on ollut tapana (Baldrige, R. 2022). Kuten liiketoimintamallille myöskään startupille ei löydy suoraa ja yksiselitteistä määritelmää. Nuori yritys, joka pyrkii nopeaan, usein kansainväliseen kasvuun skaalautuvalla liiketoimintamallilla. Startupeja rahoittavat usein venture capital -sijoittajat (Pääomasijoittajat 2023, 2). Liiketoimintamallin osalta analysoidaan Business Model Canvas'ia ja SWOT'ia sekä tarkastellaan mitä tarkoittaa MVP ravintola-alan kontekstissa ja sen merkitystä aloittavassa liiketoiminnassa. MVP tarkoittaa tuotteen tai palvelun yksinkertaistettua versiota, joka sisältää vain ominaisuudet, jotka ovat välttämättömiä ensimmäisten asiakkaiden hankkimiseksi ja palautteen keräämiseksi (Ries, E. 2011, 39). Valitsin SWOT-analyysin ja Business Model Canvasin (BMC) tarkasteltaviksi työkaluiksi koska ne tarjoavat kattavan näkemyksen organisaation tai liiketoiminnan tilanteesta ja strategisista mahdollisuuksista. SWOT on otettu vertailuun koska se on monipuolinen työkalu, joka sopii liikeidean muotoilemiseen mutta myös yrityksen kehittämiseen eri tilanteissa (Viitala, R., Jylhä, E. 2008, 59). BMC puolestaan tarjoaa kehyksen liiketoimintamallin kuvaamiseen ja analysoimiseen, mikä auttaa ymmärtämään liiketoiminnan arvontuottoa ja asiakassegmenttejä. Harkitsin myös muita työkaluja kuten PESTEL-analyysi (Vuorinen, T., Huikkola, T. 2023, Osa 1) sekä Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka keskittyy kilpailuympäristöön ja liiketoiminnan kannalta merkittäviin tekijöihin. Harkitsin näitä työkaluja valitsematta niitä kuitenkaan vertailuun. Liiketoiminnan mallin mittareita tutkin Balance Scorecardin avulla. Luodakseen mittariston liiketoimintamallille käytän Balance Scorecard (Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996) mittareita, jotka kuvaavat asiakasnäkökulmaa (asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, asiakaspito) sekä taloudellista tilannetta (liikevaihto, kannattavuus, ja kustannustehokkuus). Keskityn tarkastelemaan ns. fast-food alan yrityksiä saadakseni tietoa mitkä ovat niiden yritysten menestystekijät. Yritykseni kilpailijat ovat myös kahvila- ja mehubaariketjut, mutta toiminnaltaan yritykseni kilpailee myös muiden ravintola-alaan sijoittuvien yritysten kanssa.

Kehittämistyön lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, johon sisältyy kehitysosio eli liiketoimintamalli. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin liiketoimintamallin kehittämiseen, sillä se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ilmiöstä. Sitä varten verrataan eri työkaluja keskenään ja verrataan niiden ominaisuuksia, jotta saadaan selvyys millainen niistä, olisi sopiva oman yritykseni tarpeisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia monimutkaisia

sosiaalisia ilmiöitä, kuten asiakaskäyttäytymistä, työntekijöiden motivaatiota ja organisaatiokulttuuria, jotka ovat keskeisiä tekijöitä ravintola-alan liiketoiminnassa. Tämä lähestymistapa auttaa syvällisesti tunnistamaan ja ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestykseen. (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015, 72-73).

Opinnäytetyössäni kehitän yritykselleni liiketoimintamallia. Koska kyseessä on konkreettinen tuotos konstrukttiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa (Ojasalo et al. 2015, 65).

Teoriaosuudessa kirjallisuuskatsaus keskittyy tutkimusartikkeleihin, jotka käsittelevät ravintola-alaa, liiketoimintamalleja, skaalautumista ja kansainvälistymistä. Tiedonkeruumenetelminä käytetään alan tutkimustietoa, kirjallisuutta sekä yksilöhaastatteluja. Aineistoa kerättiin haastattelemalla yrittäjiä, jolla on liiketoiminnasta ja skaalautuvuudesta käytännön kokemusta sekä rahoittajaa, joka antaa näkökulman siihen mitä rahoittajat vaativat yrityksiltä eli vastaamaan siihen, miten rahoitusehdot ovat muuttuneet. Yksilöhaastattelut ovat arvokas tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa erityisesti, kun tavoitteena on syvällisen ymmärryksen saavuttaminen tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Analyysimenetelmänä haastatteluissa on teemoittelu. Kaikki haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa 2024. Opinnäytetyöstä rajataan pois yrityksen perustaminen ja sen prosessit. Myös MVP testataan kuluttajilla opinnäytetyön jälkeen.

Opinäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat liiketoimintamalli, startup, MVP ja skaalautuvuus. Tarkastelen lisäksi myös rahoituslähteitä ja ulkoisia tekijöitä. Rahoitus on elintärkeä elementti liiketoimintamallin toteuttamisessa ja kehittämisessä, erityisesti aloitteleville yrityksille. Ulkoiset tekijät, kuten markkinatrendit ja kilpailu, vaikuttavat suoraan liiketoimintamallin tehokkuuteen ja kestävyYTEEN. Kilpailukykyiset yritykset selviytyvät markkinoilla, kun taas kilpailukyvyttömät yritykset kuolevat pois (Stenborg, M., Huovari, J., Kiema, I., Maliranta, M. 2020, 10). Kehitystyöni näyttää luodun liiketoimintamallin ja sen, miten eri näkökannalta on yritys arvioitava, ennen kuin se pyrkii ravintola-alalle. Tämä auttaa rahoittajia arvioimaan rahoituksen myöntämisen riskejä ja mahdollisuuksia. Rahoittajat arvostavat selkeää kuvaa yrityksen potentiaalista, mahdollisista riskeistä ja niiden hallinnasta, mikä auttaa heitä tekemään perusteltuja päätöksiä. Ne kaikki ovat kriittisiä tekijöitä ravintola-alan liiketoimintamallien menestyksellisessä kehittämisessä.

Työssäni korostuu oppimisen merkitys liiketoiminnan suunnittelun ja riskienhallinnan näkökulmasta. Työn lopputuotoksena syntyy liiketoimintamalli, joka ottaa huomioon perustettavan yrityksen erityispiirteet ja kartoittaa samalla mahdolliset liiketoiminnan riskit.

2 Ravintola- ja ravitsemusala

Tämä luku keskittyy ymmärtämään ravintola-alan erityispiirteitä Suomessa. Tarkastellaan samalla, miten ala on viime vuosina muuttunut sekä millainen tärkeys sillä on Suomen taloudelle. Sen jälkeen katsotaan muutamia yrityksiä, verrataan niiden lähtökohtia ja laajentumistrategioita sekä analysoidaan miten yritykset huomioivat digitalisaation omassa liiketoiminnassa.

2.1 Ravintola-alan erityispiirteet Suomessa

Suomalainen ravintola-ala on ollut viimeiset vuodet vaikeuksissa. Siihen on vaikuttanut epäsuotuisasti Covid-19 epidemia, raaka-aineiden hinnannousu, kireä kilpailu, työvoiman saatavuusongelmat ja heikko kannattavuus. Ravintolakulttuuri Suomessa on monipuolinen, ja tarjolla on niin perinteisiä suomalaisia ruokia kuin kansainvälisiäkin herkkuja. Suomalaiset arvostavat korkeaa laatua ja puhtaita raaka-aineita. Sesonkivaihtelut vaikuttavat ravintola-alan toimintaan, sillä suomalaiset ovat tottuneet hyödyntämään paikallisia raaka-aineita ja sesonkituotteita (Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara Ry. 2024).

Suomessa oli vuonna 2022 Tilastokeskuksen mukaan 443 731 yritystä. Luvussa ei ole mukana maa-, metsä- ja kalatalousyrityksiä. Nämä yritykset työllistivät yhteensä 1,45 miljoona ihmistä. Yrityksistä 95,5 % on alle kymmenen hengen yrityksiä. Yritysten 553 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (54,2 %) syntyy Pk-yrityksissä ja Pk-sektorin osuus BKT:stä on runsaat 40 %. Pienyrityksiä on 16 011 (3,6 %), keskiuuria 3 105 (0,7 %) ja suuryrityksiä 667 (0,2 %). Yksinyrittäjiä on 185 000 (Tilastokeskus 2023).

Vuonna 2020 matkailutoimialat työllistivät 128 700 henkilöä ympäri Suomen (154 100 vuonna 2019). Majoitus- ja ravintola-ala työllisti 90 300 henkilöä (majoitus 16 000 + ravintolat 74 300) vuonna 2022. Ennen pandemia matkailutoimialoilla työskenteli 5,8 prosenttia kaikista suomalaisista työllisistä, mutta vuonna 2020 osuus laski 4,9 prosenttiin. Työntekijöistä yli 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita ja toimialalla on potentiaalia työllistää maahanmuuttajia. Alan työvoiman määrä kasvoi 21 prosenttia 2006–2019 samalla kun perinteiset toimialat vähensivät työvoimaansa. Toimialan työpaikkoja ei voida merkittävästi korvata automaatiolla (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2020).

Ravintoloiden raaka-aineiden tukkuhintojen kallistuminen on jatkunut. Kustannusten nousu on alan yritysten suurin huoli myös tulevaisuudessa. Ulkomaiset matkailijat ovat palanneet Suomeen ja erityisesti Helsinkiin hitaammin kuin muihin Pohjoismaihin ja Pohjoismaiden pääkaupunkeihin. Hallituksen ajatus korottaa tässä tilanteessa arvonlisäveroja iskee pahasti kotimaiseen matkailuun,

joka on kokenut kovia koronarajoitusten ja Venäjän sodan takia (Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry 2024).

Ravintola-annoksen hinta sisältää raaka-ainekustannukset, työtunnit sekä verot ja muut kiinteät kulut. Toiminta pitää olla kannattavaa. Ravintolan pitäjän huomion keskiössä pitää olla kustannusrakenne ja sen hallinta. Oikean hinnan asettaminen on markkinoinnin kilpailukeino ja se vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen menestykseen ja kannattavuuteen (Ijäs, I. 2023). Ravintolayrityksen suurimmat kulut ovatkin raaka-ainekulut, työvoimakulut, liiketoiminnan muut toimintakulut, kiinteistökulut, vuokratkulut, poistot, korkokulut ja välittömät verot (Heikkilä, P., Saranpää, T. 2011, 43).

Viime vuosina ravintola-ala on kokenut muutoksia esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen, terveystrendien ja digitalisaation myötä. Kasvava kiinnostus terveelliseen ja kestävään ruokaan on näkynyt ravintoloiden tarjonnassa, ja yhä useampi ravintola panostaa terveellisiin vaihtoehtoihin ja paikallisiin raaka-aineisiin. Digitalisaation myötä ravintolat ovat ottaneet käyttöön erilaisia teknologisia ratkaisuja, kuten tilaussovelluksia ja pöytävarausjärjestelmiä, jotka parantavat asiakaskokemusta ja tehostavat toimintaa. Voittoja on alalla kuitenkin vaikea tehdä. Tradeka -konsernin toimitusjohtaja Perttu Puro sanoo, että ihmisten rahat ovat vähissä, 2023 loppuvuosi ja 2024 alkuvuosi ovat olleet Tradekan ravintoloille vaikeat (Herrala, O. 21.2.2024).

2.2 Ravintola- ja ravitsemusalan yritykset

Seuraavaksi tarkastellaan muutamia yrityksiä ja heidän tapaa laajentaa liiketoimintaa. Arvioidaan myös onko niillä yhteisiä tekijöitä, erityisesti haasteiden ja laajentumisstrategioiden suhteen. Mukaan analyysiin valikoituivat Chick-fil-A, Jungle Juice Bar, Espresso House, KFC ja McDonalds.

Chick-fil-A

Pohjois-Amerikassa ja Kanadassa toimiva fast-food ketju Chick-fil-A on uusi menestynyt yritys ravintola-alalla. Chick-fil-A yritystä ja sen menestystekijöitä on hiljattain tutkinut Barbara Manko. Tutkimusartikkelissa käsitellään myös muita Amerikasta kotoisin olevia fast-food ketjuja ja verrataan niiden toimintoja Chick-fil-A ketjun toimintaan (Manko, B. A. 2022, 5).

Toisen Maailmansodan jälkeen pikaruokapalvelut muuttuivat järjestelmällisiksi ja teollistuivat laajamittaisesti Yhdysvalloissa. Sellaiset yhtiöt kuten McDonald's, Burger King ja Wendy's aloittivat kukin yksittäisenä ravintolana. Tyypillisesti sijainnit omistivat ja niitä operoivat franchising-yrittäjät, jotka ostivat emoyhtiöltä oikeudet käyttää sen yrityksen hyväksymiä ruokalistoja, laitteita, ravintolan suunnitelmia ja menettelytapoja. He hyötyivät myös yrityksen markkinoinnista ja mainonnasta (Manko 2022, 119). Chick-fil-A oli alun perin perustettu jo vuonna 1946 mutta laajenemaan se alkoi

vasta vuonna 1967, kun omistaja Samuel Truett Cathy ymmärsi, että franchising voisi auttaa laajenemisessa. Sen jälkeen yritys on tuottanut systemaattisesti voittoja. Yhtiön kokonaisyhteistyö vuonna 2020 sen 2 500 franchising- ja omistamassa ravintolassa oli 13,7 miljardia dollaria – se on 12,7 %:n kasvu edelliseen vuoteen verrattuna, vaikka Covid-19-pandemia laski yritysten ja kulutuksen tasoa vuoden 2020 maaliskuun puolivälistä lähtien. Vuoden 2020 aikana yhtiölle virtaava tulo oli 4,3 miljardia dollaria, mikä on 13 %:n kasvu vuodentakaiseen verrattuna, ja tulo oli 715,9 miljoonaa dollaria, kasvua 10,6 %. Yhtiö myös ylittää merkittävästi suurimmat kilpailijansa. Keskiarvo Chick-fil-A yksikkö teki myyntiä noin 4 090 900 dollaria vuonna 2017. Sen sijaan kilpailijoiden keskiarvo myynti per yksikkö oli vastaavasti seuraavanlainen: McDonalds 2 670 320, Starbucks 945 270 ja Subwaysin 416 860 dollaria (Manko 2022, 120-121).

Manko tutki, mihin yrityksen salaisuus perustuu, koska yritys tekee enemmän voittoja, kun Starbucks tai McDonalds; vastauksessa korostui systemaattisesti kaksi asia – tuote ja iloinen asiakaspalvelu (Manko 2022, 120). Manko löysi myös, että yrityksessä työskentelevät olivat pitkäaikaisia työntekijöitä ja he olivat tyytyväisiä työpaikkaan (Manko 2022, 123). Yritys valikoi vain 1 %:n hakijoista franchising yrittäjiksi, jossa ehtona on myös ravintolan managerointi ja operointi, ja samalla franchise ketjuun hakenut tulee osaksi yrityksen perhettä ja heidän odotetaan osallistuvan omaan yhteisöön elämään pitämällä yllä paikallista elämää ja suhteita. Viimeisen asian taustalla on alkuperäisen omistajan uskonnollinen vakaumus, josta Chick-fil-A on hyötynyt (Manko 2022, 125).

Jungle Juice Bar

Jungle Juice Bar on suomalainen mehu- ja smoothiebaariketju, joka on erikoistunut tuoreista hedelmistä, marjoista ja kasviksista valmistettuihin juomiin. Heidän valikoimassaan on myös erilaisilla lisäaineilla, kuten inkiväärillä, kurkumalla, guaranalla, macalla ja goji-marjalla tehostettuja juomia (Jungle Juice Bar, 2024). Yrityksen perustivat Noora ja Petteri Fagerström vuonna 2010. Ensimmäinen Jungle Juice Bar avattiin Vantaan kauppakeskus Jumboon vuonna 2011. Vuonna 2017 yrityksellä oli Suomessa 21 smoothie -baaria yhdeksällä paikkakunnalla. Yritys laajentui Espanjaan, sitä kesti noin puolitoista vuotta. Espanjassa ongelmaksi oli yllättävän korkeat juoksevat kulut sekä kulttuurierot. Paikalliset eivät olleet vastaanottavaisia smoothie juomille (Mäenpää, M., Kiviranta, A. 2019, 22).

Fagerströmit olivat ajatelleet, etteivät ota sijoittajia mukaan koska he eivät halunneet pienentää omaa omistusosuuttaan yrityksestä. Laajentuminen eri toimipisteisiin, ruoan hävikki ja väärin laskeutut henkilöstökulut saivat heidät hakeutumaan lopulta Leijonan luola -ohjelmaan, joka Noora Fagerströmin mukaan oli hänen ja miehensä paras päätös. Leijona Luolan ansiosta yrittäjät pääsivät ahdingosta, sillä Ari Lahti ja Riku Asiakainen sijoittivat molemmat 20 000 euroa ja saivat 4,5 %

yrittäjien omistuksesta. Silti suurin osa sijoituksista meni saman tien velkojen katteeksi. Sijoittajien mukaantulo antoi yritykselle myös tietämystä, kontakteja ja uusia verkostoja. Fagerströmin mukaan sijoittajista oli apua niin talouden suunnittelussa kuin kaikessa muussakin yritystoimintaan liittyvässä (Mäenpää & Kiviranta 2019, 20-21).

Jungle Juice Bar on saanut uuden omistajan pääomasijoittajasta Vaaka Partnersista. Vaaka Partnersista tuli vuonna 2017 yrityskaupassa enemmistösjoittaja. Jungle Juice Bar on Pohjoismaiden suurin mehu- ja smoothie baarien ketju. Vaaka Partnersin mukaantulon aikana yhtiö on kasvanut kahdessa vuodessa kotimaassa 21 toimipisteestä lähes 60:een ja sen lisäksi Tukholmaan on avattu viisi ketjun toimipistettä (Mäenpää & Kiviranta 2019, 24-25). Siinä missä Chick-fil-A laajeni nopeasti franchising menetelmällä Fagerströmit eivät olleet kiinnostuneet ostajasta, jolla olisi ollut franchising bisnesajatuksena (Mäenpää & Kiviranta 2019, 23).

Vaaka Partners kertoi sijoituksensa yhteydessä, että se auttaa yrityksen kasvua kansainvälisillä markkinoilla. Yhtiö teki positiivisen tuloksen vuonna 2019, mutta uuden omistajan käsissä yhtiö on tehnyt tappiota yli kolme miljoonaa euroa (Mänty, S. 2023).

Espresso House

Espresso House on ruotsalainen kahvilaketju, joka perustettiin Ruotsin Lundissa vuonna 1996. Sittemmin ketju on laajentunut myös Norjaan, Tanskaan, Suomeen ja Saksaan. Espresso Housessa on valikoima erilaisia kahvijuomia, joista monien pohjana on ketjun oma espresso. Lisäksi kahviloissa on laajat valikoimat teetä, kaakaota ja erilaisia kylmiä juomia. Espresso Housen valikoimiin kuuluu myös leivonnaisia, täytettyjä leipiä, salaatteja ja jogurtteja. Leivonnaiset valmistetaan ketjun omassa leipomossa Malmössä. Salaatit valmistetaan paikan päällä kahvilassa (Wikipedia 2024).

Yritys toimii lähes 500 myymälässä Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Tanskassa ja Saksassa, ja työllistää noin 7 000 työntekijää, joista noin 6 000 on myymälätyöntekijöitä. Espresso House on kasvanut orgaanisesti Pohjoismaissa ja Saksassa. Vuodelle 2023–2024 he suunnittelevat laajentumista sekä olemassa oleville että uusille markkina-alueille (Worldcoffeeportal 2023).

Vuonna 2012 Espresso House siirtyi norjalaisen pääomasijoittajan Herkules Capitalin omistukseen ja hieman myöhemmin, vuonna 2015 luxemburgilaisen JAB Holding Company -sijoittajan omistukseen. Ketjun liikevaihto oli vuonna 2014 noin 102 miljoonaa euroa (Wikipedia 2024).

Suomessa yhtiön liikevaihto 47 661 799, liikevoitto 151 953 euroa. Jos katsotaan yrityksen taloustietoja, voidaan sanoa, että vaikka liikevaihto on kasvanut jatkuvasti vuodesta 2020 lähtien, liiketoiminnan tuloksen vaihtelu kertoo, että operatiivisen tehokkuuden säilyttäminen on ollut haastavaa.

Vuoden 2022 parantunut liiketoiminnan tulos ja liiketulosprosentti sekä positiivinen tilikauden tulos viittaavat siihen, että yritys on mahdollisesti tehnyt muutoksia operatiivisessa toiminnassaan tai kustannusrakenteessaan, mikä on parantanut yrityksen kannattavuutta. Tämä osoittaa myös, että yritys on kyennyt hallitsemaan kustannuksiaan tehokkaammin tai kasvattamaan marginaalejaan vuoden 2021 jälkeen (Taloustutka 2024).

Espresso House laajentaa edelleen toimintaansa Saksassa avatakseen 15 uutta myymälää. Espresso House tekee sen franchising-yhteistyössä MF KAESO GmbH:n kanssa. Tämä laajentuminen on osa heidän suunnittelemaa kasvuaan ympäri Eurooppaa. Franchising-ryhmä MF KAESO GmbH perustettiin maaliskuussa 2023 100 000 euron pääomalla, ja sitä johtavat Marco Frühauf ja Klaus-Peter Frühauf, joilla on laaja franchising-kokemus McDonald'silta Saksassa. Ensimmäinen franchising-myymälä Saksassa avataan Kölnissä, keskittyen kaupunkeihin kuten Köln, Düsseldorf, Bonn ja Wuppertal. Espresso House tutkii myös franchising-kumppaneita laajentumiseen Itävaltaan, Puolaan ja Sveitsiin (Worldcoffeeportal 2023). Suomessa yhtiön tuotteita voi tilata kotiin Wolt applikaation avulla (Espresso House, 2024). Suomessa Espresso House sai kyseenalaista julkisuutta tammikuussa 2022 kun Yleisradion MOT- toimitus paljasti vaaralliset työolot ja heikon hygieniatason haastattelemalla yrityksen työntekijöitä (Suopanki, K. 2022).

KFC

KFC (Kentucky Fried Chicken) on yksi maailman tunnetuimmista pikaruokaketjuista, joka on tunnettu erityisesti paistetusta kanastaan. Se on osa Yum! Brands -konsernia, joka on yksi maailman suurimmista ravintolayhtiöistä. KFC laajentaa globaalia liiketoimintaansa useiden erilaisten strategioiden avulla, jotka keskittyvät markkina-alueiden monipuolistamiseen, paikallistamiseen, franchising-mallin hyödyntämiseen sekä digitaalisten kanavien ja palvelujen kehittämiseen (Global KFC 2024). KFC pyrkii jatkuvasti tunnistamaan ja valloittamaan uusia markkinoita. Tämä tarkoittaa uusien ravintoloiden avaamista sekä kehittyvillä että kehittyneillä markkinoilla, erityisesti Aasiassa, Afrikassa ja Latinalaisessa Amerikassa, missä pikaruokamarkkinat kasvavat nopeasti (Manko 2022, 122).

KFC on laajentanut globaalia läsnäoloaan franchising-mallin avulla, jossa itsenäiset yrittäjät voivat operoida KFC-ravintoloita tietyissä sijainneissa. Tämä malli mahdollistaa nopeamman laajentumisen ja vähentää yhtiön suoria investointikustannuksia. Vaikka KFC:n perustuotteet, kuten paistettu kana, säilyvät samanlaisina globaalisti, yhtiö mukauttaa tarjontaansa paikallisten makumieltymysten mukaan. Tämä voi tarkoittaa erityisten menuvaihtoehtojen lisäämistä tietyillä markkina-alueilla, joilla vastataan paremmin paikalliseen kysyntään (Bell, D., Shelman, M.L. 2011).

Digitalisaatio on keskeinen osa KFC:n globaalia laajentumisstrategiaa. Yhtiö panostaa verkkotilauksiin, mobiilisovelluksiin ja toimituspalveluihin vastatakseen digitaalisen aikakauden kuluttajien odotuksiin. Esimerkiksi Kiinassa KFC on kehittänyt edistyneitä digitaalisia ratkaisuja, kuten kasvotunnistukseen perustuvia maksujärjestelmiä ja tekoälyä hyödyntäviä suosittelujärjestelmiä (Bell & Shelman 2011).

KFC rantautui Suomeen franchisingin kautta 2022. Tavoitteena oli avata piakkoin kuusikymmentä uutta toimipistettä. Vuosien 2022 ja 2023 aikana KFC on avannut yhden ravintolan Seinäjoelle. Nyt ravintoloita on siis viisi (Roininen, A. 2024). Mutta miksi yhtiö ei ole saavuttanut tavoitettaan Suomen markkinoilla? KFC:n Suomen-maajohtaja Ville Myllyniemi myöntää, ettei korona-aika ollut paras ajankohta avata pikaruokaketjua Suomeen: "Ilman viime vuosien kriisejäkin toiminnan aloittaminen ja uuden kuluttajabrändin avaaminen olisi ollut iso työmaa. Porukka on täällä kuitenkin tehnyt hyvää työtä alun hankaluuksien jälkeen, ja olen ylpeä meidän ravintoloiden siisteydestä ja palvelutasosta", Myllyniemi sanoo. KFC ei ole ainut Suomen pikaruokamarkkinoilla kärsinyt yhtiö. Burger King kertoi noin viiden miljoonan euron liiketappiosta vuonna 2021 (Roininen 2024).

McDonalds

McDonald's on vuonna 1955 perustettu amerikkalainen pikaruokaketju ja yksi maailman tunnetuimmista brändeistä, jonka liikemerkinä ovat kultaiset kaaret. McDonald's ravintoloita on yli sadassa maassa. McDonald's on kasvanut maailman johtavaksi ravintolaketjuksi, jolla on toimintaa 119 markkina-alueella ja yhteensä yli 40 000 ravintolaa. Toiminta perustuu franchise-yrittäjien panokseen ja saman laadun tarjoaminen kaikkialla maailmassa on itsestänselvyys. Suomessa yhtiö aloitti toimintansa vuonna 1984 ja hetkellä Suomessa on 75 McDonald's-perheravintolaa, eteläisin Helsingissä ja pohjoisin Rovaniemellä. Suurin osa ravintoloista on edelleen franchising yrittäjien omistuksessa (McDonalds 2024).

McDonald's avasi Suomeen viime vuonna kuusi uutta ravintolaa. Ketjun Suomen-toiminnasta vastaava Food Folk Suomi Oy takoi tuoreimpien tilinpäätöstietojen mukaan vuonna 2021 lähes kahdeksan miljoonan euron tuloksen (Roininen 2023). Liikevaihto vuonna 2022 oli 77 537 610 ja voitto 1 244 677 euroa (Taloustutka 2024).

Arcos Dorados on maailman suurin itsenäinen McDonald's-franchising-yrittäjä, joka toimii suurimpana pikaruokaketjuna Latinalaisessa Amerikassa ja Karibiassa. Yhtiöllä on yksinoikeus omistaa, operoida ja myöntää McDonald's-ravintoloiden franchiseja 20 Latinalaisen Amerikan ja Karibian maassa ja alueella, joissa se operoi yli 2 300 ravintolaa. Nämä ravintolat työllistävät yhteensä yli 95 000 ihmistä (tilanne 30.6.2023). Yhtiö sitoutuu myös yhteisöjen kehittämiseen alueilla, joilla se

toimii, tarjoamalla nuorille ensimmäisiä työpaikkoja ja käyttämällä vaikutusvaltaansa ympäristövaikutusten kehittämiseen. Arcos Dorados on listattu New Yorkin pörssissä (Arcos Dorados 2024).

Terveysasioista on kiinnostunut nykyisin yhä useampi kuluttaja, ja he osaavat jo vaatia terveellisiä tuotteita yhtiöiden valikoimiin (Leiwo, H. 2018). Gluteenittomia tuotteita on myynnissä esimerkiksi McDonald'silla. Toisaalta Jungle Juice Bar mainostaa, että se on terveellinen vaihtoehto, vaikka yhdessä smoothiessa on melko paljon fruktoosia. Fruktoosi on hedelmäsokeri mutta liiallisessa määrin sokeri on ongelma, joka aiheuttaa sydän- ja verisuonisairauksien, tyypin 2 diabeteksen ja tiettyjen syöpien riskiä. Liiallinen sokerin saanti altistaa lihomiselle ja aiheuttaa kariesta, josta aiheutuu hampaiden reikiintymistä (Orion Pharma 2024).

Laajentumisstrategioissa on erilaisia lähestymistapoja yllä kuvattujen yritysten osalta. Yritykset KFC, McDonald's, Espresso House, Jungle Juice Bar ja Chick-fil-A, vaikka edustavatkin eri segmenttejä pikaruoka- ja kahvilateollisuudessa, jakavat toisaalta useita yhteisiä piirteitä laajentumisstrategioissaan. Mielestäni yksi merkittävä yhteinen strategia näille yrityksille on perusteellinen markkinatutkimus ja kohdennettu laajentuminen. Yritykset analysoivat tarkasti potentiaalisia markkinoita, mukaan lukien kuluttajien makuasetukset, paikallisen kilpailun, ja oikeudelliset vaatimukset, ennen kuin tekevät päätöksiä laajentumisesta. Tämä lähestymistapa auttaa heitä mukautumaan paikallisiin olosuhteisiin ja välttämään kalliita virheitä. Vaikka yritykset pyrkivät säilyttämään globaalin brändi-identiteettinsä, ne myös mukauttavat tuotteitaan ja markkinointistrategioitaan vastaamaan paikallisia makutottumuksia ja kulttuurisia mieltymyksiä. Esimerkiksi KFC ja McDonald's tarjoavat ainutlaatuisia menuvaihtoehtoja eri maissa. Tämä joustavuus paikallisten markkinoiden vaatimuksiin vastaamisessa on olennainen osa niiden laajentumisstrategiaa (Bell & Shellman 2011).

Franchising on toinen keskeinen elementti näiden yritysten laajentumisstrategioissa. Se mahdollistaa nopeamman kasvun ja vähemmän taloudellista riskiä verrattuna yrityksen omistamiin toimipisteisiin. Chick-fil-A ja McDonald's, esimerkiksi, hyödyntävät franchising-mallia laajentuakseen uusille alueille. Kumppanuudet paikallisten toimijoiden kanssa voivat myös tarjota arvokasta paikallistuntemusta ja helpottaa markkinoille pääsyä. Siinä missä McDonalds on esimerkiksi ulkoistanut tiettyjen maiden suhteen (Latalaisen Amerikan ja Karibian alueen valtiot) laajentumisen Arcos Doradosin kaltaiselle itsenäiselle toimijalle panostavat KFC ja Espresso House digitaalisiin ratkaisuihin. Chick-fil-A on laajentunut voimakkaasti juuri franchising menetelmää käyttäen. Jungle Juice Bar taas on ollut ainakin yrityksen laajentumispyrkimysten alussa franchising laajentumista vastaan. Näiden esimerkkien valossa nähdään, että yritys voi laajentua hyvinkin erilaisilla strategioilla.

Digitalisaatio ja teknologian hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä nykypäivän laajentumisstrategioissa. Yritykset kehittävät digitaalisia tilausjärjestelmiä, sovelluksia ja sosiaalisen median

strategioita tavoittaakseen laajemman asiakaskunnan ja parantaakseen asiakaskokemusta. Tämä on erityisen tärkeää nuoremman sukupolven kuluttajien tavoittamisessa, jotka suosivat digitaalisia vuorovaikutuskanavia. Myös vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä yritysten laajentumisstrategioissa.

Kuluttajien kasvava tietoisuus ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvistä kysymyksistä on saanut yritykset, kuten Espresso House ja Jungle Juice Barin, integroimaan kestävän kehityksen käytäntöjä liiketoimintaansa. Tämä ei ainoastaan paranna yritysten julkista kuvaa, vaan myös vastaa kuluttajien kasvaviin odotuksiin. Yllämainituista yhtiöistä KFC panostaa voimakkaasti digitaalisiin ratkaisuihin, myös Espresso House myy tuotteittansa kuluttajille kotiin. McDonalds ja Espresso House ovat ottaneet valikoimiinsa myös salaatteja laajentaakseen asiakaskuntaa sekä tuotepalettia.

Solteqin ja Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun yhteistutkimuksessa vuonna 2021 ilmeni että 93 % ravintola-alan päättäjistä pitää digitaalisuutta tärkeänä menestystekijänä. Ravintola-annosten nouto- ja toimitusmyynnin kasvun perässä ei kuitenkaan vielä täysin pysytä. Vain 25 prosentilla ravintolasektorin toimijoista on verkkokauppa, joka mahdollistaa annosten noutomyynnin tai kotiin toimituksen. Ravintola-alan päättäjät kokevat, että digitaalisuus tuo eniten hyötyjä seuraaviin asioihin: ajankäytön tehostumiseen (78 %), asiakaskokemuksen parantamiseen (58 %), johtamiseen (58 %), kustannussäästöjen saavuttamiseen (52 %) (Solteq 2021).

Ravintoloissa onkin nähtävissä laajasti digitaalisten ratkaisujen lisääntyminen. Moderneissa ravintoloissa on paljon teknologiaa, esimerkiksi itsepalvelukassoja, erilaisia tilauskioskeja, myös digitaalisia menuja, sovelluksia, keittiön seurantajärjestelmiä ja kotiinkuljetukseen liittyviä teknologisia innovaatioita. Osaa niistä hyödynnetään jo Suomessakin, mutta maailmalla monet ratkaisut ovat jo pidemmälle vietyjä. Tekoäly ja robotiikka tarkoittavat jonkun toiminnon automatisointia. Se voi olla esimerkiksi jalkojen ja käsien toimintoja korvaavaa teknologiaa tai aistien automatisointia, esimerkiksi näön tai puheen tunnistusta. Maailmalla on jo käytössä robotteja, jotka esimerkiksi varaavat asiakkaille pöytiä ja tuovat asiakkaille annoksia (Atria 2023).

Digitaalisuuden avulla ravintola pystyy keräämään dataa asiakkaidensa ja henkilökuntansa käyttäytymisestä. Sen ansiosta pystytään ennakoimaan esimerkiksi tuotantokapasiteettia tai työvoiman tarvetta. Pitkälle vietyinä data mahdollistaa toistuvien prosessien automatisoinnin. Haaga-Helian Ammattikorkeakoulun lehtori Aarni Tuomi sanoo, että dataa voidaan käyttää myös päätöksenteon tukena, kun mietitään ravintolan kasvua ja uuden toimipisteen sijaintia. Virtuaaliravintoloille ennustetaan Tuomen mukaan isoa kasvua (Atria 2023).

Yksi esimerkki uusista digitaalisista innovaatioista Suomessa on Nordean, Yonoton, Olo Groupin ja Kassamagneetin yhteistyö, jossa yritykset tarjosivat kuluttajille vuonna 2019 digitaalisen palvelun nopeuttamaan ravintolassa asiointia. Palvelun avulla voi kuluttaja tilata annoksensa ja maksaa suoraan pöydästä löytyvän tabletin kautta. Tilaus menee automaattisesti keittiöön, tarjoilija tuo tilauksen ja asiakas voi myös maksaa laskun helposti itse omalla matkapuhelimellaan suoraan pöydästä, ilman laskun odottelua. Lasku maksetaan tabletin avulla lukemalla QR-koodi kännykällä tai syöttämällä oma puhelinnumero tabletille. Lopuksi asiakas hyväksyy maksun oman matkapuhelimen Siirto-sovelluksella. Tämä on esimerkki siitä, että digitaalisuus tulee myös huippuravintoloihin (Nordea 2019).

3 Liiketoimintamallit ja strategiset työkalut

Tämä luku auttaa ymmärtämään ravintola-alan liiketoimintamalleihin liittyviä asioita. Luvussa käydään läpi SWOT, Business Model Canvas ja lopulta strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmä Balanced Scorecard (tasapainotettu tuloskortti eli BSC). Luku avaa sitä, mitä ovat menetelmien positiiviset ja negatiiviset vaikutukset tutkimusaineiston valossa.

Lupaavien suomalaisten startup-yritysten joukossa ravintoalalla erottuvat erityisesti ne, jotka keskittyvät kestäväen kehityksen teemoihin ja innovaatioihin. Näitä ovat esimerkiksi yritykset, jotka kehittävät biohajoavia ja kierrätettäviä pakkausmateriaaleja, innovatiivisia ratkaisuja ruokahävikin hallintaan, lokalisoitua ruoantuotantoa, sekä kestäviä ruokavalintoja ja kuluttajatietoisuutta edistäviä palveluita. Yritykset pyrkivät näin vastaamaan kasvavaan kysyntään ympäristöystävällisistä ja terveellisistä ruokavalinnoista, samalla kun ne tekevät tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten maanviljelijöiden, kuluttajien ja ympäristöjärjestöjen kanssa (Tesi 2023).

Startup100-listan mukaan esimerkki ravintoalan startup-yrityksestä on ResQ Club, joka keskittyy vähentämään ruokahävikkiä. ResQ Club on kerännyt rahoitusta noin 0.79 miljoonaa euroa, ja sen liikevaihto vuonna 2022 oli 2 523 614 euroa, liiketoiminnan tulos 180 804 euroa ja liiketulosprosentti 7,2 % (Taloustutka 2024). Tämä osoittaa, että ravintola-alan startupit voivat menestyä myös taloudellisesti samalla kun ne edistävät kestävää kehitystä (Startup Finland ry. 2024).

Startuppien dynaamisuus ja MVP:n rooli mahdollistavat joustavuuden ja innovaation, jotka ovat kriittisiä elementtejä, kun kehitetään menestyksekkäitä liiketoimintamalleja. Lähestymistapa voi tukea startup yhtiön prosesseja ja saamaan myös esimerkiksi rahoitusta (Duc, A. N., Abrahamsson, P. 2016). Eric Riesin mukaan (2011, 39), jokaisen aloittavan yrityksen tulisi aloittaa rakentamalla oma Minimum Viable Product (MVP) ja käyttää sitä asiakastarpeista tehtyjen oletustensa validointiin. MVP on käsitteenä syntynyt software yhtiöissä, jolloin MVP voi tarkoittaa lukuisia erilaisia MVP määreitä kuten Mockup MVP, Single Feature MVP, Consierge MVP, jotka viittaavat software yritysten käyttämään terminologiaan (Duc & Abrahamsson, 2016).

Liiketoimintamallien luomisen, analysoinnin ja muokkaamisen alueella Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin teos "Business Model Generation" on työssäni keskeinen (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010) koska kirja tarjoaa kattavan ja visuaalisen lähestymistavan liiketoimintamallien ymmärtämiseen, mukaan lukien arvolupaus, tulovirrat, kustannusrakenteet ja asiakassegmentit. Se sisältää käytännönläheisiä esimerkkejä ja malleja, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan erilaisia liiketoimintamallien komponentteja ja niiden yhteyksiä. Kirja sisältää runsaasti visuaalisia malleja ja työkaluja, kuten Business Model Canvasin, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan selkeästi

liiketoimintamallien eri osa-alueita. Visuaalinen lähestymistapa tekee monimutkaisista käsitteistä helpommin ymmärrettäviä ja helpottaa liiketoimintamallien analysointia ja muokkaamista. Kirja sisältää käytännönläheisiä esimerkkejä ja case-tutkimuksia, jotka havainnollistavat erilaisia liiketoimintamalleja ja niiden käytännön soveltamista. Esimerkkien avulla lukija voi paremmin ymmärtää teoriassa esitettyjä käsitteitä ja nähdä niiden konkreettisia vaikutuksia liiketoimintaan. Kyseessä on suhteellisen uusi ja ajantasainen teos liiketoimintamallien kehittämisen alalta. Tämä on tärkeää, sillä liiketoimintaympäristö ja -käytännöt muuttuvat nopeasti, ja on tärkeää käyttää tuoreinta tietoa ja näkökulmia opinnäytetyöhön. Koska kirja tarjoaa kattavan ja monipuolisen lähestymistavan liiketoimintamallien analysointiin ja kehittämiseen, sitä voidaan soveltaa erilaisiin yrityksiin ja toimialoihin. Tämä tekee siitä arvokkaan työkalun opinnäytetyössä, joka käsittelee liiketoimintamallien luomista, analysointia ja muokkaamista ravintola-alan kontekstissa.

Seuraavaksi avataan liiketoimintamallien analyysityökaluja, jotka ovat SWOT ja Business Model Canvas. Vertailemalla Business Model Canvasia ja SWOT-analyysia, saan kattavan kuvan liiketoimintamallini nykytilasta ja siitä, miten se voisi kehittyä tulevaisuudessa. Business Model Canvas auttaa rakentamaan vankan pohjan liiketoimintasuunnitelmalle, kun taas SWOT-analyysi tarjoaa ymmärryksen liiketoiminnan kontekstista ja dynamiikasta. Tämän yhdistelmän avulla voin tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja suunnitella strategioita, jotka tukevat liiketoimintani menestystä pitkällä aikavälillä.

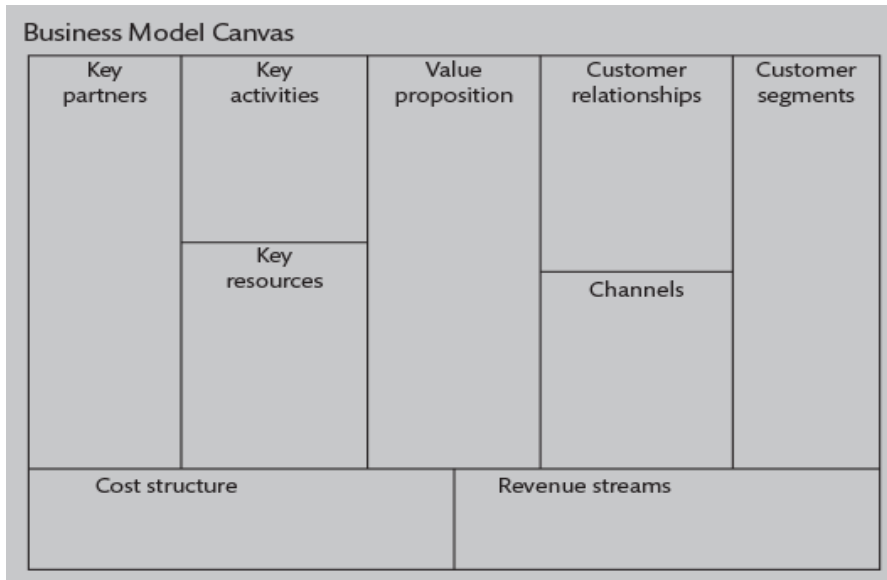
SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi tarjoaa kehysten yritykseni vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin. Se auttaa tunnistamaan sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkoudet) sekä ulkoiset tekijät (mahdollisuudet ja uhat), jotka vaikuttavat kaikki liiketoimintani menestykseen. SWOT-analyysin avulla voi arvioida strategisesti liiketoimintaympäristöä ja tunnistaa alueita, jotka vaativat enemmän huomiota tai tarjoavat mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen (Hill, T. Westbrook, R. 1998).

Hill ja Westbrook (1998) ovat analysoineet miten SWOT analyysiä käytetään. Hill ja Westbrook havaitsivat, että monet yritykset suorittivat SWOT-analyysin pinnallisesti ilman syvällistä analyysia tai kriittistä arviointia. Tämä johti helposti siihen, että analyysi ei tarjonnut joko riittävää tai merkityksellistä tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. He havaitsivat myös, että monet yritykset keskittyivät liikaa sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, jättäen huomiotta ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tämä vuorostaan saattoi johtaa yrityksen kyvyttömyyteen reagoida ympäristön muutoksiin ja se vuorostaan saattoi tarkoittaa, että yritys menetti mahdollisuuksia markkinoilla (Hill & Westbrook 1998). Tutkimuksessa ilmeni myös se, että SWOT-analyysiä käytettiin usein ilman selkeää yhteyttä yrityksen strategiaan. Tämä tarkoitti, että vaikka analyysi saattoi tunnistaa tärkeitä tekijöitä, se ei aina johtanut toimiviin strategioihin tai jatkosuunnitelmiin. Tutkijat totesivat, että SWOT-analyysi saattoi

johtaa yksinkertaistettuihin johtopäätöksiin, jotka eivät ottaneet huomioon monimutkaisia markkinadynamiikkoja tai liiketoimintaympäristön monitahoisuutta. Tutkimuksessa havaittiin myös, että SWOT-analyysin käyttö vaihteli suuresti yritysten välillä, mikä johti epä johdonmukaisiin tuloksiin ja vaikeutti vertailukelpoisten tulosten saamista (Hill & Westbrook, 1998). Organisaatiot eivät siten voineet saavuttaa asetettuja tavoitteita annetussa ajassa, koska ne eivät kyenneet korjaamaan liiketoimintastrategioitaan ja -suuntauksiaan eli kyse oli silloin organisaation kyvyttömyydestä toteuttaa SWOT-analyysia. Puutteellinen toteutus ja SWOT-tiedon tulkinnan epäonnistuminen voivat omalta osaltaan estää analyysin tulosten hyödyntämisen organisaatiossa. Monissa tutkituissa yrityksissä liiketoimintaprosessien vanhentunut muotoilu, työnkulun suunnittelu ja uudelleensuunnittelu, vastausten huomiotta jättäminen asiakaspreferensseihin, maineenhallinta ja infrastruktuuriongelmat kuluttajien tarpeiden ja vaatimusten täyttämiseksi vaikuttivat SWOT-analyysin tulosten hyödyntämiseen (Namugenyi, C., Nimmagadda, S., Reiners, T. 2019, 1146). Hill ja Westbrook tarkentavat (1998) että yleensä SWOT-työkalua käyttävät esimiehet ja usein siksi analyysista tulee hyvin subjektiivinen, koska analyysin tekijät määrittävät analyysissa tärkeimmät faktorit. Tämä taas voi johtaa vinoutuneisiin ja entistä subjektiivisempiin tuloksiin (Smith, B. 2003).

Seuraavaksi keskitytään Business Model Canvasiin. Business Model Canvas kehitettiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin toimesta, ja se on tullut suosituksi työkaluksi yrittäjien, innovaattorien ja liiketoiminnan kehittäjien keskuudessa (Ojasalo ym. 2015, 182–183). BMC koostuu yhdeksästä osa-alueesta, kuten arvolupauksesta, asiakassegmenteistä ja tulovirroista (Keane, S. F., Cormican, K. T., Sheahan, J. N. 2018). BMC:n avulla voin tutkia, miten yritys luo, toimittaa ja saavuttaa arvoa. Esimerkiksi digitaalisen media-alan yrityksessä arvolupaus voi perustua ainutlaatuisen sisältöön, kun taas kumppanuudet ja jakelukanavat ovat keskeisiä liiketoiminnan skaalautuvuuden kannalta. Siinä missä SWOT analyysi tehdään usein yrityksen alustamisvaiheessa (Viitala, R., Jylhä, E. 2008, 59) Business Model Canvas auttaa näkemään mitkä ovat liiketoimintamallin keskeiset osat (Osterwalder & Pigneur 2010, 79).

BMC eli Business Model Canvas on strateginen hallintatyökalu, jota käytetään liiketoimintamallin kehittämiseen tai nykyisen liiketoimintamallin kuvaamiseen. Osterwalder & Pigneurin (2010, 15) mukaan Business Model Canvas on jaettu kieli, jonka avulla voidaan visualisoida, kuvailla ja myös nopeasti muuttaa liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalli kuvaa kuinka yritys toimittaa ja luo arvoa. Business Model Canvas auttaa hahmottamaan liiketoimintamallin keskeiset osa-alueet selkeästi ja systemaattisesti. BMC kuvaa liiketoiminnan keskeiset osat, kuten asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannusrakenteen. Tämä työkalu auttaa minua ymmärtämään, miten eri osat liiketoiminnassani toimivat yhdessä ja missä on mahdollisuuksia kehittää tai uudistaa. Havainnollistaakseen miten on mahdollista hahmottaa yrityksessä nämä ylläolevat asiat on BMC kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, Luku 9)

Osterwalder ja Pigneur kuvailevat kirjassaan (2010, 35) miten Business Model Canvas auttaa hahmottamaan miten yrittäjä luo itselleen liiketoiminnan kokonaiskuvaa ja auttaa samalla näkemään sen eri elementtien välisiä suhteita. BMC on tehokas työkalu, kun suunnitellaan erityisesti uutta liiketoimintaa tai analysoidaan ja kehitetään olemassa olevaa liiketoimintaa. Business Model Canvasin (BMC) yhdeksän osa-aluetta auttaa minua hahmottamaan yritykseni liiketoimintamallia. Katsotaan seuraavaksi mitä yksittäinen osa-alue tarkoittaa kohta kohdaltaan.

Avainkumppanuudet (key partners) ovat yhteistyökumppaneita, jotka tukevat liiketoimintamallia (Osterwalder & Pigneur 2010, 38). Ravintola-alalla kumppanit voivat olla tavarantoimittajia, jakelukumppaneita tai markkinointi- ja mainosyrityksiä. Avaintoiminnot (key activities) ovat keskeisiä toimintoja, jotka ovat välttämättömiä arvolupauksen toteuttamiseksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 36). Ravintolassa näitä ovat esimerkiksi ruoanlaitto, asiakaspalvelu, tilausten hallinta ja markkinointi. Avainresurssit (key resources) ovat ne tärkeät resurssit, joita tarvitaan arvolupauksen toteuttamiseksi. Ravintola-alalla tämä voi tarkoittaa laadukkaita raaka-aineita, kokemusta henkilökuntaa, keittiölaitteita tai jopa sijaintia. Avainresurssit voivat olla esimerkiksi rahallisia, fyysisiä, humaaneja tai älyllisiä (Osterwalder & Pigneur 2010, 34).

BMC:n keskellä sijaitseva arvolupaus (value proposition) on samalla ydinkysymys: mitä ainutlaatuisia arvoja ravintola tarjoaa asiakkailleen? Tämä voi sarake voi sisältää erityisen ruokakokemuksen, ainutlaatuiset reseptit, nopean palvelun tai erikoistumisen tiettyyn ruokakulttuuriin. Arvolupaus on se, mikä erottaa ravintolan kilpailijoistaan ja houkuttelee asiakkaita (Osterwalder & Pigneur 2010, 22).

Arvolupauksen oikealla puolella on seuraavat kolme lokeroa. Ensimmäiseksi tulee asiakassuhteet (customer relationships). Tämä lokero kuvaa millaisia suhteita ravintola rakentaa eri asiakassegmenttien kanssa ja miten näitä suhteita ylläpidetään. Se voi tarkoittaa henkilökohtaista palvelua, asiakasuskollisuusohjelmia tai interaktiivista kommunikointia sosiaalisessa mediassa (Osterwalder & Pigneur 2010, 28). Kanavat (key sources) ovat tapoja, joilla ravintola kommunikoi asiakkaidensa kanssa (Osterwalder & Pigneur 2010, 26) ja toimittaa heille arvolupauksensa. Tämä sisältää fyysisen sijainnin lisäksi verkkosivustot, mobiilisovellukset ja sosiaalisen median. Kanavat ovat myös keinoja, joilla tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden ulottuville, kuten kotiinkuljetus tai itsepalvelukassa. Oikeassa laidassa on asiakassegmentit (customer segments) jotka edustavat eri asiakasryhmiä, joille ravintola luo arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 20). Esimerkiksi, ravintola voi keskittyä palvelemaan perheitä, liikematkustajia, kasvissyöjiä tai paikallisia asukkaita. Ymmärtämällä kohderyhmänsä ravintola voi räätälöidä tarjontansa vastaamaan näiden kaikkien segmenttien tarpeita ja toiveita.

Mallin alalaidassa on kustannusrakenne ja tulovirrat. Kustannusrakenne (cost structure) kuvaa yrityksen suurimpia kustannuksia ja miten ne liittyvät avainresursseihin ja avaintoimintoihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 41). Ravintola-alalla suuria kustannuksia ovat yleensä henkilöstökulut, vuokrat, raaka-aineiden hankintakulut ja markkinointikulut. Osa-alueiden ymmärtämisestä syntyy kuva, miten ravintola luo arvoa asiakkailleen, miten se voi menestyä ja skaalautua tehokkaasti. Tulovirrat (revenue streams) ovat ravintolan tulonlähteitä. Ne voivat koostua yrityksen suorista myynneistä, tilausten toimituksista asiakkaille, catering-palveluista tai jopa myyntiin liittyvistä tuotteista, kuten ravintolan omista, brändätyistä kastikkeista tai esimerkiksi vaatteista. Osterwalder & Pigneur sanovat, että yrityksen pitää tietää mistä asiakkaat ovat valmiit maksamaan (2010, 30).

Kaikille yrityksille BMC ei välttämättä sovi työkaluksi. Liian alussa oleva yritys voi keskittyä liikaa BMC täyttämiseen, eli miettimällä tulonlähteitä ja jakelukanavia ja samalla aloittava yritys ei keskity tarpeeksi ydinajatukseseen, eli siihen mitä ja kenelle he ovat tarjoamassa (Bock, A. J., George, G. 2017, Luku 5). Anthony Upward ja Peter Jones (2016) ovat kritisoineet BMC:tä väittämällä, että muiden vertailumallien, toimialojen tai liiketoimintamallirakenteiden välillä on riittämätön vertailukelpoisuus. Tutkimuskirjallisuudesta ei löydy viitteitä siitä oliko tutkittavissa organisaatioissa ylläpidetty kestävyiden arvoja liiketoimintamallissaan viiden tai useamman vuoden ajan. Tutkimus ei myöskään osaa sanoa kasvoivatko vai vähenivätkö nämä arvot liiketoiminnassa ajan myötä. He toteavat, että liiketoimintamalli jättää kokonaan huomiotta ekologiset ja sosiaaliset riskit ja niistä johtuvat taloudelliset seuraukset. Upward ja Jones (2016) ovat myös sitä mieltä, että kanvaasi on melko joustamaton eikä pysty vastaamaan nykyajan liike-elämän monimutkaisiin haasteisiin.

Tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti ymmärtämään kummankin menetelmän rakennetta, soveltuvuutta ja käyttökohteita liiketoiminnan kontekstissa. BMC:n katsotaan tarjoavan holistisen näemyksen liiketoiminnan peruselementeistä ja niiden välisistä suhteista, kun taas SWOT-analyysi keskittyy tarjoamaan syvällisen käsityksen yrityksen toimintaympäristön dynamiikasta.

Molemmissa menetelmissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja niiden soveltuvuus voi vaihdella riippuen liiketoiminnan luonteesta ja tavoitteista. Kun vertasin SWOT- ja BMC-malleja, huomasin, että ne täydentävät toisiaan. SWOT-analyysi antaa yleiskuvan yrityksen strategisesta asemasta ja ympäristöstä, kun taas BMC keskittyy enemmän yrityksen sisäiseen rakenteeseen ja sen toimintalogiikkaan. SWOT-analyysi on hyödyllinen arvioitaessa yrityksen sopeutumiskykyä markkinamuutoksiin, kun taas BMC on tehokas työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen ja skaalautuvuuden arviointiin.

Työn myöhemmissä osissa tullaan analysoimaan molempia menetelmiä yksityiskohtaisesti, vertailemaan niiden ominaisuuksia ja arvioimaan niiden soveltuvuutta omaan liiketoimintamalliin. Tavoitteena on tarjota yleiskuva kummankin työkalun ominaispiirteistä ja käyttötarkoituksista, sekä tutkia, kuinka nämä menetelmät voivat täydentää toisiaan ja siten tarjota monipuolisemman näkökulman liiketoiminnan kehittämiseen. Lopulta pyritään vastaamaan kysymykseen: kumpi näistä menetelmistä olisi parempi valinta tietyille liiketoimintamallille ja miksi. Tämä analyysi tuottaa tietoa sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta, auttaen ymmärtämään miten kumpikin työkalu voidaan integroida osaksi yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoprosessia. On tärkeä ymmärtää, että kumpikin malli on väline, joka auttaa hahmottamaan prosessissa eri näkökulmia, mutta työkalut eivät itsessään tarjoa täydellisiä ratkaisuja. Ne ovat kuitenkin parhaimmillaan yhdessä käytettynä, jolloin ne tarjoavat laajan näkemyksen yrityksen tilasta ja mahdollisuuksista. Siltikin jokaisessa mallissa on puutteensa kuten Hill ja Westbrook (1998) ovat todistaneet.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti on strategisen suunnittelun ja johtamisen järjestelmä, jota käytetään laajasti liike-elämässä ja teollisuudessa, hallinnossa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Sen tavoitteena on yhdistää yritystoiminta organisaation visioon ja strategiaan, parantaa sisäistä ja ulkoista viestintää sekä seurata organisaation suorituskykyä strategisiin tavoitteisiin nähden. Balanced Scorecardin keksiminen oli merkittävä kehitysaskel strategisen johtamisen alalla, ja siitä on sittemmin tullut perustavanlaatuinen työkalu suorituskyvyn johtamisen alueella (Yawson, R.M., Paros, A. K. B. 2023).

Kaplan ja Norton esittelivät Balanced Scorecardin ensimmäisen kerran vuonna 1992 Harvard Business Review'n artikkelissa "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance".

Konseptia laajennettiin heidän 1996 julkaistussa kirjassaan "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Kaplanin ja Nortonin luoma lähestymistapa tarjosi selkeän reseptin sille, mitä yritysten tulisi mitata tasapainottaakseen taloudellista näkökulmaa. Ennen Balanced Scorecardin tuloa yritykset turvautuivat päätöksenteossa hyödyntämään ainoastaan taloudellisia mittareita. Balanced Scorecard ehdottaa, että organisaatiota tarkastellaan neljästä näkökulmasta (talous, asiakas, sisäiset liiketoimintaprosessit sekä oppiminen ja kasvu) ja kehitetään mittareita, kerätään tietoja ja analysoidaan sitä suhteessa kuhunkin näihin näkökulmiin (Yawson & Paros 2023). Top 1000 amerikkalaista yritystä haastateltiin ja heistä 64:llä % oli käytössä Balanced Scorecard (Park S., Lee H., Chae S. W. 2017).

BSC:n käyttöönotto voi olla aikaa vievää sekä resursseja vaativa (Sanchez-Marquez, R., Albaracín, G. J. M., Vicens-Salort, E., Vivas, J. J. 2020). Organisaatioiden pitää investoida koulutukseen ja resursseihin varmistaakseen, että työntekijät kykenevät ymmärtämään ja käyttämään BSC-mallia tehokkaasti. BSC-mallin ongelmana on työntekijöiden sitoutumisen tai osallistumisen puute (Hepler, A. J., Anderson, B. E., Cooper, M. C., Ogden, J. A. 2016). Jos työntekijät eivät ole täysin sitoutuneita BSC-prosessiin eivätkä näe mallin arvoa, he saattavat olla vähemmän sitoutuneita tukemaan sen toteuttamista. On myös esitetty, että BSC-mallin ongelmana on sen yhteensopimattomuus organisaation strategian kanssa (Wagner, S. M., Ullrich, K. K. R., Transchel, S. 2014). Jos BSC:n tavoitteet eivät ole tiiviisti linjassa organisaation kokonaisstrategian kanssa, BSC:n tehokas käyttö suorituskyvyn parantamiseen voi olla vaikeaa. Sellainen BSC-malli, joka korostaa lyhyen aikavälin tiettyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista pitkän aikavälin kestävyuden sijaan voi olla haitaksi (Voelker, K.E., Rakich, J. S., French, G. R. 2001). Tämä voi aiheuttaa jännitettä lyhyen aikavälin tulosten saavuttamisen tarpeen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja päämäärien keskittymisen tarpeen välillä.

Kestävyuden integroiminen tasapainotettuun tulokorttiin on vastaus kasvavaan tarpeeseen organisoida yritystoiminta vastuullisesti ja kestävästi. Kestävyys on nykyaikaisessa akateemisessa tutkimuksessa nostettu yhdeksi uudeksi avaintekijäksi organisaatioiden strategisen hallinnan ja suorituskyvyn mittaamisessa. Perinteisesti tasapainotettu tulokortti on keskittynyt neljään näkökulmaan: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit, ja oppiminen ja kasvu (Ojasalo ym. 2015, 182–183). Viides pilari, kestävyys, tuo tähän malliin uuden ulottuvuuden, korostaen ympäristövastuuta, sosiaalista vastuuta ja taloudellista kestävyyttä. Tämä viides pilari auttaa organisaatioita arvioimaan ja raportoimaan suorituskykyään paitsi taloudellisesta näkökulmasta myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Se mahdollistaa kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation vaikutuksesta ja edistää pitkän aikavälin kestävästä menestystä (Kalendera, Z. T., Vayvay, Ö. 2016).

Akateemisissa tutkimuksissa on tuotu esiin, että kestävyyspilari kannustaa organisaatioita sisällyttämään kestäväen kehityksen tavoitteet strategiseen suunnitteluunsa ja päätöksentekoon. Kaplan ja Norton, tasapainotetun tuloskortin luoja, ovat korostaneet kestävyuden merkitystä strategisessa hallinnassa. Heidän mukaansa kestävyys on olennainen osa organisaation strategista näkemystä, joka edellyttää suorituskyvyn monipuolista arviointia ja jatkuvaa parantamista (Kaplan & Norton 1996). Tutkimukset osoittavat myös, että kestävyyspilarin käyttöönotto BSC:ssä edistää läpinäkyvyyttä ja sidosryhmien luottamusta, kun organisaatiot raportoivat avoimesti ympäristöön ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä toimenpiteistään. Tämä läpinäkyvyys ei ainoastaan paranna organisaation mainetta, vaan myös vahvistaa sen kilpailukykyä markkinoilla (Kalendera & Vayvay 2016).

Kestävyuden sisällyttäminen tasapainotetun tuloskortin (BSC) osaksi edellyttää organisaatioilta jatkuvaa sitoutumista kestäväen kehityksen periaatteisiin. Se vaatii uusien mittareiden kehittämistä ja olemassa olevien prosessien uudelleenarviointia, jotta voidaan todentaa ja seurata organisaation kestävyteen liittyvää suorituskykyä. Kestävyyspilarin sisällyttäminen on myös keino edistää organisaation eettistä ja kestävää toimintaa.

Kriitikoiden mukaan BSC-malli on liian yksinkertainen lähestymistapa, joka ei välttämättä sovi kaikille organisaatioille, ja että sitä pitää mukauttaa vastaamaan organisaation tiettyjä tarpeita ja tavoitteita (Lucianetti, L., Battista, V., Kouferos, X. 2019). Ongelmaksi voi myös muodostua BSC-mallin rajallinen keskittyminen ulkoisiin tekijöihin, kuten pelkkään kilpailuympäristöön tai ulkoisten sidosryhmien odotuksiin (Sinha, P., Shankar, R., Vrat, P., Mathur, S. 2019). Yawson ja Paros (2023) toteavatkin että ei ole olemassa yksittäistä parasta työkalua suorituksen mittaamiseen tai yhtä yksittäistä työkalua johtamisen järjestelmäksi.

4 Skaalautuvuus ja kansainvälisyys

Tässä luvussa, tarkastellaan sitä, miten rahoituksen puitteet ja edellytykset ovat viime aikoina muuttuneet sekä sitä, millaisia asioita pankki saattaa arvostaa, kun on kyse yrityslainoista. Luvussa tarkastellaan mistä ravintola-alan startup tai aloittava yritys voisi rahoitusta hakea ja millainen on rahoitusmaailma Suomessa tällä hetkellä. Tarkastellaan myös mitä pitää ottaa huomioon, kun yritys hakee kasvua skaalautuvuudesta.

4.1 Taloustilanne

Maailmantalous on hetkellä erityisen vaikeasti ennustettavissa. Vuoden 2023 ennätysuuri inflaatio saatiin taittumaan, joka on vaikuttanut suotuisasti Yhdysvalloissa ja vähemmissä määrin Euroopassa. Tulokset olivat heikompia monissa kehittyneissä talouksissa, erityisesti Euroopassa, mikä heijastaa pankkipohjaisen rahoituksen suhteellista merkitystä ja energian hinnan nousun jatkuvia kielteisiä vaikutuksia. Viimeaikaiset indikaattorit viittaavat kasvun jonkinasteiseen hidastumiseen, rahoitusolosuhteiden vaikutusten jatkuessa luotto- ja asuntomarkkinoilla, ja globaalin kaupan pysyessä vaimentuneena. Hyökkäykset aluksiin Punaisella merellä ovat nostaneet jyrkästi merenkulun kustannuksia ja pidentäneet monien tuotteiden toimitusaikoja, häiriten samalla tuotantoaikatauluja ja lisäten hintapaineita (Enders, A., Dlugosch, D. 2023).

Taloudellisen aktiviteetin laskun ja tästä johtuvan yritysten luottokelpoisuuden heikentymisen, sekä pankkitoiminnan sääntelyn tiukentumisen vaikutukset näkyvät pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä), erityisesti ulkoisen rahoituksen käytön osalta. Vain alle puolet pk-yrityksistä raportoi saavansa lainaa pankeista tai muista rahoituslaitoksista. Tämä ilmiö heijastaa ulkoisen rahoituksen käytön lievää vähenemistä viimeisimmän syksyn barometrin tuloksiin verrattuna (Suomen Yrittäjät, 5).

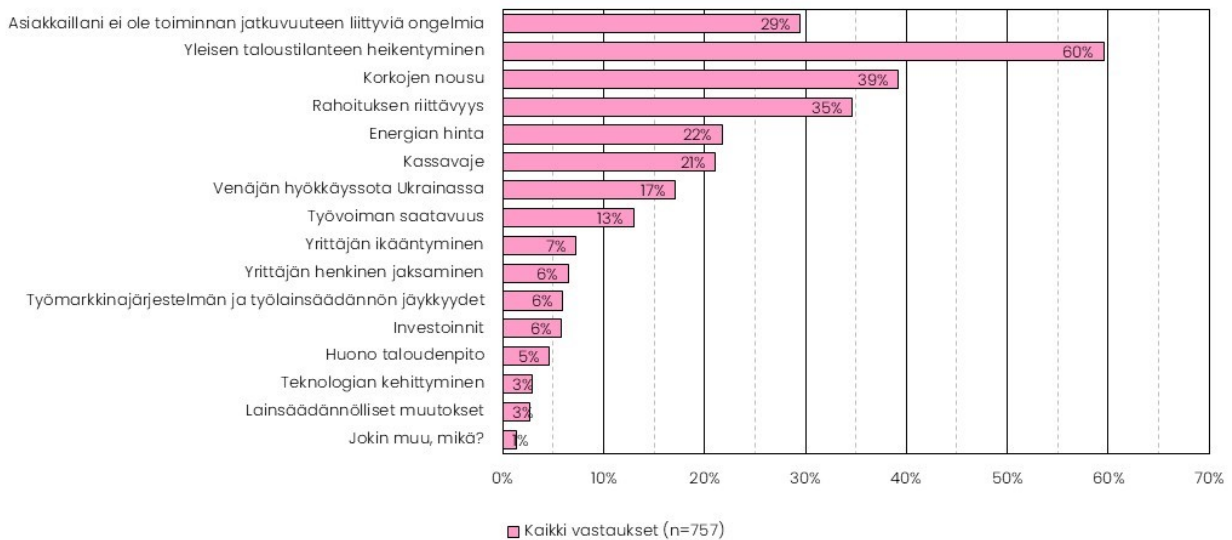
Suomen pankkisektorin keskittyneisyydellä on suoria vaikutuksia pk-yritysten rahoituspalvelujen saatavuuteen. Tämän barometrin mukaan kaksi suurinta pankkitoimijaa hallitsevat 71 prosenttia pk-yritysten palveluista niiden pääpankkeina. Tämä keskittyminen saattaa rajoittaa pk-yritysten pääsyä monipuolisiin rahoitusvaihtoehtoihin ja vaikuttaa siten niiden rahoitusmahdollisuuksiin (Suomen Yrittäjät, 5).

Finnveran rooli pankkilainojen vaihtoehtona ja täydentäjänä on vähentynyt, mutta se on edelleen merkittävä tekijä rahoitusmarkkinoilla. Lähes joka viides rahoituksen hankintaa suunnitteleva pk-yritys ilmoittaa harkitsevansa Finnveraa rahoituslähteenä. Finnveran roolin muutos voi heijastaa muutoksia rahoitusmarkkinoiden dynamiikassa ja tarjota uusia näkökulmia rahoituslähteiden monipuolistumisen tarpeellisuudesta pk-yritysten keskuudessa (Suomen Yrittäjät, PK-yritysbarometri,

5). Esimerkiksi aloittava yritys voi saada ns. alkutakauksen, jonka tarkoitus on auttaa uusia pk-yrityksiä saamaan rahoitusta pankista erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin (Finnvera 2024).

Pk-yritysbarometri, jonka Suomen Yrittäjät, Finnvera ja Työ- ja elinkeinoministeriö julkistavat kaksi kertaa vuodessa, kerää arvokasta tietoa pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Viimeisimmässä kyselyssä, jonka vastausaika oli joulukuun 2023 puolivälistä tammikuun 2024 puoliväliin, osallistui yhteensä 5 052 yritystä. Barometri tarjoaa kattavan näkymän pk-yritysten nykytilanteeseen ja näkymiin, ja se on merkittävä työkalu päätöksenteossa ja yritysten toimintaympäristön ymmärtämisessä. Barometrin mukaan lainan saanti on selvästi vaikeutunut ja yritykset investoivat vähemmän (Suomen Yrittäjät 2024).

Konkurssien määrä on Tilastokeskuksen mukaan suurimmillaan kahteenkymmeneenviiteen vuoden ja konkurssien määrä kasvaa lähes jokaisella toimialalla. Viimeisen 12 kuukauden aikana konkurssiin on haettu 3 293 yritystä, mikä on suurin määrä 25 vuoteen (Tilastokeskus 2024). Myös Suomen Tilintarkastajat ry. ennakoi näillä näkymin ongelmia ja konkurseja vuodelle 2024. Tilintarkastajabarometrin mukaan vuonna 2024 investoinnit vähenevät ja epävarmuus lisääntyy monilla toimialoilla (Suomen Tilintarkastajat ry 2024). Kuva 2 1 kuvaa syitä, joita yrittäjät ovat nostaneet esille, jotka voivat vaarantaa yritystoiminnan jatkumisen.



Kuva 2. Keskeisimmät syyt toiminnan jatkuvuuden vaarantumiselle kaikilla tilintarkastajabarometrin toimialoilla (Suomen Tilintarkastajat ry.)

Konkurssiuhan alla olevien yritysten määrä vaihtelee huomattavasti toimialoittain. Rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan aloilla tilintarkastajista jopa puolet kertovat, että heidän asiakkaissaan on ainakin joitain konkurssiuhan alla olevia yrityksiä. Tilintarkastajabarometri perustuu tilintarkastajien arvioihin asiakkaidensa taloudellisesta tilanteesta ja

tulevaisuuden näkymistä. Tilintarkastajat odottavat toiminnan jatkuvuuden ongelmien lisääntyvän ensi vuonna jopa enemmän kuin mitä niiden odotettiin lisääntyvän pahimpaan korona-aikaan syksyllä 2020. Myös investointien odotetaan vähenevän korona-ajan arvioita jyrkemmin. Toiminnan jatkuvuutta vaarantavat heikentyneen taloustilanteen ja korkojen nousun lisäksi rahoituksen riittävyys (Suomen Tilintarkastajat ry 2024).

Maailmantalouden kasvu on hidastumassa, ja tämä voi merkittävästi vaikuttaa yritysten rahoitusmahdollisuuksiin. Maailmantalous kohtaa hetkellä useita riskejä, kuten nousevat geopoliittiset jännitteet ja Kiinan talouden hidastuminen. Nämä tekijät lisäävät epävarmuutta ja voivat vaikuttaa kielteisesti investointeihin ja talouskasvuun (Gill, I., Kose, A. M. 2024). Finanssipalveluyritys J.P. Morganin ennusteiden mukaan Yhdysvaltojen talouskasvu hidastuu vuonna 2024, mikä voi vaikuttaa myös muihin talouksiin ja niiden kykyyn tukea uusia yrityksiä (Chambless, G. 2023). Toisaalta investointi- ja rahoituspalveluyritys Goldman Sachs ennustaa, että monet suuret taloudet välttävät taantuman vuonna 2024, ja inflaation odotetaan jatkavan laskuaan. Tämä voi luoda suotuisamman ympäristön yritysten rahoitukselle, kun taloudellinen epävarmuus vähenee ja kuluttajien ostovoima vastaavasti paranee (Goldman Sachs 2023).

Startup -yritysten rahoitukseen liittyen, vuoden 2023 ensimmäisellä puoliskolla globaalit startup-rahoitukset laskivat merkittävästi verrattuna edellisvuoden vastaavaan aikaan. Tämä lasku voi heijastella yleisempiä haasteita rahoituksen saannissa (Shewale, R. 2024). Globaali liikkeenjohdon konsultointiyritys Bain & Company'n mukaan globaali riskipääoma-investointien aktiiviteetti pysyi kuitenkin vakaana vuoden 2023 kolmannella neljänneksellä, mikä osoittaa, että tietyt alat, kuten tekoäly ja kestävä kehitys, ovat sijoittajille edelleen houkuttelevia (Fernandes, A., Leonard, A. 2023).

4.2 Rahoittajat

Aloittava yritys voi saada rahoitusta monista eri lähteistä, ja valittava rahoituslähde riippuu usein yrityksen toimialasta, tarpeista ja kehitysvaiheesta. Yleisin rahoitusmuoto on yrityksen perustajien oma pääoma, joka voi sisältää säästöjä, henkilökohtaista lainaa tai muuta varallisuutta. Monet yrittäjät saavat alkurahoituksen perheeltään tai ystäviltyään. Julkiset rahoittajat, kuten Business Finland ja ELY-keskukset, keskittyvät innovatiivisiin ja kestäväen kehityksen mukaisiin hankkeisiin, kun taas yksityinen sektori tarjoaa vaihtoehtoisia rahoitusmuotoja eri kehitysvaiheissa oleville yrityksille (Räisänen, P. 2024).

Suomessa, kuten monissa muissa maissa, on saatavilla valtion tukemia lainoja ja avustuksia aloitaville yrityksille. Rahoitusta ja yritysneuvontaa tarjoavat esimerkiksi Suomen Yrittäjät, Business Finland ja ELY-keskukset. Rahoitusta on saatavilla myös monista muista kanavista. Erityisesti

teknologiapainotteisille tai innovatiivisille yrityksille on saatavilla tutkimus- ja kehitysrahoitusta kansallisesti ja Euroopan Unionin tasolla.

”Yritysten rahoituksen saatavuus on heikentynyt lievästi, ja maksuvaikeudet ovat kasvussa. Talouden epävarmuuden keskellä on erityisen tärkeää turvata niiden yritysten rahoituksen saatavuus, jotka tavoittelevat kasvua ja investoivat tulevaisuuteen. Finnveran merkitys kasvuyritysten, investointien ja puhtaan siirtymän rahoituksessa tulee korostumaan epävarmassa ympäristössä. Takausten lisäksi mahdollistamme rahoitusta suorilla Finnveran lainoilla sekä viennin että kasvun rahoituksessa”, sanoo Finnveran liiketoimintajohtaja Juuso Heinilä (TEM, Tiedote 13.2.2024).

Vuoden 2023 lopulla luotiin Suomeen uudenlainen rahasto, joka sijoittaa varhaisen vaiheen yrityksiin julkista rahaa yhdessä bisnesenkeleiden kanssa. Kolmenkymmenen miljoonan euron suuruisen kanssasijoitusrahaston ainoa sijoittaja on valtion omistama Business Finland Venture Capital. Rahaston toimintaa operoimaan on valittu varhaisen vaiheen sijoittaja Innovestor. Idea on sijoittaa julkista rahaa yksityisten sijoittajien jalanjäljissä. Käytännössä bisnesenkelit muodostavat vähintään kolmen sijoittajan ryhmiä, jotka voivat ehdottaa rahastolle sijoituskohteita. Innovestor on suomalainen sijoitusyhtiö, joka keskittyy pääasiassa varhaisen vaiheen ja kasvuvaiheen yrityksiin. Innovestor toiminta ei rajoitu pelkästään rahoitukseen; he tarjoavat myös strategista tukea ja neuvontaa auttaakseen yrityksiä kehittymään ja laajentumaan. Yhtiö on tunnettu aktiivisesta osallistumisestaan startup-ekosysteemiin ja sillä on merkittävä rooli Pohjoismaiden pääomasijoitusmarkkinoilla (Pietarila, P. 2023).

Aloittavalle yrittäjälle rahoituksen saaminen voi olla haastavaa, mutta useat pankit ja rahoituslaitokset tarjoavat erityispalveluja ja tuotteita juuri alkaville yrityksille. Suomessa toimivat suuret pankit, kuten Nordea, OP Ryhmä, Danske Bank ja Aktia, tarjoavat yritysrahoitusta ja voivat olla hyviä vaihtoehtoja yrityksen alkutaipaleella. Vaikkakin sekä Suomessa että esimerkiksi Yhdysvalloissa on nähtävissä lainaehojen huomattava kiristyminen (Enders, A., Dlugosch, D. 2023). Perinteiset pankit tarjoavat useita rahoitusvaihtoehtoja yrityksille, kuten lainoja tai luottolimiittejä. Pankkilainan saaminen voi kuitenkin vaatia sekä vakuuksia lainan saamiselle ja sen lisäksi perusteellisen liiketoimintasuunnitelman (Nordea 2024).

Myös esimerkiksi Invesdor, Springvest ja Fiban tarjoavat rahoitusta, verkostoja ja asiantuntemusta auttaakseen näitä yrityksiä kasvamaan ja saavuttamaan potentiaalinsa. Invesdor on suomalainen joukkorahoitusala, joka perustettiin vuonna 2012. Invesdor on erikoistunut yritysten osakepohjaiseen joukkorahoitukseen ja tarjoaa sekä sijoittajille että yrityksille mahdollisuuden osallistua rahoituskierroksiin. Yritys toimii laajasti Euroopan talousalueella. Invesdor mahdollistaa sijoituksia alkaen 250 eurosta ja tarjoaa mahdollisuuden investoida niin velkakirjoihin kuin yritysten osakkeisiin (Invesdor 2024).

Springvest on suomalainen sijoituspalveluyritys, joka on perustettu vuonna 2012. Springvest erikoistuu kasvuyritysten rahoitusjärjestelyihin tarjoamalla sijoittajille mahdollisuuden sijoittaa listamattomiin osakkeisiin. Yritys toimii kasvuyritysten ja sijoittajien välillä, auttaen molempia saavuttamaan tavoitteensa. Sijoittajat pääsevät osallistumaan rahoituskierroksiin, joita muutoin saattaisi olla vaikea saavuttaa. Vuoden 2021 loppuun mennessä Springvest oli järjestänyt 72 rahoituskierrosta ja välittänyt yli 170 miljoonaa euroa rahoitusta, ja kaikki järjestetyt rahoituskierrokset ovat onnistuneesti toteutuneet. Yritys listautui vuonna 2021 Nasdaq First North Growth Market Finland -markkinapaikalle, mikä on auttanut lisäämään yhtiön tunnettua potentiaalisten sijoittajien ja kohdeyritysten keskuudessa (Nasdaq News 2021).

Kickstarter tai Indiegogo alustoilla yritykset voivat kerätä rahaa suoraan kuluttajilta tai sijoittajilta joukkorahoituksena. Tämä voi olla erityisen hyödyllistä tuotteen markkinatestauksessa ja asiakasengagementin luomisessa. Myös inkubaattorit ja kiihdyttämöt tarjoavat paitsi rahoitusta, myös koulutusta, mentorointia ja tukipalveluita startup-yrityksille. Yllämainittujen lisäksi on vielä olemassa enkelisijoittajat, pääomasijoittajat ja venture capital -sijoitusyhtiöt. Näitä kuvaa hieman yksityiskohdallisemmin Vaikuttavuustutkimus (Kuva 3).

Bisnesenkeleiksi kutsutaan yksityisiä pääomasijoittajia, jotka pääsääntöisesti sijoittavat yrityksiin omia varojaan (Fiban ry. 2024). Pääomasijoitusten lisäksi bisnesenkelit voivat tarjota osaamistaan sijoituskohteidensa käyttöön esimerkiksi hallituksen jäsenenä tai auttamalla sijoituskohdetta kontaktiverkoston ja yhteistyösuhteiden luomisessa. Yrityksen uskottavuus saattaa lisääntyä bisnesenkelin sijoituksen myötä (Fondia 2022). Pääomasijoittamisella tarkoitetaan pörssin ulkopuolista ja usein oman pääoman ehtoista yritysrahoitusta, joka tyypillisesti kanavoidaan markkinoille pääomasijoitusrahastojen kautta (Pääomasijoittajat ry. 2024).

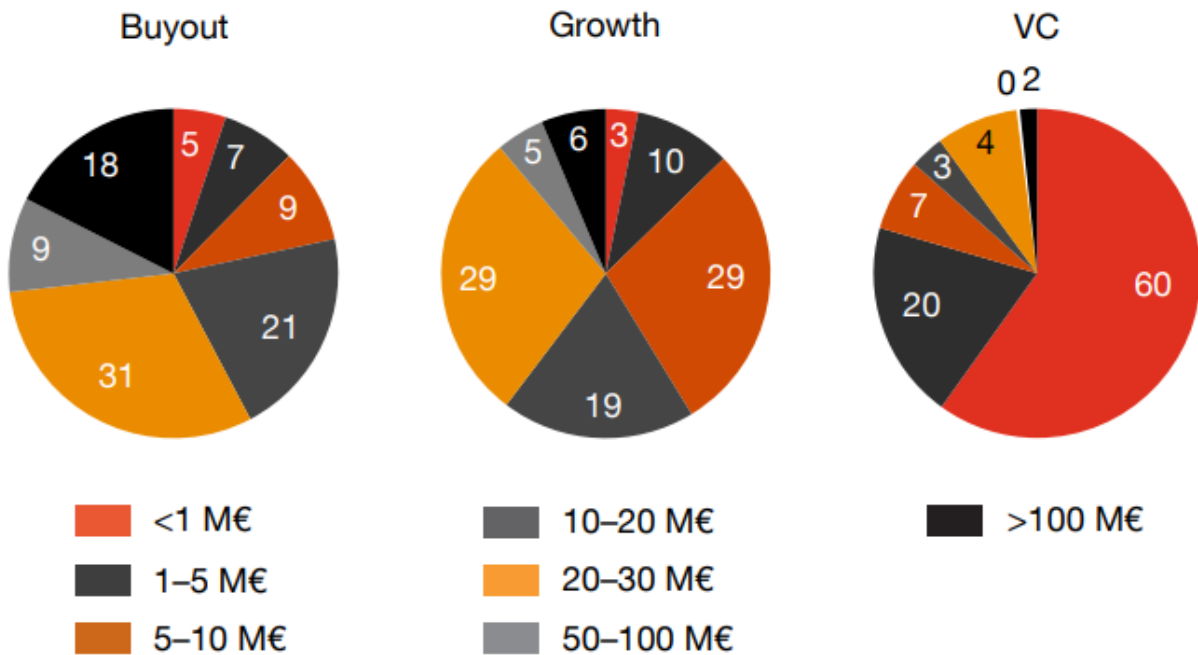
Ravintola-alan yritykselle voi olla vaikeampaa saada rahoitusta yksityisiltä sijoittajatahoilta. Siihen syynä voi olla se, että alalla on vaikea tehdä kannattavaa liiketoimintaa, liiketoiminnan koko on yleensä pieni ja skaalautuvuus heikko. Suomessa ravintolat ovat keskittyneet isoihin kaupunkeihin sekä niiden omistus on hyvin keskittynyt. Esimerkkinä siitä on pörssiin listattu Noho konserni. Noho omistaa lukuisia ravintoloita ympäri Suomen. Noho Partners yritysvalikoimassa on niin luksusbrändejä, kansainvälisyyteen keskittyviä keittiöitä, skandinaavisia suosikkeja, pihveihin erikoistuneita ravintoloita kuin koko perheen ravintoloitakin (NoHo Partners Oyj 2024).

Pääomasijoittajat ja Venture Capital -yhtiöt tarjoavat pääomaa lupaaville, mutta usein korkeamman riskin yrityksille tietynsuuruudesta osuudesta yrityksestä. He keskittyvät usein nopeasti kasvaviin yrityksiin, jotka ovat jo ohittaneet startup vaiheen (Capman 2024). Venture capital sijoittajat etsivät uusia yrityksiä, joilla on merkittävä kasvupotentiaali. Näin ollen on ymmärrettävää, että 80 %:lla

venture capital -portfolioryityksistä oli alle 5 M€ liikevaihto vuonna 2021. "Portfolioryitys" on termi, jota käytetään tyypillisesti pääomasijoituslalla kuvaamaan yritystä, johon sijoitusrahasto tai pääomasijoittaja on sijoittanut. Sijoitus voi olla pääomasijoitus, osakkeiden ostaminen tai muunlainen taloudellinen sitoutuminen yritykseen (Pääomasijoittajat ry. 2024). Pääomasijoittajien mukaan portfolioryitysten toimialoja olivat teollisuustuotteiden -ja palveluiden sekä kuluttajatuotteet, joiden osuus growth- ja buyout portfolioryityksistä on vastaavasti 66 % ja 57 % (Kuva 3, Pääomasijoittajat ry. 2023).

Pääomasijoittajien kohdeyritykset ovat kasvaneet liikevaihdolla mitattuna kymmenen kertaa nopeammin ja henkilöstömäärällä mitattuna jopa 56 kertaa nopeammin kuin vastaavien toimialojen samankokoiset verrokkiyritykset. Pääomasijoittajien kohdeyritysten liikevaihto on kasvanut keskimäärin 43 % ja henkilöstömäärä 28 % vuosittain viiden vuoden kuluessa ensisijoituksesta, kun verrokkiyritysten vastaavat luvut ovat 4 % ja 0,5 % (Pääomasijoittajat ry. 2024).

Portfolioryitykset 2021 liikevaihdon mukaan M€



Kuva 3. Vaikuttavuustutkimus 2023 (Pääomasijoittajat ry.)

Oman pääoman ja vieraan pääoman rahoitusmuodot ovat keskeisiä välineitä yritysten rahoituksessa, ja kumpikin niistä tarjoaa omat etunsa ja haasteensa. Oman pääoman rahoitus perustuu yrityksen omien varojen käyttöön, kuten osakepääomaan tai kertyneisiin voittoihin. Yksi merkittävä

etu oman pääoman rahoituksessa on omistajien rahoitusvastuun jakautuminen, mikä voi vähentää yrityksen riskiä ja velkakuormaa. Lisäksi omalla pääomalla rahoitettujen yritysten ei tarvitse maksaa takaisin lainoja tai korkoja, mikä voi parantaa niiden taloudellista joustavuutta ja vakautta (Fondia 2024). Toisaalta oman pääoman rahoituksen haasteisiin kuuluu omistajien osallistumisen laimentuminen uusien osakkeiden liikkeellelaskun myötä sekä mahdollisten osinkojen maksu, mikä voi vähentää yrityksen käytettävissä olevia varoja ja vaikuttaa sen kasvumahdollisuuksiin. Omalla pääomalla rahoitettujen yritysten arvostus voi olla myös haastavaa, koska sijoittajat odottavat korkeampaa tuottoa riskin vastineeksi, mikä voi vaikuttaa yrityksen kykyyn hankkia lisärahoitusta tulevaisuudessa.

Vieraan pääoman rahoitus puolestaan perustuu ulkopuolisten sijoittajien tai lainanantajien varojen käyttöön, kuten lainoihin tai joukkovelkakirjalainoihin. Vieraan pääoman rahoituksen etu on, että se mahdollistaa yrityksen kasvun ja laajentumisen ilman omien varojen käyttöä tai omistajuuden laimentumista eli ns. dilutointia. Lisäksi lainat voidaan yleensä järjestää erilaisilla ehdoilla ja takaisinmaksuaikatauluilla, mikä antaa yrityksille joustavuutta rahoituksen suhteen. Kuitenkin vieraan pääoman rahoituksen haasteisiin kuuluu lainan takaisinmaksun velvoite ja korkojen maksaminen, mikä voi aiheuttaa paineita yrityksen kassavirralle ja kannattavuudelle erityisesti vaikeina aikoina. Lisäksi liiallinen velkaantuminen voi lisätä riskiä ja altistaa yrityksen rahoitusvaikeuksille, erityisesti jos markkinaolosuhteet muuttuvat äkillisesti (Fondia 2024).

Sekä oman pääoman että vieraan pääoman rahoituksella on omat roolinsa ja merkityksensä yritysten rahoituksessa. On tärkeää, että yritykset harkitsevat huolellisesti eri rahoitusvaihtoehtoja ja valitsevat parhaiten niiden tarpeisiin ja tavoitteisiin sopivan vaihtoehdon. Lisäksi monissa tapauksissa optimaalinen rahoitusratkaisu voi olla hybridi, jossa yhdistyvät sekä oman pääoman että vieraan pääoman elementit. Rahoitusta etsivän yrityksen on siis nähtävä vaivaa sen eteen mistä mahdollista apua ja rahoitusta yritykselle voisi saada. Rahoituslähdeä valittaessa on lisäksi tärkeää huomioida yrityksen erityistarpeet, rahoituksen ehdot ja mahdolliset pitkän aikavälin vaikutukset yrityksen toimintaan ja omistajuuteen.

4.3 Skaalautuvuus

Skaalautuminen (scaling) liiketoiminnassa viittaa yrityksen toiminnan laajentamiseen, liikevaihdon kasvattamiseen ja vaikutuksen lisäämiseen ilman vastaavaa kustannusten lisäystä. Se tarkoittaa yrityksen tuotannon tai koon kasvattamista säilyttäen tai parantaen samalla tehokkuutta, kannattavuutta ja laatua. Scaling mahdollistaa yrityksen nopean kasvun ja laajemman markkinoiden tavoittamisen, usein johtaen markkinaosuuden ja kilpailukyvyyn kasvuun. Kun puhutaan skaalautuvuudesta ja kansainvälistymisestä, maailmantalouden tila vaikuttaa merkittävästi uusien yritysten

rahoituksen saantiin. Vuonna 2024 maailmantalouden näkymät ja niiden vaikutukset uusien yritysten rahoitukseen ovat monitahoisia (Enders & Dlugosch 2023).

Tutkin opinnäytetyössäni, mitä pitää ottaa huomioon, että yritys voisi kasvaa skaalautuvasti. Skaalautuvuus määrittää yrityksen kasvupotentiaalin ja kyvyn sopeutua muuttuviin markkinoihin. Kansainvälisyyteen tulisi kiinnittää huomiota siinä määrin missä suhteessa se vaikuttaa skaalautuvuuteen ja liiketoimintamallien soveltuvuuteen ravintola-alalla. Aiheen rajaaminen auttaa keskittymään minua olennaiseen tietoperustaan ja välttämään liiallista hajanaisuutta tutkimuksessa.

Skaalautuvuus kuvaa organisaation kykyä sopeutua kasvaneeseen työmäärään tai markkinavaatiuksiin. Skaalautuva yritys pystyy nopeasti kasvattamaan tuotantoa kysynnän mukaan ja samalla hyötymään mittakaavaeduista. Skaalautuvuus on muuttunut yhä merkityksellisemmäksi viime vuosina, sillä teknologia on helpottanut asiakkaiden hankkimista ja markkinoiden laajentamista globaalisti (Kenton, W. 2023). Skaalautuvuus viittaa yrityksen kykyyn kasvaa merkittävästi säilyttäen tai parantaen sen suorituskykyä ja tehokkuutta. Hoffman, Cohen & Triff (2021, Luku 2) korostavat että innovatiiviset strategiat, johtajuus ja organisaatiokäytännöt mahdollistavat nopean ja kestävä kasvun. He painottavat kulttuurin, prosessien ja innovaatioiden merkitystä skaalausprosessissa. Skaalautuminen tarkoittaa, että mikä tahansa systeemi tai entiteetti pystyy operoimaan entistä suuremmalla tehokkuudella ilman, että sen tarvitsee lisätä resursseja toiminnan pyörittämiseen. Yleensä skaalautumisesta puhutaan teknologiayhtiöiden yhteydessä. Erityisesti digitaalinen maailma mahdollistaa sen, että vaivalloisten alkuinvestointien jälkeen teknologia pystyy digitaalisesti monistamaan palvelua lähes loputtomasti ilman lisäresursseja (Pulkkinen, V. 2017).

Liiketoiminnan skaalautuvuus on keskeinen tekijä menestykselle, sillä se mahdollistaa yritysten kasvun ja tulojen lisäämisen ilman suhteellista resurssien lisäystä. Seuraavaksi katsotaankin tekijöitä, jotka voivat ennustaa, että yrityksestä saattaa tulla skaalautuva. Akateemisessa tutkimuksessa on tunnistettu viisi pääelementtiä, jotka mahdollistavat yritysten kehittymisen skaalautumiseen ja jokainen elementti sisältää erilaisia suorituskykyindikaattoreita, jotka osoittavat näiden yritysten skaalautuvuuden (Ramos, P. H. B., Pedrosa, M. C. 2022):

- Hallinto - kattaa yrityksen johtamisen rakenteen ja päätöksenteon prosessit.
- Resurssien allokaatio - liittyy päätöksiin, jotka koskevat resurssien jakamista ja käyttöä.
- Strategisten, taktisten ja operatiivisten toimintojen seuranta - kattaa yrityksen toimintojen jatkuvan arvioinnin ja seurannan.
- Henkilöresurssien kehittäminen - viittaa henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyksien vahvistamiseen.
- Liiketoimintamallin validointi - tarkoittaa liiketoimintamallin tehokkuuden ja skaalautuvuuden arviointia.

Ramos & Pedroso (2022) käsittelevät skaalautumisprosessin avainelementtejä, kuten merkittävien resurssien lisäämistä, prosessien ja kumppanuuksien hyödyntämistä sekä kestävän liiketoimintamallin kehittämistä. Tutkimus tuo esiin skaalausvaiheessa olevien yritysten tarpeen kehittää myynti- ja markkinointiprosesseja skaalautuvasti, rakentaa organisaatioita eri ryhmien hallintaan ja pyrkiä nopeaan kasvuun. Tippmann ja muut tutkijat korostavat jatkuvan innovoinnin ja markkinatilanteisiin sopeutumisen merkitystä skaalautuvuudessa (Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., Ringov, D. 2023).

Akateeminen tutkimus korostaa myös, kuinka tärkeää on olla osa yrittäjyysympäristöä ja hyödyntää sitä, sekä kuinka validoidut liiketoimintamallit (business model validation) mahdollistavat asiakaskunnan laajentamisen ja toistuvat tulot (Monteiro, G. F. 2019; Brown, R., Mawson, S. 2013). Yrityksen hallintostruktuurin, resurssien kohdennuksen sekä sisäisten ja ulkoisten suorituskykyindikaattorien kehittäminen ovat myös keskeisiä elementtejä. Suoritusindikaattorit voivat olla esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut, asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, ympäristövaikutukset tai muita mittareita. Ulkoiset indikaattorit ovat erityisen tärkeitä sidosryhmille, kuten sijoittajille, asiakkaille ja viranomaisille, antaen niille arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Ulkoiset suoritusindikaattorit viittaavat mittareihin, jotka kuvaavat organisaation, yrityksen tai minkä tahansa muun toimijan suorituskykyä ulkoisesta näkökulmasta katsottuna skaalautuvuudessa (Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell' Era, C., Pellizzoni, E. 2019; Pollman, E. 2019).

Länsimaille tyypillinen laajentumiselle ulkomaille lähestymistapa on yrittää myydä ydintuotteita tai palveluita melko paljon niin kuin niitä on aina myyty Euroopassa tai Yhdysvalloissa, pääkonttorin tarkassa valvonnassa, niin että toimintamalli viedään oikein ulkomaille. Tämä alkaa usein tuontitaroiden myymisellä ulkomaalaisyhteisölle tai avaamalla yhden tai kaksi liikettä kokeilumielessä. Kun tällainen lähestymistapa juurtuu, yritykset ovat haluttomia uudelleenajattelemaan toimintamallia (Bell & Shelman 2011).

Hyvä esimerkki skaalautuvasta liiketoiminnasta on Flexport yhtiö. Flexport on logistiikka- ja kuljetusalan yritys, joka on erikoistunut digitaalisen teknologiaan toimitusketjun hallinnassa. Yritys tarjoaa alustansa yrityksille, jolla he voivat tehostaa mm. omia rahtikuljetuksia, tulliselvityksiä, varastointia ja rahoitusta eri puolilla maailmaa. Flexportin tavoitteena on tehdä globaalista kaupankäynnistä helpompaa ja läpinäkyvämpää hyödyntämällä dataa ja modernia teknologiaa toimitusketjujen optimoinnissa. Flexportin palvelut mahdollistavat toimitusten reaaliaikaista seurantaa sekä hallinnoida toimitusketjun riskejä ja optimoida kuljetuskustannuksia. Yrityksen lähestymistapa on saanut paljon huomiota ja se on kasvanut nopeasti perustamisensa jälkeen neljässä vuodessa mikä on nopeammin kuin esimerkiksi Google, Facebook tai Microsoft (Kuratko, D. F., Holt, H. L., Neubert, E. 2020).

Toinen esimerkki on amerikkalainen teknologiayritys DoorDash. DoorDash keskittyy ruoan toimituspalveluihin. Yritys toimii alustana, joka yhdistää ravintolat ja kuluttajat, joka mahdollistaa asiakkaille ruoan tilaamisen kotiin tai toimistoonsa mobiilisovelluksen tai verkkosivuston kautta. DoorDashin palvelu kattaa laajan valikoiman ravintoloita, kahviloita ja ruokakauppoja, tarjoten siten asiakkaille erittäin laajan valikoiman ruokavaihtoehtoja (DoorDash 2024). Yrityksen toiminta perustuu logistiikka-algoritmeihin, jotka optimoivat toimitusaikoja ja -reittejä, ja sillä on laaja verkosto itsenäisiä kuljettajia, jotka toimittavat tilaukset. Yritys tarjoaa myös erilaisia palveluita ravintoloille, kuten datan analysointia ja neuvontaa liiketoiminnan kasvattamiseksi. DoorDash on kasvanut merkittävästi perustamisensa jälkeen, ja se on laajentanut toimintaansa useisiin maihin, tekemällä ruoan tilaamisesta ja toimittamisesta helppoa. Suomessa vastaavanlaiset yritykset ovat Foodora (osa Delivery Hero konsernia) ja Wolt, josta jälkimmäinen kuuluu vuodesta 2022 DoorDash konserniin (Kelly, M. 2020).

Wolt ja Foodora ovat saaneet osakseen kritiikkiä lähettien työoloista ja korvauksista. Esimerkiksi huonolla säällä, vaikka lähettien määrä saattaa vähentyä, yritykset tarjoavat vain pieniä lisäkannustimia, kuten 0,5–1 euron lisäpalkkion per kuljetus, mikä on noin 10–20 % enemmän kuin normaalisti. Lisäksi asiakkaat saattavat kohdata vaihtelevia kuljetusmaksuja riippuen sää- tai ruuhkatilanteesta, ainakin Woltin tapauksessa. Foodora ei näytä veloittavan lisäkuluja sää- tai ruuhkatilanteiden perusteella. Wolt ja Foodora perivät ravintoloilta noin 30 % komission, mikä on globaali alan standardi. Komissio kattaa asiakashankinta- ja markkinointikuluja. Foodoran ja Woltin kautta myyminen voi kasvattaa ravintoloiden myyntiä, mutta vaikuttaa samalla tuottoihin. Foodoran komissio voi vaihdella 12–30 % välillä käyttäen omia tai Foodoran kuljettajia, kun taas Woltin komissio on vakio 30 %. Premium-maksulla ravintolat voivat saada enemmän näkyvyyttä, mutta se koetaan kalliiksi. Korkea komissio on herättänyt keskustelua. Vaikka palvelut tuovat ravintoloille tilauksia ja näkyvyyttä, loppujen lopuksi ravintoloiden katteet voivat jäädä pieniksi. Eräs helsinkiläisravintola teki suuria myyntejä Woltin kautta, mutta päätyi silti poistumaan palvelusta, koska liiketoiminta ei ollut niin kannattavaa kuin odotettiin (Tuominen, P. 2021).

Kaikilla asioilla on yleensä myös toinen puoli, joten tarkastellaan seuraavaksi mitä negatiivista aggressiivinen skaalautuminen yritysmaailmassa voi pahimmillaan aiheuttaa. Vuonna 2014 teknologian miljardööri ja sijoittaja Peter Thiel julisti: ”Hyvässä sijoitussalkussa jokaisen yrityksen on oltava potentiaalinen menestymään valtavassa mittakaavassa. Kaikkien on ymmärrettävä yksi asia, jota jopa riskisijoittajat eivät ymmärrä: emme elä normaalissa maailmassa; elämme voimalaisissa. Voimalaki tulee näkyviin, kun seuraat rahaa - riskipääomassa, jossa sijoittajat pyrkivät hyötymään eksponentiaalisesta kasvusta varhaisvaiheen yrityksissä, muutama yritys saavuttaa eksponentiaalisesti suuremman arvon kuin muut. Menestyneimmät yritykset tekevät ydinedistymisen - ensin hallitaan tiettyä nicheä ja sitten laajennetaan viereisille markkinoille” (Pfothenauer, S., Laurent, B.,

Stilgoe, J. 2021). Tästä voidaan hyvinkin päätellä, että yrityksen skaalautuminen äärimmäisessä mittakaavassa on jo joissakin sijoituspiireissä ainut tavoite. Siitä voidaan kuitenkin olla eri mieltä, onko sellainen kasvu hyväksi yhteiskunnalle laajemmalti.

Otetaan seuraavaksi tarkasteluun esimerkit äärimmäisestä skaalautumisesta. Amazon, Ebay, Alibaba ja Etsy tarjoavat alustan, jolla käydään kauppaa. Nämä yritykset usein laajentavat näkyvyytään Facebookin ja Googlen kautta, jotka ovat myös globaaleja suurtoimijoita. Amazon on kasvanut sekä globaaliksi toimijaksi että saanut laajalti negatiivista näkyvyyttä työntekijöiden sietämättömistä työoloista (Sainato, M. 2023). Hurjat työolot ovat kuitenkin vain yksi negatiivinen aspekti liian isoksi kasvaneen yrityksen toiminnassa. Yhdysvalloissa Amazon on aktiivisesti vastustanut erilaisia sääntelytoimia, jotka voivat vaikuttaa sen liiketoimintamalliin. Amazon on erityisesti vastustanut Choice Act -lakia joka yhtiön mielestä rajoittaa juuri Amazonin liiketoimintaa. Choice Act uhkaa Prime-toimitusta, joka on yhtiön perusliiketoimintaa (Baer, B. 2022). Lisäksi Amazon on ollut mukana muokkaamassa kuluttajansuojalainsäädäntöä erityisesti koskien Alexa-teknologiaa, joka kerää henkilötietoja. Yhtiö on vastustanut lakeja, jotka vaatisivat asiakkaiden suostumuksen tietojen säilyttämiseen, vedoten innovaatioiden rajoittamiseen (Dastin, J., Kirkham, C., Kalra, A. 2021).

EU:ssa on esitetty vaatimuksia Amazonin lobbaustoiminnan täydellisestä kieltämisestä Euroopan parlamentissa sen jälkeen, kun yhtiön laajat lobbaustoimet paljastuivat. Huoli on ymmärrettävä sillä esimerkiksi pelkästään vuonna 2023 Amazon käytti arvioltaan kahdesta neljään miljoona euroa lobbaukseen (Realfonzo, U. 2024). Myös Google, Meta ja Facebook ovat yrittäneet vaikuttaa lainsäädäntöön EU:ssa (Klar, R. 2024). Näin ollen viranomaisten ja lainsäätäjien on oltava hereillä, etteivät isot korporaatiot ala vaikuttamaan liikaa yhteiskuntaan. EU:n nyt laatimat pelisäännöt voivat hyödyntää pienempiä yrityksiä ja luoda tasa-arvoisempia lähtökohtia yritystoiminnalle tulevaisuutta ajatellen.

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät osio selvittää mikä on tutkimuksen tavoite ja miten sinne päästään. Tämä pääluke osoittaa millaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä opinnäytetyö käyttää luodakseen toimivan liiketoimintamallin alkavalle yritykselle ja miten sen tueksi hankitaan relevanttia tietoa.

5.1 Liiketoimintamalli ja kehittämistehtävä

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten organisaatio luo, toimittaa ja saa arvoa. Se kuvaa, miten yritys tuottaa tuotteita tai palveluita, miten se hyödyntää resurssejaan, millainen sen asiakaskunta on, mistä sen tulot muodostuvat ja miten se aikoo saavuttaa kilpailuedun markkinoilla. Hyvä liiketoimintamalli selittää selkeästi yrityksen arvolupauksen, sen toimitusketjun, asiakaskunnan ja tulovirtansa lähteet. Se ei ainoastaan kerro, mitä yritys tekee, vaan myös miten ja miksi se tekee niin. Liiketoimintamalli auttaa yrityksiä ymmärtämään ja jäsentämään toimintaansa, strategiansa ja tavoitteensa. Se on keskeinen työkalu strategisessa suunnittelussa (Suomen Yrittäjät 2024).

Liiketoimintamallin käsite on peräisin kuusikymmentäluvulta ja ehkä juuri siksi se on sekoitettu useisiin muihin termeihin kuten esimerkiksi strategia tai tulomalli (Da Silva, C. M., Trkman, P. 2014). Toisaalta kirjallisuudessa ja tutkimuksissa ei ole yksiselitteistä ymmärrystä asiasta mitä liiketoimintamalli pitää sisällään tai mitä sillä tarkalleen ottaen käsitetään (Kaplan & Norton 2012, 18). Bock & George (2017, Luku 1) sanovat ettei tutkimuskentällä ole yhteneväistä käsitystä mitä liiketoimintamalli terminä tarkoittaa. Chesborough (2007, 12) on sanonut, että jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, ovatko he sen sanoittaneet vai eivät. Kenties osuvin määritelmä on Osterwalderin ja Pigneurilta (2010, 14) jonka mukaan liiketoimintamalli selittää miten yritys luo ja jakaa arvoa sekä muodostaa oman tavan toimia. Voimmekin siten ajatella, että liiketoimintamallin luonti on perusta, jolle koko yrityksen toiminta rakentuu (Suomen Yrittäjät ry. 2024).

Uusi yritykseni tarvitsee tuotteen. Alkuun luodaan MVP eli tuote. Luodaan terveellinen ja maistuva proteiinijuoma, josta tarjotaan kuluttajille sekä kasvis- että maitoproteiiniversiot. Tämä juoma on suunnattu aktiivista elämäntyyliä noudattaville kuluttajille. Alkuvaiheessa tuotevalikoima keskittyy muutamaan perusmakuun, ja tuote lanseerataan Uudenmaan alueella, joilla on terveystietoinen asiakaspotentiaali. MVP testataan kuluttajilla opinnäytetyön jälkeen.

Yritykseni rahoitetaan alkuvaiheessa omalla pääomalla, testatakseen ensin markkinoita ja tuotetta. Sen jälkeen suunnitellaan yhteistyötä raaka-ainetoimittajien kanssa ja liiketoiminta suunnitellaan skaalautuvaksi, jotta se voi kasvaa ja laajentua tulevaisuudessa.

5.2 Lähestymistapa ja menetelmävalinnat

Kehittämistyön lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytetään alan tutkimustietoa, kirjallisuutta sekä yksilöhaastatteluja. Tutkimuksen viitekehys kuvaa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita toisiinsa – viitekehysten muodostavat tutkimusta ohjaava metodologia sekä se mitä jo entuudestaan tutkittavasta ilmiöstä tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 1). Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmaratkaisuun, jossa tuotos voi olla mittari, malli tai esimerkiksi suunnitelma. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 65).

Opinnäytetyöni keskittyy liiketoimintamallin suunnittelemiseen sekä yritystoiminnan mahdollisten skaalautuvuustekijöiden selvittämiseen. Liiketoimintamallin ja skaalautumisen lisäksi pitäisi katsoa myös tutkimuksia liiketoimintamallin kehittämisestä ja ravintola-alasta. Siitä johtuen myös haastattelukysymykset ovat näistä asioista koostuvia. Haastatteluvastauksilla pyritään saamaan lisätietoa siitä, mitkä asiat ovat liiketoimintamallissa olennaiset. Aion kerätä tietoa eri lähteistä, jotka ovat vertaisarvioituja sekä käyttää laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistona ovat (startup- alan) tutkimusartikkelit, kirjallisuus ja empiiriset yksilöhaastattelut. Tavoitteenani on tuottaa konkreettisia ehdotuksia ja suosituksia uuden liiketoimintamallin rakentamiseksi, joka on kestävä, kilpailukykyinen ja vastaa markkinoiden tarpeisiin.

Nämä valitut menetelmät mahdollistavat monipuolisen ja syvällisen tutkimuksen, joka on tarpeellista toimivan liiketoimintamallin kehittämisessä ravintola-alalle. Ne tarjoavat sekä laajan yleiskuvan alasta että syvällistä ymmärrystä yksittäisistä, kriittisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestykseen.

5.3 Haastattelut ja testaus

Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistykseen, mutta sen sijaan siinä pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa ja antamaan teoreettinen tulkinta asialle (Tuomi, Sarajärvi 2018, Luku 3). Haastattelut ovat tehokas tapa kerätä syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa. Toimivien yrittäjien, työntekijöiden ja asiakkaiden haastattelu tarjoaa arvokkaita näkemyksiä ja kokemuksia, jotka ovat keskeisiä toimivan liiketoimintamallin kehittämisessä. Kyselyjen suunnittelussa on useita tärkeitä näkökohtia, kuten Ojasalo ym. (2015) ovat todenneet.

Ensinnäkin kysymysten muotoilu on kriittistä. On tärkeää, että kysymykset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Ne eivät saa olla liian monimutkaisia tai epäselviä, ja niiden tulisi olla muotoiltu niin, että vastaajat voivat ilmaista mielipiteensä oikein ja selkeästi.

Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua, vaikka onkin puolistrukturoitu. Teemahaastattelussakin pitää olla perustelu jokaisen kysymyksen kohdalla, miksi sitä kysytään. Toisaalta on makukysymys pitääkö kaikki kysymykset esittää samassa järjestyksessä (Tuomi, Sarajärvi 2018, Luku 3).

Haastattelut mahdollistavat myös monipuolisten näkökulmien ja henkilökohtaisten kokemusten tarkastelun, jotka kvantitatiiviset menetelmät usein ohittavat. Laadullisen tutkimuksen kriteerit ja menetelmät ovat joustavampia kuin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmät. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii siihen, että se saa todistettavissa olevaa tietoa ja yleistyksiä jo valmiista teoriasta. Kvalitatiivinen tutkimusote sitä vastoin pyrkii löytämään jotain uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 3).

Kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan vapaasti. Kvalitatiiviset haastattelut voivat tuottaa laadullisia tietoja, jotka auttavat ymmärtämään ilmiötä syvemmin. Laadullisessa tutkimuksessa mahdollisuus ymmärtää toista on kaksisuuntainen. Toisaalta kysymys on siitä, miten haastattelijan (tutkijan) on mahdollista ymmärtää haastateltavaa. Toisaalta kysymys on siitä, miten on mahdollista, että joku toinen ymmärtää tutkijan eli haastattelijan laatimaa tutkimusraporttia (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Haastattelut pyrkivät saamaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Siksi aineistoa kerätään teemahaastattelussa, joka on luonteeltaan puolistrukturoitu eli se lähentelee syvähaastattelua. Tämä ei ole avoin haastattelu vaan haastattelun rakenne ohjaa vastaajia niin että tiettyihin asioihin saadaan vastaus. Kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan vapaasti. Haastattelussa on useita etuja, kuten joustavuus, mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista sanamuotoa ja käydä keskustelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 3).

Tutkija haluaa saada mahdollisimman paljon informaatiota aiheesta mitä hän tutkii, silloin Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luku 3) sanovat että on perusteltua antaa haastattelukysymykset haastateltavalle etukäteen. Tämä on myös eettisesti perusteltua, joka antaa haastateltavalle tietoa mitä aihetta tutkimus koskee. Kysely ja haastattelu eivät ole käsitteinä synonyymejä eikä jyrkkä ero ole aina edes järkevä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Luku 3). Monet näkökohdat kyselyissä pätevät myös silloin kun tehdään strukturoituja haastatteluja. Omassa työssäni käytän haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä, jossa kysymykset ovat kaikille yrittäjähaastateltaville samat.

Akateemisessa kysymystenasettelussa on tärkeää huolellisesti miettiä, miten haastattelukysymykset liittyvät tutkimuksen tavoitteisiin. Kysymysten pitää olla mahdollisimman selkeitä ja suorita, jotta ne ohjaavat haastateltavaa jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään tavalla, joka tukee tutkimuksen tavoitteita. Lisäksi on olennaista luoda keskustelu ympäristö, jossa haastateltava tuntee olonsa

mukavaksi ja avoimeksi jakamaan tietoja (Yeong, M.L., Ismail, R., Ismail, N.H., Hamzah, M.I. 2018).

Näytteen valinta on olennainen osa kyselytutkimuksen suunnittelua. Tutkijan on päätettävä, keitä kyselyyn osallistuu. Tämä näyte voi olla satunnaisesti valittu otos koko väestöstä tai tiettyä ryhmää edustavia henkilöitä, riippuen tutkimuksen tavoitteesta ja kysymyksistä. Kolmanneksi on tärkeää päättää, miten vastaukset kerätään. Kyselyt voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten perinteisinä paperilomakkeina, puhelinhaastatteluina, sähköpostitse, verkkokyselyinä tai henkilökohtaisin haastatteluina. Kunkin menetelmän valinta riippuu tutkimuksen tavoitteista, kohderyhmästä ja resursseista (Ojasalo ym. 2015).

Yeong, Ismail, Ismail, Hamzah (2018) esittelevät 4-vaiheisen haastatteluprotokollan tarkentamisen (IPR) kehikon soveltamista haastattelukysymyksiin artikkelissa Interview Protocol Refinement. Nämä vaiheet ovat (1) varmistaminen, että haastattelukysymykset ovat linjassa tutkimuskysymysten kanssa, (2) tiedustelupohjaisen keskustelun rakentaminen, (3) palautteen saaminen haastatteluprotokollasta ja (4) haastattelukysymysten pilottitestausta. IPR-kehikko on tehokas työkalu parantamaan haastatteluprotokollan luotettavuutta ja pätevyyttä. Palautteen kerääminen ja pilottitestausta ovat myös välttämättömiä vaiheita haastatteluprotokollan kehittämisessä. Nämä auttavat tunnistamaan mahdolliset ongelmat ajoissa ja epäselvyydet kysymyksissä tai niiden relevanttiudessa ennen niiden varsinaista käyttöä. Näin varmistetaan, että haastattelut ovat sekä luotettavia että hyödyllisiä tutkimuksen kannalta (Yeong ym. 2018).

Valitsin Yeong et al. (2018) esittelemän nelivaiheisen haastatteluprotokollan tarkentamisen kehikon opinnäytetyöhöni useista syistä. IPR-menetelmä tarjoaa minulle systemaattisen ja rakenteellisen lähestymistavan haastattelukysymysten kehittämiseen. Tämän prosessin kautta pystyn vähentämään subjektiivisuuden vaikutusta tutkimuksessani ja se taas parantaa opinnäytetyöni luotettavuutta. Menetelmän iteratiivinen luonne on tärkeä, sillä se mahdollistaa minulle haastattelukysymysten tarkistamisen ja parantamisen. IPR-menetelmää käyttäen varmistan, että kysymykset ovat mahdollisimman tarkkoja ja relevantteja suhteessa tutkimusaiheisiin. Lisäksi IPR:n suosittama pilottitestausta ennen varsinaista datakeruuta on olennainen osa protokollan tarkentamista. Pilotoinnin avulla pystyn testaamaan kysymysten ymmärrettävyyttä ja vuorovaikutuksen sujuvuutta, ja samalla minulla on mahdollisuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. IPR:n joustavuus ja sovellettavuus eri kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin tekevät siitä arvokkaan työkalun. Sen avulla pystyn varmistamaan, että työni on metodologisesti pätevää ja tuottaa luotettavia, syvällisiä ja merkityksellisiä tuloksia. Valintani perustuu näihin vahvuuksiin, jotka tukevat tutkimustyöni tavoitteiden saavuttamista ja takaavat korkean laadun.

Kun haastattelut on toteutettu ja vastaukset saatu on analysoinnin aika. Kvantitatiivisten kyselyiden tapauksessa käytetään tilastollisia menetelmiä kvantitatiivisen datan analysointiin. Kvalitatiivisten kyselyiden kohdalla puolestaan keskitytään vastausten laadulliseen analyysiin. Molempien analyysimenetelmien tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastattelut analysoidaan ja ne pitää litteroida. Kirjalliset aineistot siirretään samankaltaiseen tekstimuotoon. Litterointi on haastattelun purkaminen tekstiksi (Kananen 2014, 99 – 102).

5.4 Muut kehittämismenetelmät

Liiketoimintamallien kehittäminen ja analysointi ovat keskeisiä prosesseja yrityksen strategisen suunnittelun ja pitkäaikaisen menestyksen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja vertailla kahta merkittävää työkalua tässä kontekstissa: Business Model Canvas (BMC) ja SWOT-analyysia.

SWOT analyysi on valittu mukaan sen yleisyyden ja tunnettuuden tähden. Tätä työkalua käytetään edelleen aika paljon yritysten strategisten prosessien kehittämisessä (Hill, T. Westbrook, R., 1998). BMC on laajalti käytetty kehys, joka tarjoaa systemaattisen lähestymistavan liiketoimintamallin visualisointiin ja kehittämiseen, kun taas SWOT-analyysi keskittyy organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen ja arviointiin (Hill & Westbrook, 1998).

Luodakseen mittariston liiketoimintamallille käytän Balance Scorecard eli BSC:n (Kaplan & Norton 1996) mittareita, jotka kuvaavat asiakasnäkökulmaa (asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, asiakaspito) sekä taloudellista tilannetta (liikevaihto, kannattavuus, ja kustannustehokkuus). BSC:n kaksi muuta mittaria ovat sisäiset prosessit, mikä yleensä kuvaa tuotannon tehokkuutta, laadunvalvontaa ja prosessien innovatiivisuutta sekä oppimisen ja kasvun osioita, jossa kuvataan henkilöstön tyytyväisyyttä ja kehitystä, osaamista ja organisaation kulttuuria.

5.5 Aineiston analyysimenetelmät

Teemoittelu eli sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka auttaa organisoimaan ja kuvailemaan aineistoa tietyin teemoin. Menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun käsitellään laajoja tietomääriä, kuten haastatteluja tai tekstidokumentteja. Teemoittelussa aineisto jaetaan usein eri kategorioihin tai teemoihin aineiston sisällön perusteella (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4). Asiakirja- ja sisältöanalyysi keskittyy olemassa olevien aineistojen, kuten asiakirjojen, kirjojen, artikkeleiden ja muiden kirjallisten tai visuaalisten materiaalien analysointiin (Tuomi, Sarajärvi 2018, Luku 4). Osa tutkijoista pitää sisällönanalyysiä monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistetään laadullista ja määrällistä aineistoa ja analyysia. Analyysi on kietoutunut tulkintaan ja perustuu

päätelyyn, jossa tutkimusaineistosta pyritään kohti ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiin kuuluu erilaisia vaiheita, kuten analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja sen teemoittelu sekä lopuksi tulkinta (Puusa, A, Juuti, P. 2020, Luku 3).

Opinnäytetyössäni teemoittelu on hyödyllinen, koska se mahdollistaa liiketoimintamallien ja skaalautuvuuden näkökohtien erittelemisen ja analysoinnin. Teemoittelun avulla voin tunnistaa keskeiset komponentit ja strategiat, jotka ovat tärkeitä ravitsemusalan yrityksille, sekä ymmärtää paremmin niiden soveltuvuutta ja skaalautuvuutta. Teemoittelu on valittu, koska se tarjoaa syvällisen ymmärryksen laadullisesta aineistosta, mikä on tärkeää, kun kehitetään ja arvioidaan liiketoimintamalleja ravintola-alalle. Tämä menetelmä auttaa tunnistamaan keskeiset teemat ja trendit, jotka ovat elintärkeitä liiketoimintamallin onnistuneelle kehittämiselle ja skaalaukselle.

Tutkija katsoo, eroavatko esitetyt näkökulmat ja tulkinat toisistaan ja antaako aineisto alkuvaikutelman. Kun kokonaiskuva on muodostunut, aloitetaan pelkistämällä aineisto. Yksi tapa hahmottaa aineisto on koodata se. Koodaaminen tarkoittaa tässä esimerkiksi samaa sanojen tai merkitysten tunnistamista koodein. Myös havaintojen luokittelu voi auttaa aineiston tulkitsemisessä. Luokittelu voi olla esimerkiksi ennalta määrättyjen analyysiyksiköiden ryhmittäminen kategorioihin tai samankaltaisuuksiin (Puusa, Juuti 2020, Luku 3).

Seuraavaksi teemoja ja alakategorioita yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategoria, jonka tutkija nimeää kuvaavalla käsitteellä. Kategorioiden muodostamista jatketaan, kunnes se on aineiston osalta mahdollista. Jokainen kategoria auttaa tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja siten tutkija pyrkii tematisoimaan ja käsitteellistämään aineiston. Osa tutkijoista käyttävät tästä nimitystä ”tyypittely” jolla voidaan tarkoittaa aineiston ryhmittelyä tiettyjen ominaisuuksien mukaan. (Puusa, & Juuti 2020, Luku 4).

Seuraavaksi tulokset pitää tulkita ja selittää. Tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesit kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset taas perustuvat synteeseihin. Johtopäätökset nousevat siitä asetelmasta, jossa tutkimuksen päätelmiä peilataan työn teoreettiseen viitekehukseen. Johtopäätökset ovat myös tutkimustulokset, joiden avulla tutkijaa vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkijan kyky perustella loogisesti johtopäätökset tutkimusaineiston valossa on tärkeä, sillä lopulta on tärkeä miettiä, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin (Puusa, Juuti 2020, Luku 4).

5.6 Kehittämistehtävän arviointi ja BMC

Arvioin oman liiketoimintamallin toimivuutta toisiin, samantyyppisiin ravintola-alan yrityksiin, tarkastelemalla heidän tuotepalettia ja heidän tapaansa toimia omalla osaamisalueella. Oma tuleva yritys keskittyy luomaan terveellisen ja ravitsevan proteiinijuoman kuluttajille. Proteiinijuomaa on eri makuja, mutta olemassa on niin kasvis kuin maitoproteiinipohjainen juoma. Näin ollen yritys asettuu terveys- ja hyvinvointijuomien markkinasegmenttiin. Tämä on hyvä huomioida, sillä se erottaa yrityksen perinteisistä kahvila- ja mehubaareista.

Kun vertaan omaa tulevaa yritystä Jungle Juice Bariin ja Espresso Houseen, on ensimmäinen huomioitava ero tuotepaletissa. Jungle Juice Bar keskittyy terveellisiin mehuihin ja smoothieihin, mikä lähentää sitä yritykseni toimintaan ja tulevaan proteiinijuomien markkinaan. Espresso House puolestaan on kahvilakonsepti, joka tarjoaa kahvin lisäksi pientä syötävää ja joitakin kylmiä juomia, mutta sen pääfokus ei ole terveysjuomissa.

Analysoin seuraavaksi markkinapotentiaalia. Terveys- ja hyvinvointituotteiden markkina on kasvussa, ja erityisesti proteiinituotteet ovat kuntoilijoiden ja terveystietoisien kuluttajien suosiossa. Tämä antaa yritykselleni hyvän mahdollisuuden sijoittautua markkinoille, jos se kykenee tuottamaan laadukkaita ja maistuvia tuotteita. Jungle Juice Bar on jo vakiinnuttanut asemansa terveellisten hedelmäjuomien tarjoajana, joten yritykseni voi ottaa oppia heidän menestyksestään.

Taloudellisten tekijöiden vertailussa minun on otettava huomioon, että uuden yritykseni alkuvaiheen kustannukset ja investoinnit voivat olla suuria, ja tuotto odotettavissa vasta vuosia myöhemmin. Sekä Jungle Juice Bar, että Espresso House ovat jo pitkään toimineita yrityksiä, joilla on vakiintunut asiakaskunta ja toimintamallit. Yritykseni pitää panostaa tehokkaaseen markkinointiin ja brändäykseen, jotta se voi kilpailla näiden etabloituneiden toimijoiden kanssa. Kun tarkastelen kilpailukykyä ja markkina-asemaa, omassa yrityksessäni on hyvä tunnistaa ja hyödyntää niitä ainutlaatuisia ominaisuuksia, joita kehittämäni proteiinijuomat tarjoavat. Koska terveysjuomien kategoria on laaja, on tärkeää erottautua innovatiivisilla tuotteilla, jotka vastaavat kuluttajien muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin. Näin yritykseni voi luoda vahvan pohjan menestykselleen suomalaisilla juoma- ja terveysmarkkinoilla.

BMC on monipuolinen työkalu. Tämän avulla minulla on mahdollisuus hahmottaa kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintamalli. Tämä on erityisen tärkeää ravintola-alalla, jossa menestys riippuu monista eri tekijöistä. BMC:n yhdeksän osa-alueita – avainkumppanit, avaintoiminnot, avainresurssit, arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentit, kustannusrakenne ja tulovirrat – antavat minulle selkeän ja kattavan rakenteen analyysille. Ravintola-alan liiketoimintamallin

kehittämisessä on tärkeää ymmärtää nämä osa-alueet. Esimerkiksi, arvolupauksen ymmärtäminen – mitä ainutlaatuista ravintola tarjoaa asiakkailleen – on elintärkeää. Se voi perustua ruoan laatuun, erikoisruokavalioihin, sijaintiin tai asiakaspalveluun.

Toiseksi BMC auttaa minua tunnistamaan ja arvioimaan kriittisiä menestystekijöitä ja riskejä ravintola-alalla. Esimerkiksi avainkumppanuuksien, kuten tavarantoimittajien ja jakelukanavien, analysointi on ratkaisevan tärkeää toimitusketjun hallinnan ja kustannustehokkuuden kannalta. Samoin asiakassegmenttien ymmärtäminen auttaa minua kohdentamaan markkinointistrategiat tehokkaammin.

BMC soveltuu hyvin myös ravintola-alan skaalautuvuuden arviointiin. Malli auttaa minua hahmottamaan, miten ravintolan liiketoimintamalli voidaan skaalata tai muuttaa vastaamaan muuttuvia markkinatarpeita. Esimerkiksi tulovirtojen analyysi voi paljastaa mahdollisuuksia uusille palveluille, kuten verkkotilauksille tai erikoistapahtumille.

BMC:n käyttäminen mahdollistaa dynaamisen ja joustavan lähestymistavan liiketoiminnan suunnitteluun. Ravintola-ala on nopeasti muuttuva, ja BMC:n avulla voin jatkuvasti päivittää ja mukauttaa liiketoimintamallia vastaamaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Se mahdollistaa myös innovatiivisten ideoiden testaamisen ja iteroinnin, mikä on tärkeää alalla, jossa asiakastrendit ja mieltymykset muuttuvat nopeasti. BMC tarjoaa selkeän ja visuaalisen tavan esittää liiketoimintamalli, mikä on hyvin hyödyllistä kommunikoidessani ideoita ja suunnitelmia sidosryhmille, kuten sijoittajille, tiimille tai kumppaneille. Tämä esitystapa auttaa selventämään monimutkaisia konsepteja ja edistää selvempää ymmärrystä ja sitoutumista liiketoiminnan kehittämiseen.

BMC kannustaa ajattelemaan laaja-alaisesti ja keskittymään asiakasarvoon, mikä on avain menestyksekkään liiketoimintamallin luomisessa, joten siksi käytän sitä liiketoimintamallin perustana. Lisäksi käytin myös muita tutkimusmenetelmiä tiedon hankintaa varten. Muita tutkimusmenetelmiä olivat kvalitatiiviset strukturoidut haastattelut, kirjallisuuden & aineiston sisältöanalyysi, sekä lukeminen.

Päädyin valitsemaan BMC:n sen monipuolisuuden, käytännöllisyyden ja soveltuvuuden vuoksi omaan tutkimuskohteeseeni. BMC tarjoavaa vankan perustan ymmärtää liiketoimintamallin dynamiikkaa sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, mikä on kriittistä strategisen päätöksenteon ja pitkäaikaisen menestyksen kannalta. Arvioin oman liiketoimintamallin toimivuutta toisiin, samantyyppisiin ravintola-alan yrityksiin. Kehittämistehtävää arvioin toisia alan yrityksiä vasten ja heidän tapansa toimia omalla osaamisalueella.

6 Prosessin kuvaus

Tässä luvussa käyn läpi kehittämishankkeen tekemisen eri vaiheet. Luvussa kerron millaisia asioita piti tehdä, että opinnäytetyön tuotos voi valmistua ja että se vastaa analyysien osalta oman yrityksen tarpeisiin ja tuotesuunnitteluun liittyviin asioihin. Tässä luvussa näkyy miten teoriaa otetaan ja valjastetaan konkreettiseen luotavan yrityksen ja sen tuoteidean käyttöön. Tämä luku kuvaa myös, miten prosessi eteni, millaisia asioita piti analysoida ja miksi olen valinnut juuri nämä työkalut, jotka lopulta valitsin.

Minulla oli yritysidea ja valitsin siksi liiketoimintamallin kehittämisen opinnäytetyöni aiheeksi. Samaan aikaan olin ollut kiinnostunut siitä, miten yritykset skaalautuvat ja mitä se voisi mahdollisesti tarkoittaa ravintola-alan kontekstissa. Ymmärsin, että tutkimusaineiston on tuettava kahta teemaa, liiketoimintamalliin liittyvät asiat kuin myös skaalautumiseen liittyvät tutkimusartikkelit. Tutkimuskurssilla sain käsityksen siitä millaisia asioita on huomioitava, kun valitsee tutkimusta tukevan teorian. Koska halusin kehittää omalle tulevalle yritykselle liiketoimintamallin valitsin lopulta konstruktivisen tutkimuksen tukemaan työtäni.

Aloitin tutkimusaineiston keräämisen joulukuussa 2023. Tämä antoi enemmän aikaa kerätä tarvittavat tutkimusaineistot, auttoi hahmottamaan aineiston laajuuden ja antoi joustoa mahdollisille viivästyksille. Jo syksyllä 2023 tutustuin kirjoihin, jossa puhuttiin startup yritysten skaalautumisesta. Kirjoista en ollut varma, että voin niitä käyttää työssäni. En myöskään tiennyt löydäkö skaalautumisesta tarpeeksi tutkimusainestoa. Tein joulukuussa 2023 aikataulun opinnäytetyöstäni, johon suunnittelin kaikki opinnäytetyön vaiheet ja niihin kuluvat viikot. Päätin, että seuraamalla työjärjestystaulukkoa ymmärrän ottaa lisää aikaa, mikäli tilanne sitä vaatii. Näin ollen suunnittelin, että aloitan opinnäytetyön kirjoittamisen heti kun aineistoa alkaa olemaan riittävästi ja että työ valmistuisi huhtikuussa 2024. Tutkimusaineiston keruu tapahtui joulukuussa ja tammikuussa 2024.

Joulu-tammikuussa tutustuin myös lukemalla erilaisiin liiketoimintamallien hahmottamiseen ja analysointiin liittyviin työkaluihin ja malleihin; Pestel, Porter 5P, BMC ja SWOT. Harkitsin muita työkaluja kuten PESTEL-analyysi (Vuorinen & Huikkola 2023, Osa 1) sekä Porterin 5P mallia, joka keskittyy kilpailuympäristöön ja liiketoiminnan kannalta merkittäviin tekijöihin mutta ne eivät mielestäni olleet ihan sellaisia, että olisin tässä vaiheessa niistä hyötynyt. Pestel analyysi on hieman liian laaja analyysi juuri tähän yrityksen aloitusvaiheeseen. Jätin pois myös Porterin 5P mallin, koska koin että SWOT on tässä tilanteessa selvempi työkalu, koska olen sitä aiemmin paljon työssäni käyttänyt. Harkitsin näitä työkaluja valitsematta niitä kuitenkaan vertailuun. Näin ollen vertailuun valitsin vain SWOTin ja BMC analyysit. Vertailun päätteeksi valitsin lopulta analyysityökaluksi BMC:n sen monipuolisuuden takia.

Liiketoimintamallin ja skaalautuvuuden tutkimusaineisto koostuu myös yrittäjien ja rahoittajan haastattelusta. Halusin varmistaa haastattelujen sujumuuden ja otin siksi IPR mallin haastatteluprotokollan perusteeksi. Muodostin BSC mallin avulla yritykselleni mahdolliset seurattavat mittarit tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Haastattelujen analyysi auttoi minua määrittämään mitkä mittarit ovat omassa yrityksessä olennaiset. Mittarit myös antavat osviittaa siitä onko yritykseni mahdollisesti skaalautuva. Tämä on tieto, jota tarvitsen koska tarkoitus on luoda juuri sellainen yritys ja tuotekonsepti, että se on mahdollisimman skaalautuva alusta lähtien.

Nämä kaksi teemaa, liiketoimintamallin sopivuus ja skaalautuvuus, ovat keskeisiä tutkimuksessani ja haastattelut ovat luonnollisesti olennainen osa opinnäytetyötäni. Teemoittelun kautta pyrin analysoimaan miten yritykset luovat toimivan liiketoimintamallin ja miten he ratkaisevat skaalautuvuuteen liittyviä asioita.

Liiketoimintamallia tukemaan piti konkretisoida mitä yritykseni tulevaisuudessa tekee eli kehitin MVP:n eli tuotteen, jota voisi testata markkinoilla opinnäytetyön valmistumisen jälkeen (kesällä 2024). Seuraavaksi katsotaan mitä eri vaiheissa tapahtui ja miten prosessi eteni.

6.1 Kysymykset ja haastattelut

Laadin tammikuussa 2024 listan haastateltavista ja mahdollisista vara-haastateltavista, jos jotkut haastateltavista peruuttavat tai eivät ole saatavilla. Dokumentoin kaikki suunnitelmani ja toteutetut toimenpiteet kirjallisesti. Sitä varten loin työsuunnitelman (Liite 3). Tämä auttoi minua seuraamaan edistymistäni ja osoittamaan työni huolellisuuden. Tarkkailin myös aineiston keräämisen edistymistä säännöllisesti työsuunnitelman avulla ja tein taulukkoon tarvittaessa muutoksia.

Opinnäytetyö suunniteltiin toteutettavaksi niin että työtä varten on tehty excel suunnitelma (Liite 3). Työsuunnitelma oli laadittu ajalle 4.12.2023-21.4.2024. Työsuunnitelma on laadittu Gantt'ia soveltaen. Gantt-kaavio on palkkikaavio, joka kuvaa projektin aikataulua. Sen on kehittänyt Henry Gantt 1910-luvulla. Gantt-kaaviot ovat yleisiä projektinhallinnassa, ja ne ovat erityisen hyödyllisiä projektin eri osa-alueiden aloitus- ja päättymispäivien visualisoinnissa. Työsuunnitelmaan on määritelty ajanjaksot ja aihe-alueet joiden on valmistuttava määräajassa, jotta työ valmistuisi huhtikuun 2024 lopussa. Aineisto on kerätty aikavälillä 1.12.2023-29.1.2024.

Seuraavaksi laadin kysymykset sekä yrittäjille että rahoittajille. Kysymyksiä piti miettiä useampaan kertaan ja kerralla ei tullut heti valmista. Halusin ennen kaikkea kysyä vain relevantteja kysymyksiä tutkimustyöni kannalta. Kysymykset käsittelivät muun muassa liiketoimintamallin tehokkuutta, toimivuutta ja skaalautumismahdollisuuksia. Pyrin laatimaan kysymykset siten, että ne antaisivat kattavan kuvan liiketoiminnasta ja sen skaalautumispotentiaalista.

Haastattelut tehtiin Teams -haastatteluina, jotka nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Ennen varsinaisia haastatteluja järjestin kuitenkin pilottihaastattelun (18.2.2024, haastateltava A), jossa testasin kysymyksiä ja varmistin niiden toimivuuden sekä yrittäjien, että rahoittajien näkökulmasta. Pilotihaastattelu auttoi minua hienosäätämään kysymyksiä ja varmistamaan, että ne olivat selkeitä ja relevantteja. Tarjosin haastateltaville useita vaihtoehtoisia aikoja ja olin samalla valmis mukautumaan heidän aikatauluihinsa. Vahvistin haastattelut etukäteen, lähetin heille kysymykset pari vuorokautta ennen ja muistutin siten haastateltavia heidän haastatteluistaan.

Varsinaiset haastattelut toteutin helmikuun viimeisellä ja maaliskuun ensimmäisellä viikolla (vk 9-11). Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja keskittyivät käsittelemään aiemmin laadittuja kysymyksiä. Yrittäjien haastattelujen jälkeen toteutin myös rahoittajan haastattelun, jossa pyrin saamaan heidän näkemyksensä ja kommenttinsa liiketoimintamalleista ja niiden kasvupotentiaalista esille.

Huhtikuussa 2024 analysoin vastaukset. Kokonaisuutena tietolähteen hankkiminen oli systemaattinen prosessi, joka vaati tarkkaa suunnittelua. Haastattelujen avulla sain arvokasta tietoa tutkimuskohteestani ja pystyin syventämään ymmärrystäni valitsemastani aiheesta. Haastatteluiden kautta pyrin tarkastelemaan ovatko kirjallisuus, tutkimus ja haastattelujen tieto yhteneväisiä. Samalla katsoin löytyykö yritysten välillä eroja tai esimerkiksi oivalluksia liiketoimintamallista tai sen kehittymisestä. Samalla tarkastelin mitä haastatteluista selviää koskien liiketoimintamallia ja sen toimivuutta ja skaalautumisen suhteen.

6.2 Haastateltavat yritykset

Haastatteluprosessi tarjoaa tilaisuuden verkostoitua alan ammattilaisten kanssa, mikä voi avata ovia tulevaisuuden mahdollisuuksille. Tutkimustietoa etsien sekä tekemällä haastatteluja sain ajankohtaista tietoa (alan) trendeistä. Itselleni haastattelut tarjosivat syvällistä tietoa liiketoimintamalleista ja skaalautumisen haasteista ja menestysstrategioista. Tämä on erityisen arvokasta, jos tavoitteena on työskennellä ravintola-alalla tai perustaa oma yritys.

Tietolähteen hankkiminen opinnäytetyötä varten oli monivaiheinen prosessi, joka alkoi ensisijaisesti yrittäjien ja rahoittajien valinnalla. Yrittäjien valinta tapahtui huolellisen harkinnan ja kartoituksen kautta, jossa tarkastelin erilaisia liiketoimintaideoita ja niiden potentiaalia tutkimuskohteeksi. Valitsin lopulta muutamia potentiaalisia yrittäjiä, joiden liiketoimintamallit vaikuttivat mielenkiintoisilta ja relevantilta aihealueelta. Samalla tavalla valitsin myös rahoittajia, jotka olivat kiinnostuneita kyseisestä liiketoiminta-alasta ja jotka olivat mahdollisesti jo rahoittaneet vastaavanlaisia hankkeita aiemmin. Rahoittajien valinnassa keskeisiä kriteerejä olivat heidän kokemuksensa ja osaamisensa kyseisellä alalla sekä heidän mahdollinen kiinnostuksensa tutkimustani kohtaan.

Haastateltavien valinta opinnäytetyössäni perustuu seuraaviin kriteereihin:

- Toimialan ja kokoluokan monipuolisuus: Valitsin yrityksiä eri toimialoilta ja eri kokoluokista. Tämä antoi laajemman näkökulman liiketoimintamallien monimuotoisuuteen ja skaalautumisenstrategioihin eri markkinoilla ja kasvun vaiheissa.
- Skaalautumisen onnistujat ja haastajat: Valitsin sekä yrityksiä, jotka ovat onnistuneesti skaalautuneet, että niitä, joilla on ollut haasteita. Näin sain kattavan kuvan siitä, mitkä tekijät edistävät tai estävät skaalautumista.
- Innovatiivisuus vs. perinteisyys: Otin mukaan sekä innovatiivisia startup-yrityksiä että jo toimintaansa vakiintuneita yrityksiä. Tämä auttoi ymmärtämään, miten erilaiset liiketoimintamallit sopeutuvat ja kehittyvät ajan mittaan.
- Erilaiset rahoitusmallit: Tutkin yrityksiä, joilla oli erilaisia rahoitustaustoja, kuten itsensä rahoittavia, enkelisijoittajien tai mahdollisesti venture capital -yhtiöiden tukemia yrityksiä. Tämä antoi käsityksen siitä, miten rahoituksen lähde vaikuttaa liiketoimintamallin kehitykseen ja skaalautumiseen.

6.3 Minimum Viable Product (MVP)

Minimi tuotekehitysversio omalle yritykselleni on vielä kehitysvaiheessa oleva kasviproteiinijuoma ja maitoproteiinijuoma. MVP on tässä tapauksessa yksinkertainen, mutta laadukas proteiinijuoma, jossa on muutama perusmaku (mansikka, banaani, suklaa). MVP proteiinijuomalle, joka sisältää sekä kasvis- että maitoproteiiniversiot, on yksinkertaisin versio tuotteesta, joka voidaan tuoda markkinoille syksyllä 2024. Koska yritystä ei ole vielä olemassa suunnitellaan MVP:n toteuttamisen vaiheet ja nämä toteutetaan opinnäytetyön jälkeen kesä-, heinä- ja elokuussa seuraavasti: a) konseptin määrittely, b) tuotesuunnittelu, c) prototyyppien kehittäminen, d) tuotetestaus, e) markkinoille tuonti, tuotannon suunnittelu f) arviointi ja muokkaus. Jotta prosessi sujuu opinnäytetyön jälkeen kesäkuussa 2024 mahdollisimman jouhevasti katsotaan tätä prosessia ja sen etenemisvaiheita tässä hieman tarkemmin.

Konseptin määrittely ja tuotesuunnittelu (a, b)

Kehitetään ensin yksinkertainen kuluttajatuote. Tuote on laadukas proteiinijuoma, joka sisältää sekä kasvipohjaisen että maitopohjaisen version. Tuotetta olin jo kehittänyt aiemmin, ennen opinnäytetyön aloittamista ja tuotetta on testattu tutuilla ja ystävillä, etenkin painottaen tuotteen makuja sekä rakennetta. Sen perusteella päädyin kolmeen perusmakuun, jotka ovat olleet testaaajien mieleen. Juomien perusmaut ovat aluksi mansikka, banaani, suklaa. Haluan kuitenkin vielä

hienosäätää tuotetta, ja testituotteen mauksi on valikoitunut banaani. Testituote 1 on kasvisjuoma pohjainen ja testituote 2 perustuu maitoproteiiniin. MVP:n testaus tapahtuu opinnäytetyön jälkeen, kesäkuussa 2024.

Kesäkuussa tunnistetaan myös parhaat kohderyhmät. Teen kesäkuussa kohderyhmäanalyysin, jossa tunnistetaan millaiset kuluttajat hyötyvät eniten sekä kasvi- että maitoproteiinista, tai jommas-takummasta versiosta, millaisia muita kohderyhmiä voi olla (esimerkiksi kasvisruokavaliota noudat-tavat ja laktoosi-intolerantit henkilöt). Sitä seuraa tuotesuunnitteluvaihe.

Tuotesuunnittelu ja testaus (c, d)

Raaka-aineiden valinta on tehty jo ennen opinnäytetyötä (2023). Tuotteen komponenteiksi on va-littu laadukkaat ja helposti ruokakaupoissa saatavilla olevat raaka-aineet. Molempia testituotteita valmistetaan pieni erä laboratorio-olosuhteissa, joilla testataan kuluttajilla juomien makua, koostu-musta, rakennetta ja säilyvyyttä. Maistatusryhmän avulla kerätään arvokasta palautetta erityisesti juomien mausta ja koostumuksesta. Kuluttajatestaus järjestetään kauppakeskuksessa, jolla mita-taan juomien suosiota ja saadaan palautetta tuotteen kehittämiseksi. Varmistetaan samalla, että tuote täyttää kaikki elintarvikelainsäädännön vaatimukset ja laatustandardit. Testausilannetta var-ten suunnitellaan houkutteleva ja informatiivinen kertakäyttöpakkaus, joka kertoo tuotteen erityis-ominaisuuksista ja ainesosista. Tuotesuunnittelu ja testausvaihe on erittäin olennainen osa yritys-konseptia koska ilman tuotteen testaamista oikeilla kuluttajilla en saa aktuaalista tietoa siitä, sovel-tuuko tuoteideani ollenkaan markkinoille. Siksi tämä vaihe pitää suunnitella ja toteuttaa erittäin tar-kasti, vaihe vaiheelta. Kuvaus testituotteista on taulukossa 1.

Taulukko 1. MVP

Testituote 1.	Testituote 2.
Koostumus: 50 % kasvisjuomaa, 30 % banaa-nimehua ja banaania, 20 % kasvisproteiinijau-hetta.	Koostumus: 50 % rasvatonta maitojuomaa, 30 % banaanimehua ja banaania, 20 % maitopro-teiinijauhetta.

Markkinoille tuonti ja tuotannon suunnittelu (e)

Heinä–elokuussa 2024 suunnitellaan tuotantoprosessi ja -kapasiteetti alkuvaiheen markkinakysyn-tää vastaavaksi. Lasketaan raaka-aine määrät, määritellään tuotteen kustannukset, kate sekä tuo-tantotilat ja välineet, jolla tuotteet tehdään. Tuotannosuunnittelun jälkeen kehitetään

markkinointisuunnitelma, joka sisältää tuotelanseerauksen, mainonnan ja mahdolliset yhteistyöt. Elokuussa 2024 etsitään sopiva myyntitila.

Arviointi (f)

Testauksen jälkeen heinä-elokuussa 2024 katsotaan ja analysoidaan kuluttajien tuotepalaute. Saadun palautteen perustella tehdään tuotteeseen tarvittavia muutoksia. MVP:n tarkoituksena on testata tuotteen perusideaa ja saada palautetta asiakkailta mahdollisimman vähäisellä resurssien käytöllä. MVP:n avulla on tärkeää kerätä asiakaspalautetta tuotteen kehittämiseksi (asiakkaalle annetaan yksinkertainen lomake, jossa asiakas arvioi tuotteen maun, ulkonäön, houkuttelevuuden).

Tässä tapauksessa MVP voisi olla perusversio molemmista proteiinijuomista (kasvis- ja maitoproteiinijuoma), joissa on rajattu makuvalikoima. MVP:n tavoitteena on myös minimoida riskit ja yritykseen liittyvät investoinnit, samalla tarjoten riittävästi tietoa tuotteen potentiaalista ja markkinoiden vastaanotosta. Näin ollen MVP:n testaaminen kuluttajilla, esimerkiksi kauppakeskuksissa, on mahdollista tehdä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, suunnitellusti kesällä 2024.

Testauskriteerijä MVP:lle on neljä ja ne ovat; tuotteen laatu ja maku, pakkaus ja brändäys, saatavuus ja asiakaspalaute. Ensin testataan tuote ja varmistetaan että proteiinipitoisuus ja maku vastaavat kuluttajien odotuksia. Pakkauksen on oltava sekä houkutteleva että informatiivinen, edustaen brändin arvoja. Alkuun käytetään kertakäyttöisiä mukeja, johon liimataan yrityksen logo. Tuotteen on oltava saatavilla kanavissa ja lokaatioissa, joissa kohderyhmä(t) sitä todennäköisesti ostavat, esimerkiksi kauppakeskukset, ilmaistapahtumat, erilaiset markkinat.

6.4 Liiketoimintamallien vertailu ja skaalautumisen testaus

SWOT-analyysi on valittu mukaan vertailuun sen kyvyn vuoksi auttaa tunnistamaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Viitala & Jylhä 2013, 59). SWOT analyysi on hyödyllinen työkalu strategisen suunnittelun tueksi, sillä se auttaa ymmärtämään, miten ympäristön tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan ja miten yritys voi hyödyntää vahvuuksiaan ja välttää tai hallita heikkouksiaan.

Business Model Canvas valikoitui vertailuun, koska se tarjoaa erittäin kattavan ja selkeän rakenteen liiketoimintamallin eri osa-alueiden, kuten arvolupauksen, asiakassegmenttien, tulovirtojen ja keskeisten resurssien, visualisoimiseen ja analysointiin. BMC:n avulla voin systemaattisesti tarkastella ja kehittää liiketoimintamallin kaikkia osa-alueita, mikä on elintärkeää yrityksen kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle ja strategiselle suunnittelulle. Tutustuin lukemalla myös muihin malleihin, kuten PESTEL-analyysiin (Ojasalo ym., 2015) joka keskittyy makroympäristön poliittisiin,

taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ympäristöllisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin sekä Porterin 5P malliin, joka analysoi toimialan kilpailuvoimia (Porter, M. E. 2008) valitsematta niitä kuitenkaan vertailuun.

SWOT on yleisesti ollut monessa työpaikassa käytetty työkalu ja halusin nähdä, miten hyvin se soveltuu tähän päivään ja nimenomaan oman yrityksen toiminnan hahmottamiseen. SWOT antaa tietynlaisen suuren kuvan asioista, joista voidaan mennä BMC:n avulla pintaa syvemmälle. SWOT on mielestäni ensiaskeleet, mikäli tarkoitus on hahmottaa yleinen lähtötilanne, missä ikään kuin ollaan asetelmassa nolla, kun mitään yritystä eikä edes tuotetta vielä ole olemassa. SWOT analyysin jälkeen tein BMC analyysin ja kun vertasin näitä keskenään tulin siihen tulokseen, että BMC on paljon konkreettisempi analyysi kuin SWOT. Toisaalta ilman SWOT-analyysin tekemistä en ehkä olisi ymmärtänyt puuttuuko BMC:stä jotain oleellista vai ei. SWOT toisaalta on ikään kuin musta-valkoinen asetelma, josta käy monien asioiden molemmat puolet ilmi, kuten esimerkiksi rahoitus. Minulla on vahvuutena oma rahoitus mutta toisaalta se on myös rajoite. Vahvuutena on oma rahoitus juuri siksi että ei tarvitse miettiä lainanlyhennyksiä, tietää käytettävissä olevat varat ja tietää sen osalta myös riskin, että milloin omat rajat tulevat vastaan. Negatiivista on se, että oma rahoitus on rajallinen, ja toiminta pitää olla juuri oikeanlainen ja oikeassa suhteessa pääomaan. Laajentuessaan, jos konsepti osoittaa toimivuutensa, vieras pääoma on lähes välttämätön. Molemmat analyysit auttoivat hahmottamaan alkutilanteen lisäksi myös vaaroja ja karikkoja.

SWOT analyysi

SWOT-analyysin ja Business Model Canvas (BMC) -analyysin laatiminen oman ravintola-alan yrityksen osalta oli keskeinen vaihe tutkimuksessani. Ensimmäiseksi aloitin SWOT-analyysin laatimisen. Aloitin SWOT-analyysin tekemisen 1. maaliskuuta 2023, ja käytin siihen ensisijaisesti aikaa noin kaksi päivää (Liite 4).

Ensimmäisen version SWOTista laadittuani palasin myöhemmin, 15. maaliskuuta 2023, tarkistamaan ja muokkaamaan sitä. Ensimmäiseen versioon kirjoitin otsikot. Vahvuuksiin tuli kirjoitettua seuraavat asiat: oma pääoma, yksinkertainen tuote, osaamistaso. Seuraavalla kerralla ymmärsin laajentaa hieman mitä olin jo kirjoittanut ja lisäsin asioita. Vahvuuksiin tuli nyt: oma pääoma, monipuolinen tietämys liike-elämästä, yksinkertainen tuote, vähemmän virheitä tilauksissa, monipuoliset tuotevariaation mahdollisuudet, korkea osaamistaso, aiempi johtamiskokemus, kasvuhakuisuus. Monipuolinen liike-elämäkokemus on vahvuus mitä näen vain itse, mutta kun asian kirjoittaa paperille se konkretisoituu vahvuudeksi. Minulla on yritys-elämästä monipuolista työkokemusta. Esimerkiksi tieto sekä sen löytäminen ovat nyky maailmassa hyvin tärkeitä. Edellä mainituista asioista johtuu myös lisäys korkea osaamistaso, mikä tarkoittaa, että olen konkreettisesti auttanut yrityksiä

markkinoinnin, viestinnän, myynnin osalta ja etabloitumaan muille markkina-alueille. Olen auttanut asiakkaita myös tilanteissa, jotka ovat koskeneet budjetointia, laskutusta, kirjanpitoa, verotusta ja henkilöstön palkkaamista. Proteiinijuoma voi valmistaa eri tavoilla, eri koostumuksilla ja erilaisia tuotevariaatioita on paljon. Tuotetta on kuitenkin ensin testattava asiakkailla, muussa tapauksessa tulee ostettua väärä raaka-aineita. Pienen yrityksen kulut on minimoitava etenkin yritystaipaleen alussa. Myös johtamiskyky ja -taito on vahvuus, koska siitäkin on karttunut kokemusta. Kasvuhakuisuus on teema, jonka takia yritystä lähdin alun perin suunnittelemaan. En halua tehdä yritystä yhden tuotteen varaan ja pienesti vaan tähtäimessä on alun alkaen ollut nopea laajentumiskonsepti.

Heikkoudet osiossa oli alun perin seuraava sana: taloustilanne. Seuraavalla kerralla lisäsin ja muokkasinkin tekstiä; rajattu pääoma, talouden arvaamaton tilanne ja sen vaikutus yritystoimintaan, yritys on yhden henkilön varassa (varahenkilön palkkaaminen alussa on mahdoton), ulkopuolisen palkkaaminen tietää kouluttamista. Rajattu pääoma tarkoittaa, että yritys on saatava jaloille summalla x ja on nähtävä, onko laajentuminen kotimaassa kannattava vai jopa johonkin lähialueille mahdollinen (Ruotsi, Viro). Tätä määrittää paljon yleisen taloustilanteen kehittyminen. Jos yritystä ei saa kasvamaan ei voida myöskään palkata apuvoimia ja se taas vaikuttaa taustalla oleviin prosesseihin, kasvuun ja markkinointiin.

Kohdassa mahdollisuudet oli aluksi: kulurakenne, tuotepaletti. Myöhemmin lisäsin: skaalautuva tuotepaletti, koska tuote mahdollista variaatioita. Lisäsin myös mahdollisuuden laajentaa yritystoimintaa, koska liiketoimintamalli mahdollistaa skaalautumisen muille markkina-alueille ja kuvasin kulurakennetta sanalla kevyt. Kevyt kulurakenne tulee siitä, että tuotteen aines-osia on aluksi vain hyvin rajallinen määrä, mutta ne eivät ole itsessään liian kalliita. Mikäli tuotevariaatioita haluaa tehdä ja testata, voi sen tehdä ilman suuria alkuinvestointeja, koska erilaisia makuja varten ei tarvitse ostaa heti isoja määriä erilaisia lisäraaka-aineita.

Uhkat osiossa oli aluksi: kilpailutilanne, kassavirta, lainsäädäntö. Seuraavalla kerralla siinä luki: negatiivinen kulutusikäytyminen, kireä kilpailutilanne, sääntely ja lainsäädäntö, raaka-aineiden jatkuva kallistuminen, riittävä kassavirta. Mielestäni kilpailutilanne on kireä jo pelkästään sen takia että ostovoima on laskenut sekä Covid-19 epidemian takia mutta hinta on yhä määräävämmässä asemassa niin ravintolassa kuin myös ruoka-kaupoissa. Tästä voidaan päätellä, että tuotteen tunnettuus, maku ja hinta määrittävät menekin. Uudelle yritykselle asetelma on vähintäänkin haastava koska kilpailu kuluttajan rahoista on kova. Raaka-ainehinnat eivät ole palanneet Covid-19 epidemia edeltävälle tasolle, joten tasapainoa on haettava raaka-aineiden, laadun ja hinnan keskuudesta. Suomessa hallitus on miettimässä myös verotusasioita uusiksi, ja siksi lainsäädäntö ja erimerkiksi verotus ovat vielä asioita, joista ei ole täyttä selvyttä millaiseksi se muodostuisi ko. tuotteen

kohdalla. Yleinen arvonlisävero on ollut tähän asti 24 % mutta hallitus kaavaile sen nostamista jo syksyllä 25,5 prosenttiin. Tämä nosto kurittaa ennen kaikkea pieniä yrityksiä.

SWOT-analyysissä vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellessani kiinnitin erityistä huomiota yrityksen sisäisiin tekijöihin, kuten osaamiseen, resursseihin ja toimintaprosesseihin. Mahdollisuuksia ja uhkia arvioidessani keskityin ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinatrendeihin, kilpailuun ja sääntely-ympäristöön. Palatessani takaisin SWOT-analyysiini tarkistin ja muokkasin alustavaa versiota. Muutin esimerkiksi joitain vahvuuksia ja heikkouksia perustuen syvempään ymmärrykseeni yrityksen toiminnasta ja sen ympäristöstä.

Business Model Canvas (BMC) analyysi

SWOT-analyysin jälkeen siirryin laatimaan Business Model Canvas -analyysiä (Liite 5). Aloin työskennellä BMC:n parissa 18. maaliskuuta 2023, ja käytin siihen aikaa noin kolme päivää. BMC-analyysissä tarkastelin yrityksen liiketoimintamallin eri osa-alueita, kuten asiakassegmenttejä, arvon tuottoa, kanavia, asiakassuhteita, avainresursseja, avainkumppaneita, avaintoimintoja ja kustannusrakennetta. Laatiessani BMC-analyysiä pyrin syventämään ymmärrystäni yrityksen liiketoiminnasta ja sen keskeisistä toimintaperiaatteista. Analyysin avulla pyrin havainnoimaan, miten yritys luo arvoa asiakkailleen ja miten se erottuu kilpailijoistaan. Samalla tarkastelin myös yrityksen resurssien ja kumppanuuksien merkitystä sen toiminnalle (Liite 5).

Ensin laitoin avaintoimintoihin myynnin, tilausten hallinnan ja asiakaspalvelun, myöhemmin lisäsin siihen myös juomien suunnittelun, valmistuksen sekä markkinoinnin ja brändäyksen. Aluksi kanaaviin lisäsin markkinoinnin mutta ymmärsin että sen pitäisi olla toiminnoissa koska markkinointi on oma merkittävä osa-alueensa, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen ja näkyvyyteen. Kanaviin jäi kotisivut ja markkinointi, jonka muutin myöhemmin silleen, että kotisivut tehdään Facebook kanavalle ja Instagramiin, näin ollen erillisiä kotisivuja ei tarvita vielä tässä vaiheessa. Kotisivujen merkitys kasvaa, kun yritys alkaa myymään tuotteita isommissa määriin esimerkiksi tilaisuuksiin tai yrityksille. Asiakassegmenttiin laitoin fokusryhmikseen terveystietoiset ihmiset. Myöhemmin laajensin fokusryhmiä siten että siinä on perheet, teinit, nuoret aikuiset ja terveystietoiset ihmiset. Erityisesti nuoret ovat nykyään terveystietoisia ja halukkaat sekä kokeilemaan että kuluttamaan uusia tuotteita ennakkoluulottomasti. Kulurakennemuutokseen kirjoitin ensin miinusmerkin ja sitten vuokra, sähkö, raaka-aineet ja verot. Myöhemmin päätin selventää kulurakennetta listaamalla ensin kulut eli vaakuutukset, sähkö, vuokra, raaka-aineiden sisäänosto, verot. Sen jälkeen lisäsin plusmerkin ja sanan myynti. Seuraavalle riville laitoin yhtäläisyysmerkin ja kirjoitin auki: myyntitulo = myynti – pakolliset kulut.

Balanced Scorecard (BSC) mittarit

Haastatteluanalyysin jälkeen, huhtikuussa 2024, tein yritykselleni Balanced Scorecard mittarin. Aloitin analysoimalla haastatteluista saatuja tietoja. Haastattelut kattoivat laajan kirjon organisaation eri tasoja ja toimintoja, jolloin sain kattavan ymmärryksen nykyisistä suorituskyvyn haasteista ja tavoitteista. Tämän analyysin avulla pystyin tunnistamaan avainalueet, joille BSC-mittarit tulisi luoda. Perustuen haastatteluanalyysistä saamiini tietoihin, määrittelin selkeät strategiset tavoitteet. Nämä tavoitteet olivat linjassa organisaation yleisen vision ja missioiden kanssa. Tavoitteiden avulla pystyin varmistamaan, että jokainen mittari BSC:ssä tukee suoraan organisaation yleistä tavoitetta. Valitsin mittarit, jotka kuvasivat neljää perinteistä BSC-perspektiiviä: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit, sekä oppiminen & kasvu. Jokainen mittari valittiin sen perusteella, kuinka hyvin se mittaa tärkeitä suorituskyyindikaattoreita kussakin perspektiivissä. Esimerkiksi taloudellisessa perspektiivissä saatoin valita mittariksi tuoton kasvun, kun taas asiakasperspektiivissä tärkeä mittari oli asiakastyytyväisyys.

Kehitin BSC:n siten, että kaikki mittarit ovat tasapainossa keskenään (taulukko 2), mikä tarkoittaa, että yksittäisen mittarin parantuminen ei heikennä muita mittareita. Tämä tasapaino varmistaa, että organisaatio ei keskity liiaksi yhteen suorituskyvyn alueeseen muiden kustannuksella. Valinta näille mittareille perustui niiden kykyyn antaa monipuolinen ja tasapainoinen kuva organisaation suorituskyvystä. Tämä auttaa johtoa tekemään parempia päätöksiä ja suuntaamaan resursseja tehokkaammin.

Taulukko 2. Balanced Scorecard mittaristo

<p>Taloudellinen perspektiivi</p> <p>Tavoite: Kassavirran positiivisuus ensimmäisen toimintavuoden loppuun mennessä</p> <p>Mittari: Kuukausittainen positiivinen kassavirta, myyntikate</p>	<p>Asiakasperspektiivi</p> <p>Tavoite: Vahva bränditietoisuus kohderyhmässä</p> <p>Mittari: Sosiaalisen median seuraajamäärä ja sitoutumisaste, asiakastyytyväisyyden arviot</p>
<p>Sisäiset prosessit</p> <p>Tavoite: Tehokas tuotantoprosessi ja laadukkaiden tuotteiden valmistus</p> <p>Mittari: Tuotannon virheettömyysprosentti, raaka-aineiden hävikkiprosentti</p>	<p>Oppiminen ja kasvu</p> <p>Tavoite: Jatkuva parannus ja innovointi tuotekehityksessä</p> <p>Mittari: Uusien tuoteideoiden määrä kvartaaleittain, henkilöstön koulutustunnit</p>

Skaalautuvuuden testaaminen

Skaalautuvuuden testaaminen BMC (Business Model Canvas) -mallin mukaisesti yrityksessä on prosessi, joka vaatii ymmärrystä siitä, miten liiketoimintamalli reagoi kasvavaan kysyntään tai toiminnan laajentamiseen. Testaus voidaan suorittaa arvioimalla peruselementtejä suhteessa yrityksen kasvutavoitteisiin.

Ensimmäinen askel on tarkastella arvolupausta ja miettiä, kuinka hyvin se skaalautuu suuremmille asiakasmäärille tai uusille markkinoille. Maku mieltymykset voivat vaihdella maittain ja kulttuureittain. Vaikka mansikka, banaani ja suklaa ovat yleisesti suosittuja makuja monissa maissa, on silti syytä tehdä markkinatutkimusta kohdemaissa selvittääkseen paikalliset suosikit. Toisaalta terveystietous on kasvussa Suomessa ja lähimarkkina-alueilla, joten proteiinijuomalla saattaa olla kysyntää. Samalla pitäisi analysoida tuotteen laatu, houkuttelevuus ja erottautumiskyky eri markkinoilla. Laajentuminen uusiin markkina-alueisiin tuo haasteita logistiikkaan ja toimitusketjuun. On tärkeää varmistaa, että tuotteet voidaan toimittaa tehokkaasti ja säilyttää niiden laatu matkan aikana. Tämä voi vaatia paikallisten jakelukumppanien löytämistä tai tuotantolaitosten perustamista lähemmäksi kohdemarkkinoita.

Toinen tärkeä alue on avainresurssit, mukaan lukien henkilöstö, teknologia ja infrastruktuuri. Tässä vaiheessa on keskeistä arvioida, ovatko nykyiset resurssit riittävät ja miten ne voidaan skaalata tehokkaasti vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Mikäli oma rahoitus ei riitä pitää miettiä mahdollista yrityslainaa tai sijoittajan mukaan ottamista. Myös teknologian rooli on kriittinen (kassapalvelut, taloushallintajärjestelmä, raaka-aine menekki ja seuranta).

Avaintoiminnot, kuten tuotanto, jakelu ja asiakaspalvelu, on arvioitava skaalautuvuuden näkökulmasta. On tärkeää varmistaa, että nämä toiminnot voivat kasvaa sujuvasti ja tehokkaasti ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti tuotteen tai palvelun laatuun. Sitä varten on oltava tehokas tiimi, johon oikeanlaiset ihmiset ja heidän kouluttaminen tehtäviin ovat todella tärkeä osa kokonaisuutta. Kanavien osalta on tärkeää tarkastella, kuinka hyvin myynti- ja jakelukanavat voivat palvella kasvavaa asiakaskuntaa. Jos yritys käyttää pääasiassa fyysisiä myymälöitä, saattaa olla, että pitää miettiä laajentumistrategioita (esim. franchising).

Lopuksi on arvioitava, miten kustannusrakenne ja tulovirrat muuttuvat skaalautumisen myötä. On tärkeää tunnistaa, millä alueilla kustannukset kasvavat lineaarisesti ja missä on mahdollista säästää mittakaavaetuja.

6.5 Haastattelujen analyysi

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja millaisia asioita nousi haastatteluissa esille. Ensin käydään läpi haastateltavien taustat. Sen jälkeen käydään läpi heidän vastauksiaan teemoittain, verrataan vastauksia toisiinsa ja etsitään yhteneväisyyksiä sekä tarkastellaan eriävyyksiä.

Testatakseen haastattelukysymyksiä, niiden loogisuutta ja järjestystä järjestin 18.2.2024 pilottihaastattelun vastaajalle A. Samalla testasin haastattelulle varattua aikaa, teknisiä järjestelmiä, sekä tallentamista. Pilottihaastattelun jälkeen haastattelin yrittäjiä (viikot 9-11) ja sen jälkeen rahoittajia (viikko 12). Tarkoitukseni oli saada kymmenen yrittäjähaastattelua ja 2-3 rahoittaja haastatteluun. Todellisuudessa sain kuusi yrityshaastattelua ja yhden rahoittajan haastattelun. Pyrin saamaan haastateltavien luottamuksen esittelemällä haastattelun struktuurin. Aloitin haastattelutilanteen kertomalla tutkimustyöstäni ja sen tavoitteista. Painotin että tiedot ovat luottamuksellisia ja että niitä käytetään vain, jos tiedon pystyy anonymisoidaan ja sen että tiedot myös tuhoetaan työn valmistumisen jälkeen. Haastattelut kestivät 25 minuutista 40 minuuttiin.

Koska liiketoimintamalli ja skaalautuvuus ovat aihealueet, josta tarkoitus on hankkia syvällisempää tietoa, niin haastattelussa eritellään pääkysymykset merkinnöillä K1, K2, K3, K4 (Liite 1 ja Liite 2), joihin erityisesti haluttiin saada vastaus. Ensin haastateltiin yrittäjiä, sen jälkeen rahoittajia. Rahoittajille oli erillinen haastattelu. Rahoittajilta haluttiin saada vastauksia siihen, miten he vastaavasti näkevät yrityksen mahdollisuudet liiketoimintamallin ja skaalautumispotentiaalin perusteella. Haastattelukysymykset ovat kuvattu liitteessä 1 ja 2. Aineiston analyysin aloitin maalikuun alussa.

Yhteneväisyydet on koostettu lyhyesti luvun loppuun. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri yrityksen alkuvaiheessa mukana ollutta strategiseen kehittämiseen osallistunutta henkilöä. Kaikki vastaajat olivat yrityksen perustajajäseniä ja heillä oli omistajuus yrityksessä. He olivat toimineet tai toimivat parasta aikaa yrityksessä eri rooleissa, kuten toimitusjohtajina, operatiivisessa johdossa ja hallituksen jäsenenä jossakin vaiheessa mukana oloa. Osa heistä oli jo ehtinyt myydä osakkuuksiin yrityksessä, mutta jatkanut sitten senkin jälkeen toiminnassa.

Haastateltavat olivat sekä startuppeja että jo vakiintuneita yhtiöitä. Alla on kuvaus haastateltavista ja mikäli perässä on sana mature, tarkoittaa se sitä, että yritys on jo vakiinnuttanut toimintansa. Jos yritys on startup niin kyseessä on nuori yritys. Haastattelut suoritettiin käyttäen Microsoft Teams -alustaa, mikä mahdollisti joustavan ja tehokkaan vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa heidän sijainnistaan riippumatta. Haastateltavien valinta perustui tarkasti ennalta määriteltyihin kriteereihin, jotka otettiin huomioon analyysissä. Tämä valintaprosessi varmisti, että saimme kattavan ja monipuolisen näkemyksen eri yritysjohtajilta ja perustajilta, jotka edustavat laajasti kohderyhmäämme.

Yhteensä toteutettiin kuusi yrittäjähaastattelua. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 40 minuuttiin, mikä mahdollisti syvällisen keskustelun haastateltavien kanssa heidän liiketoimintamalleistaan, skaalautuvuuden haasteista ja menestyksestä. Haastattelujen pituus antoi myös mahdollisuuden tarkastella yksityiskohtaisesti kunkin haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia, tarjoten rikkaan ja monipuolisen aineiston analyysiä varten. Jokainen haastattelu suunniteltiin huolellisesti etukäteen, sisältäen kysymyksiä, jotka kannustivat haastateltavia jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään vapaasti. Tämä mahdollisti syvällisen ymmärryksen kunkin yritysjohtajan ja yrityksen perustajan ainutlaatuisesta näkökulmasta liiketoimintamalliensa ja kasvustrategioidensa osalta.

Haastateltavat:

Yritys A, software, (mature) perustaja ja osakas, pilottihaastattelu

Yritys B, software, (startup), perustaja ja toimitusjohtaja

Yritys C, software, perustaja ja toimitusjohtaja sekä sarjayrittäjä

Yritys D, software, (mature), perustaja ja toimitusjohtaja

Yritys E, software, (mature), perustaja ja toimitusjohtaja

Yritys F, software, (startup), yksi perustajista, vastaa tuotekehityksestä

Haastatteluissa kysymykset käytiin pääsääntöisesti läpi samassa järjestyksessä. Osa haastateltavista vastasivat kuitenkin kysymyksiin siten että se kattoi myös seuraavat pari-kolme kysymystä samalla kerralla. Haastattelukysymykset oli jaettu teemoihin ja haastattelu tehtiin puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Pääteemat olivat liiketoimintamalli ja skaalautuminen, muita teemoja olivat rahoitus ja strategiset päätökset. Purin vastaukset samassa järjestyksessä, miten kysymykset olivat suunniteltu alun perin vastattaviksi.

Teema 1: Rahoitus

Kysymyksen avulla koetin kartoittaa miten yritykset näkevät yrityksen rahoittamisen, etenkin alkutaipaleella. Onko oma rahoitus suuressa roolissa, vai käännytäänkö siihen, että otetaan lainaa. Minua kiinnosti myös missä määrin yritykset tiesivät erilaisista rahoituslähteistä.

Olin uumoillut, että yrityksen perustaminen on vaativaa toimintaa. Minut kuitenkin yllätti kuinka moni haastateltavista (A, B, C, E) sanoi, että käytännössä rahoitusta ei ollut alussa ollenkaan tai rahaa oli alussa korkeintaan sen verran että yritys saatiin rekisteröityä. Ihmiset sanoivat yksi toisensa perään, että töitä tehtiin vuosi tai kaksi palkatta. Tämä toisaalta tuki tietämystäni siitä, että

palkan sivukulut ovat Suomessa hyvin korkeat, ja siksi suuri osa yrittäjistä toimii erittäin suurella henkilökohtaisella riskillä.

”Ensin tehtiin töitä palkatta ja sitten homma käynnistyi ja se on pysynyt käynnissä varsin hyvin (A)”.

Business Finlandista olivat saaneet lainaa haastateltavat A, B, C ja D. Oman pääoman rahoitus antaa omistajille enemmän päätösvaltaa ja kontrollia yrityksen toiminnassa ja strategisissa päätöksissä, sanoivat useat haastateltavista (B, D, E, F). Ja toisaalta ulkopuolinen rahoitus auttaa usein juuri kasvussa ja laajenemisessa. Kysymys oli: Miten rahoititte yrityksen?

”Vaativammasti. Tutustuin yhtiökumppaneihin. Aloitettiin liiketoiminta, (tehtiin) paperiprotoja ja kierrettiin potentiaalisia asiakkaita. Alkurahoitusta ei siis ollut ollenkaan. Osakkaiden pääomalla lähdettiin liikkeelle ja vasta noin vuoden päästä mukaan saatiin piensijoittaja, joka sijoitti yhtiöön. BF saatu useampi rahoitus, vientiä ajatellen. Näillä rahoilla teimme markkinatutkimusta, joka auttoi paljon. Alkupuolella oli muutama laina, luultavasti BF takaamia (C)”.

”Oma rahoitus ja BF laina. Alkuvaiheessa päätettiin, ettei haluttu riskirahaa mukaan. Alkuvaiheen rahoitus on vaikeammin saavutettavissa, koska on ikään kuin paaria. Meillä ei ollut edes luottotietoja. Myöhemmin saatiin sijoittaja mukaan (D)”.

Kaikki vastaajat painottivat, että rahoituksen saaminen oli todella tärkeä asia yritystoiminnan jatkuvuudelle. Mutta poikkeuksiakin oli, jossa perustajat (F) ottivat heti lainan yhdessä ja myöhemmin enkelisijoittajat tulivat mukaan.

”Aluksi perustajat otti yhdessä pienen lainan. Myöhemmin saatiin kaksi enkelisijoittajaa mukaan (vaihtovelkakirjalla), nyt Seed rahoituksen mukana tuli kaksi uutta venture capital firmaa mukaan (F)”.

Kysyin myös missä määrin yrityksen perustajat olivat yritystoiminnan alussa tietoisia eri rahoituskanavista. Ja jos he nyt olisi samassa tilanteessa tekisivätkö he muutoksia sen suhteen? Kysymys oli: Olitteko tietoisia eri rahoituskanavista? Päittäisittekö nyt toisin? Vastauksissa korostui, ettei yrityksen alkutaipaleella tiedetty tarpeeksi rahoituksesta tai mistä sitä kannattaisi hakea (A, B, C) ja toisaalta kukaan ei sanonut, että tekisi nyt erilaisia päätöksiä rahoituksen suhteen.

”Vähän huonosti. Alkuvaiheessa kävimme Slushissa, ei saatu sieltä sijoittajia. Vaikutti hyvin vaikealta saada sijoittajat kiinnostumaan (tuotteestamme). En tekisi muutoksia. Pienyrityksen on vaikea tietää mistä tavoittaisi oikeat sijoittajat. Suomesta puuttuu pysyvä tapaa löytää sijoittajia tai tunnustella sijoittajan tarvetta (C)”.

Kukaan haastatelluista ei sanonut, että olisi nyt muuttanut alkuaikojen rahoitukseen liittyviä päätöksiä. Ainoastaan haastateltava A oli saanut yritykselle yritystoiminnan rahoittamiseksi riskitöntä ulkopuolista pääomaa. Haastatellut B ja C sanoivat, että tietävät nyt paremmin rahoituslähteitä mutta heidän eivät muuttaisi jo tehtyjä päätöksiä rahoituksen suhteen. Vastaaja E sanoi, että ulkoinen rahoitus olisi auttanut kasvamaan yritystä nopeammin mutta toisaalta sillä ei loppupeleissä ollut suurta vaikutusta koska yritys on silti laajentunut, vain hieman hitaammin.

Teema 2: Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin teema on moniosainen, ensin katsomme mitä se vastaajien mielestä on. Kysymykset olivat: Miten kuvailisitte yrityksenne liiketoimintamallin? Mikä tekee siitä ainutlaatuiseni tehokkaan? Merkille pantava vastauksissa oli, että kukaan vastaajista ei käyttänyt sanaa liiketoimintamalli. Useimmat puhuivat yritysstrategiasta, toiminnasta tai toimintatavasta. Tämä seikka on johdonmukainen myös sen kanssa mitä teoriaosuudessa tulini lukeneeksi. Tutkimukset ovat viitanneet siihen, että yrityspäätäjät eivät joko puhu liiketoimintamallista tai eivät ymmärrä sitä yksiselitteisesti (Kaplan & Norton 2012, 18; Bock & George 2017, Luku 2). Haastatteluissa ilmeni, että liiketoimintamalli ottaa aikaa kehittyäkseen (haastateltavat A, B, C, D, E, F). Samoin vastaajat sanoivat, että oikeanlainen liiketoimintamalli muodostuu ajan saatossa, erilaisia kokeiluja tekemällä.

”Ei sinänsä ainutlaatuinen (liiketoimintamalli), yritys on lähtenyt skaalautuvuudesta liikkeelle, alusta asti globaali, mukana ilmainen eli Freemium (sis. mainokset) ja Premium (maksullinen) mallit (E).

Seuraavaksi halusin tietää miten yrittäjät itse näkevät, että heillä on menestyvä liiketoimintamalli. Kysymys oli tärkeä (merkitty K1:llä, Liite 1): Mitkä tekijät ovat keskeisiä menestyvän liiketoimintamallin rakentamisessa? Tässä kohdassa tuli melko suuri joukko erilaisia vastauksia, jossa näkyy, että vaikka softwarea tarjotaan, on sillä hyvinkin erilaisia toimialakohtaisia piirteitä ja että erilaiset tavat tehdä liiketoiminta ovat hyvin suuret. Menestyvän liiketoiminnan kannalta mainittiin seuraavat tekijät: hyvä tuuri, oikean ihmiset, oikea tuote (A), tuotteen ainutlaatuisuus (C), kuluttajaymmärrys, personointi, tehostaminen ja seuranta (D), ainutlaatuinen tapa toimia toimialalla (F).

Seuraavaksi kysyin millaisia strategisia päätöksiä yrittäjät ovat tehneet liiketoimintamallin kehittämiseksi. Kysymys oli tärkeä (merkitty K2:lla, Liite 1): Millaisia strategisia päätöksiä olette tehneet liiketoimintamallinne kehittämiseksi? Vastaaja A:n yritys oli käyttänyt ulkopuolista sparrauskonsultin apua, joka auttoi heitä miettimään ja tehostamaan liiketoimintamallia koska heillä oli konkurssi lähellä. Vastaaja B oli sitä mieltä, että heille suuret asiakkaat ovat niin tärkeitä, että se on ollut heidän liiketoimintamallin ydin, ja siihen he ovat myös keskittyneet. Vastaaja C painotti, että heidän liiketoimintamalli on sekä helppo että riskitön, se on ollut alusta asti myös heidän tavoite. Vastaaja D painotti puolestaan monia, hyvin erilaisia tekijöitä. Hän sanoi, että on tärkeä päättää mitä yritys itse tekee ja millaiset vaiheet ulkoistetaan, samalla pitää tietää millainen on tiimin koko, resurssitilanne ja onnistutaanko skaalaamaan toiminta. Heillä keskiössä oli myös, miten he näkyvät eri medioissa ja mietintä siitä, miten se näkyvyys tavoittaa heidän segmenttiryhmiä oli olennaista. Samoin vastaaja pohti sitä, missä vaiheessa yritys ottaa lisää sijoittajia mukaan koska se vaikuttaa olennaisesti päätöksiin, päätöksentekoon ja valtaan yrityksessä. Tässäkin oli hyvin erilaisia asioita mitä kukin haastateltava painotti ja se taas johtui siitä millä toimialalla he toimivat ja millaisten asiakkaiden kanssa. Tämäkään ei yllättänyt vaan pikemminkin vahvisti sitä tietoa mitä jo viitekehityksessä

tulin lukeneeksi. On mahdotonta sanoa, mikä tapa toimia yritykselle sopii, jos ei ota huomioon kokonaiskuvaa. Näin ollen sain vahvistuksen sille, mitä olen työssäni yrityskonsulttina kokenut ja nähnyt. On vaikea antaa sabluunavastausta koska erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat lopputulemaan on niin paljon.

Teema 3: Skaalautuminen

Liiketoimintamallia seurasi kysymykset skaalautumisesta ja kasvusta. Halusin nähdä miten yrittäjät näkevät skaalautumisen, onko se ollut lähtökohtaisesti yritysidea vai onko liiketoimintaa mahdollista skaalata vaiheittain. Kysymys oli työni kannalta tärkeä ja se oli merkitty K3:lla (Liite 1): Oletko harkinnut tai pyrkineet skaalaamaan omaa yritystänne?

Vastauksissa oli tiettyä hajontaa koska yritykset olivat kasvussa eri vaiheissa. Moni yrittäjä myös pohtii mitä skaalautumisen tarvitaan, rahoituksen lisäksi.

Yritys A on muuttunut skaalautuvaksi. Yritys on saamassa tuotteen sopivaksi, joten skaalautumisesta ei voida vielä puhua (B). Haastateltava C:n mukaan oli heti alussa ajatus, että yritys pyrkii skaalautumaan, kun se palvelun osalta on mahdollista. Yritystä on rakennettu alusta asti globaalisti (D). Skaalautuvuus on alusta asti ollut tähtäimessä ja se on myös uniikki (E) sekä yritys harjoittaa globaalia liiketoimintaa (F).

Seuraavaksi kysyin, onko yritys käyttänyt erilaisia strategioita liiketoiminnan laajentamiseksi. Kysymykset olivat seuraavat: Mitä strategioita olette käyttäneet liiketoiminnan laajentamiseksi? Onko tietyillä strategioilla ollut erityisen suuri vaikutus? Kolmas kysymys oli tärkein (merkitty K4:lla, Liite 1): Mitkä tekijät vaikuttavat skaalautuvuuden mahdollisuuksiin teidän yritystoiminnassanne? Haastateltava (A) sanoi että heillä on ollut tuuria ajassa ja ihmisten kanssa:

”IT ala on kasvanut paljon. Toimialueella on ollut ongelmia, mutta se on omalta osalta luonut tilanteen, että on pystytty pitämään ihmisistä kiinni ja toisaalta, kasvamaan silloin kun talous on porskuttanut kovaa eteenpäin (A)”.

Vastaavasti haastateltava (B) sanoi että he eivät vielä ole skaalautuneet mutta heidän tähtäimessä on ollut aina suuryritykset ja kumppanuudet. Ja että jälkimmäinen saattaa mahdollistaa heidän tulevan kasvun ja skaalautumisen globaalilla tasolla.

”That's still for me, like growth phase that we are, you know, trying to reach individual people and what we have done on the scale side and with partnerships. We are trying a few different partnerships and looks promising. We have one very large company who is looking to deepen their partnership with us and if that works, then it's, you know, we don't have to worry about anything. Scaling through partnership gonna be huge for us (B).

Kolmas vastaaja (C) nimesi, että heillä on alusta asti ollut tähtäimessä skaalautumisen lisäksi englanninkieliset maat. Mutta menestystä on tullut myös poikkeavasta liiketoimintamallista, joka yhdistää heidän palvelut sosiaalisen median kanssa.

”Suuri osa toiminnosta Australiassa, Jenkit, Irlanti, Englanti. Myös fokus englanninkielisissä maissa. B-to-B tuo myös B-to-C tai toisinpäin. Uniikkia on sosiaalisen median ja palvelun yhdistäminen (C)”.

Monitahoisen vastauksen antoi myös haastateltava D, joka korosti skaalautumisessa ja yrityksen strategisten päätösten osalta markkina-alueen tutkimusta, liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä, asiakasmieltymyksiä näkemistä, tiedostamista, analysointia sekä tarkkaan määriteltyjen tavoitteiden mittaamista olennaisina tekijöinä.

”Keskeiset tekijät, liiketoiminnan mahdollisuuden löytäminen markkinoilta. Esimerkiksi USA. Mil-lainen tilanne markkinoilla, me teemme tuotteen mistä pitää löytää tarpeeksi kuluttajia. Tavoitteiden määrittely ja niiden kautta mittaaminen on tuotekehityksen tapa tai tuki (D)”.

Sitten pohdittiin skaalautumiseen liittyviä ongelmia. Kysymykset olivat: Mitkä tekijät ovat olleet suurimpia haasteita yrityksenne skaalautumisen kannalta? Miten hallinnoitte resursseja (rahoitus, henkilöstö, teknologia) skaalautumisen aikana? Olitteko varautuneet asiaan?

Suurimpia haasteita oli: ei ollut suunnitelmaa kasvun varalle (A), resurssit ovat rajalliset (C), ennalta asetetut raamit, jotka ovat sidoksissa strategiseen ohjaukseen (D), resurssien riittäminen, fokuksen puuttuminen ja ihmisten kyky kasvaa muutoksen keskellä (F).

”Alusta on itse tekemä ja teknisesti skaalautuva. Kieli ja lokaatiovaihtoehtojen tuki on ollut alusta lähtien, alueelliset muuttajat ovat kaikki helpottaneet skaalautumista. Toimiala on ollut aika samanlainen eri maissa. Palvelu sopii hyvin erilaisille toimijoille. Jenkeissä on ollut pakko lisätä vastuuvapauslausekkeet, täällä ne eivät taas sido. Varautuminen on mennyt tilanteen mukaan. Resurssit ovat rajalliset (C)”.

”Raamit ovat strateginen ohjaaminen. Tuotteen että yrityskehityksen milestone mittarit. Tiettyyn aikaan pitää olla strateginen potentiaali mitattuna, sen jälkeen tehdään päätöksiä budjetista, henkilöresurssista, markkinoinnista. Ollaanko oikealla tiellä vai lopetetaanko tuotekehitys (D)”.

”Tiimin kyky on olennainen, sen pitää uudistua ja kasvaa samalla, mikä on valtava haaste. Skaalautuminen vaatii paljon resursseja. On vaikea onnistua, jos ei ole fokusta (F)”.

Näissäkin vastauksissa oli selvä, että yhteneväisyyksiä on mutta toisaalta yritykset ovat hyvin erilaisia ja myös haasteet skaalautumisen tai kasvun vaiheessa ovat erilaisia. Melkein kaikki haastateltavat kuitenkin painottivat, että tiimi on se, joka vaikuttaa erityisen paljon kasvuun ja kasvun aikana. Ja lopuksi kysyin yritysten näkemystä, mitä kannattaa seurata ja mitata jos halutaan kasvaa ja menestyä. Kysymys oli: Millaisia mittareita käytätte arvioimaan yrityksenne kasvua ja menestystä?

Vastaaja A painotti yrityskassassa olevaa rahaa, riittävää laskutusta sekä asiakaspalautetta:

”Mittarit on ollut kassassa oleva raha, että laskutus on riittävä, ja on yritetty ennustaa tulevat hankkeet mahdollisimman tarkasti. On kerätty asiakaspalaute ja on reagoitu kaikkiin niin negatiivisiin kuin positiivisiin palautteisiin (A)”.

Myös vastaaja C mainitsi tulot, tilastot, myynnin tärkeyden ja niiden merkityksen kasvulle:

”Seurataan tuloja, tilastoija palvelusta. Se auttaa tulevaisuuden suunnittelussa. Myynnin perusteella on pystytty ottamaan myös riskiä (C)”.

Myös vastaajat (F, D) painottivat myynnin osa.

”Yrityksen kannalta tuotteen menestys määrittää kasvun. Palkkakulut on suurin hidastava tekijä, jos ei onnistuta tuotteessa. Lähinnä tuotemittarit, käyttäjämäärät tärkeät mutta myös kuluttajan rahamäärä (D)”.

Vastauksissa korostui se, ettei lainaa otettu yrityksen alkutaipaleella, eikä yrittäjillä ollut halua sitoutua myöskään ensimerkiksi sijoittajiin ennen kuin liiketoimintamallia oli saatu selvemmäksi (F). Moni piti riskinä aloittaa yritys lainalla ja sitä vältettiin ottamasta. Toisaalta moni yritys oli saanut tuotekehitykseen lainaa Business Finlandilta ja se oli koettu hyväksi asiaksi (A, B, C, D). Myös myöhemmin arvioitaessaan rahoituslähteitä olivat vastaajat sitä mieltä, etteivät muuttaisi jo tehtyjä päätöksiään. Vastaajat luottivat omiin yhtiökumppaneihin mitä tuli alkurahoitukseen. Siinä tuli esille, että ihmiset olivat sitoutuneet toimintaan ja suuri osa teki jotain muuta palkkatyötä toisessa yrityksessä, samalla kun koetti käynnistää uutta yritystä. Pääsääntöisesti vastaajat sanoivat, että eivät olleet yrityksen alkuvaiheessa kovinkaan tietoisia rahoituslähteistä ja se koettiin negatiivisena asiana.

Liiketoimintamallia koskevat kysymykset näyttivät, että on monta erilaista lähestymistapaa tehdä liiketoimintaa. Moni vastaaja sanoi, että liiketoimintamallin toimivuus tai selkeys ei ollut taattu ensimetreillään. Enemmistö haastatelluista sanoi, että jatkuva iterointi ja asioiden kehittäminen on ollut avain menestykseen. Karkeasti ottaen vastaajien yrityksissä on ajateltu kuka on asiakas ja mistä myynti tulee (A, B, C, D, E, F). Myös liiketoimintamallin kehittämisen osalta vastauksissa oli melko erilaisia asioita mainittu, alkaen siitä milloin yritys oli pyytänyt ulkopuolista apua (A), milloin oli testattu asiakkaiden kanssa liiketoimintamallin toimivuutta (B), oli mietitty liiketoimintamallin selkeys maksavan asiakkaan näkökulmasta (C), mikä prosessin osaa ulkoistetaan, mitä tehdään itse ja miten vastataan skaalautumiseen (D). Enemmistö yrityksiä oli perustettu globaaleiksi ja skaalautuviksi alusta lähtien (B, C, D, E, F).

Ainoastaan vastaaja A sanoi, että heillä ei ollut niin suoraa polkua vaan he joutuivat lopettamaan osan liiketoiminnasta ja miettimään silloin uudestaan mitä, miksi ja kenelle yritys tekee. Siitä huolimatta yritys laajensi tämän jälkeen melko nopeasti uusille markkina-alueille, joten siitä tuli skaalautuva.

Skaalautumiseen liittyvä ongelma oli rahoitus ja muut resurssit. Yritykset painottivat monien mittarien seuraamista. Haastateltava D painotti, että tietyt indikaattorit näyttävät mennäänkö tuotesuunnittelussa oikeaan suuntaan ja onko siten skaalautuvuus mahdollinen. Useimmat yritykset sanoivat, että skaalautumiseen liittyy erilaisia painetilanteita, ja suuri osa mainitsi, että on haastava mitoitaa projektissa ihmisten määrä oikein. Myynnin kehitys nähtiin melkein suoraan verrannollisena yrityksen kehittymisen kanssa. Muita mittareita oli kuluttajien määrä, käyttäjien tai asiakkaiden määrä, kuluttajien ostot (myynti), ja konversiot (D, E, F).

Rahoittajan haastattelu

Seuraavaksi katsotaan rahoittajan haastattelua ja analyysia, miten pankkitoimija näkee rahoitustilanteen sekä miten he määrittävät skaalautuvat yritykset. Rahoittajan haastattelussa vastaaja toimii pankkialalla ja veti yksikköä, joka keskittyy startup ja kasvuyritysten toimintaan ja joka toimii Pohjoismaissa. Pääasiassa heidän asiakkaat ovat jo saaneet pääomarahoitusta enkeleiltä. Syy siihen miksi yksikkö oli perustettu oli se, että nämä startupit olivat alipalveltuja, koska perinteinen pankki näkee sellaiset yritykset isona riskinä.

Haastattelun alussa haastateltava halusi tarkentaa mitä heille tarkoittaa esimerkiksi startup yritys. Heidän luokittelussa oli startupit, Pre-seed, Seed rahoitusvaiheessa olevat, Scaler ja Grown.

”Luokittelemme Startupit näin: ihan aloittelevia yrityksiä (toimii omalla rahalla, ns. bootstrapping, soft fundingilla tai granteilla, sekä enkelisijoittajien rahalla. Tässä ne ovat pre-seed vaiheen rahoituksessa. Sen jälkeen, Seed rahoituksessa, tulee mukaan isompia enkelisijoittajia tai ensimmäiset Venture Capital Fundit. Sen jälkeen mennään A kierros, B-kierros, C, D. Kokonaisasiakas massasta noin puolet on startuppeja. Scaleup on meillä yritys, joka on nostanut vähintään miljoona euroa pääomarahoitusta ja sitten Scaler, joka on nostanut vähintään 100 miljoona euroa pääomarahoitusta. Grown tarkoittaa sellaista yritystä, joka toimii tulorahoituksella eli alkaa muistuttaa normaalia yritystä”.

Haastattelussa pankkiedustaja painotti myös sitä, että miten yrityksen omistajat itse hahmottavat heidän kasvu – tai skaalautumisen polun. Haastateltavan mukaan yritys on heille ideaali, kun sillä on esimerkiksi jo mukana sijoittaja (yleensä yksi enkeli) ja että yritys tekee jo myyntiä. Sellaiselle yritykselle heillä on mahdollista tarjota enemmän mahdollisuuksia kuin tavallisella pankilla. Usein näin alkuvaiheen yritykset eivät myöskään ole vielä tiedostaneet millaisia asioita tai palveluja he tulevat tarvitsemaan.

Teema 1: Rahoitus

Ovatko kasvuyrittäjät tietoisia eri rahoituskanavista kysymykseen haastateltava vastasi, että yritykset ovat yhä paremmin perillä, että myös perinteisestä pankista voi saada rahoitusta liiketoiminnalleen, vaikka yritys olisi startup. Hän kuvasi, että keskimääräinen sopimus on vuoden pituinen, mutta siihen on jossain tapauksissa mahdollista saada jatkoa.

”Teemme, kuten Nordeakin, pankkirahoitusta ilman varrantteja, equity elementtejä, tai exit bonuksia. Yleensä tyypillinen rahoitus on 12-kuukautta (renewal tyyppinen rahoitus). Kahdentoista kuukauden jälkeen arvioidaan onko se yritys ennustetulla polulla ja voimmeko me jatkaa sitä rahoitusta”.

Seuraavaksi keskityimme siihen, miten pankki näkee liiketoimintamallin toimivuuden ja tehokkuuden sekä sen, miten se vaikuttaa rahoituksen saamiseen. Pankkiedustajan mukaan suuri osa

heidän asiakkaista ovat teknologiayhtiöt ja erityisesti hän painotti SaaS -yhtiöiden liiketoimintamallia, jossa heidän on helpompi nähdä sekä liiketoimintamallin tehokkuus että myös skaalautuvuus.

Teema 2: Liiketoimintamallin vaatimukset

K1: Millaisia tekijöitä tarkastelette, jotta kasvuyritys voisi saada rahoituksen toiminalleen? Vastauksessa pankkiedustaja sanoi edelleen, että toimiva ja skaalautuva liiketoimintamalli on tärkeä sekä se seikka, että yritys on jo saanut rahoitusta ovat hyvä lähtökohta rahoituksen saamiselle.

K2: Miten tärkeänä pidätte innovatiivista ja ainutlaatuista liiketoimintamallia sijoituspäätöstä tehdessä? Innovatiivisen liiketoimintamallin osalta sanoi haastateltava, että he katsovat miten sijoittajat näkevät tämän asian. Ja toisaalta, jo se seikka, että yritys on taakseen saanut sijoittajan on tavallaan heille merkki siitä, että yritys on jollain tavalla uniikki.

”Vaikuttaa miten sijoittajat näkevät tilanteen tai yrityksen liiketoimintamallin ainutlaatuisuuden. Käytännössä yritys on jollain tavalla uniikki koska he ovat saaneet rahoitusta. Joko se on merkittävä prosessiparannus tai täysin uusi innovaatio tai jonkinlainen kombinaatio molempia”.

Teema 3: Skaalautuvuus:

Pankkiedustaja sanoi, että heidän rahoittamista yrityksistä kaikki ovat skaalautuvat yritykset koska se on heidän rahoituspäätöksissä niin olennainen osa. Seuraavaksi puhuttiin siitä, miten vaikuttaa yrityksen johdon kyky johtaa tiimiä, kasvua ja muutosta. Haastateltava painotti, että on todella olennaista, että yrityksestä löytyy oikeanlaista osaamista. Pankki usein pyytää VC-ltä due diligence raportin, jossa on keskiössä yritys ja sen kyvykkyydet sekä alleviivasi että monesti liian samanlaiset yksilöt tiimissä ei ole vahvuus vaan siihen pitää saada diversiteettiä.

”Kun yritys on siirtymässä startupista scaleup vaiheeseen on äärimmäisen tärkeä, että yrityksellä on olemassa oikeat kompetenssit. VC:t tekevät oman due diligence analyysin, jossa on nimen omaan keskiössä yrityksen kompetenssit. Siinä on tehty jo tiimin arviointia. Seed vaiheessa se on yksi primääri faktoreista, saako ne rahoitusta vai ei. Esimerkiksi insinöörivetoiset yritykset voivat pärjätä tiettyyn pisteeseen asti. Onko niillä kompetenssia hoitaa myyntiä tai markkinointia? Paras tiimi on kuitenkin sellainen, jossa on kaikenlaista osaamista. Insinöörivetoisissa yrityksissä monasti jarrutellaan markkinoille menemistä.”

K3: Onko teillä esimerkkejä yrityksistä, joiden skaalautumista olette tukeneet?

”Avoimet referenssimme ovat: Solarfoods, Wolt, Swappie. IQM.”

K4: Mitkä tekijät ovat keskeisimpiä, kun arvioitte yrityksen skaalautumispotentiaalia?

”Yleensä se on nähtävissä perusliiketoimintakonseptista. B-to-B:ssä arvoimme todellista markkinakokoa ja sitä kuinka vaikea myynti on. B-to-C:ssä katsomme sitä kuinka paljon rahaa on pakko käyttää, että (yritys) saa sen markkinan auki”.

Pankkiedustaja arvioi sijoitusriskejä sen perusteella, millainen on yrityksen liiketoiminta, markkina millä se toimii ja millainen on rahoitusriski. Jos yritys taas tuottaa ihan hyvää voittoa voidaan pitää

sitä yhtenä olennaisena perusteena rahoituksen antamiselle. Tai jos yritys on tehnyt jo paljon alkuinvestointeja, kuten oli Solar Foodsin tapauksessa, on se myös suuri arvointikomponentti. Siitä päästiinkin seuraavaan kysymykseen mikä keskittyi miten he arvoivat, miten yritys on kyvykäs kasvamaan ja ottamaan seuraavaa markkina-osuutta. Siihen tuli vastaus haastateltavalta, että katsotaan liikevaihtoa, liikevaihdon nopeutta ja kasvua, jolla on yleensä merkitystä millaista jatkorahoitusta yritys voi saada. Hän lisäsi siihen likviditeetin ja rahoitusmallin, onko se uskottava vai ei.

Pankkisektoritoimija lupasi minun käyttää vastauksiaan avoimesti raportissani ja sen että voin käyttää heidän avoimia referenssiyrityksiä. Puhuimme erikseen siitä millainen on rahoituksen tilanne ja haastateltava sanoi, että Suomen markkinoilta on vetäytynyt isot ulkomaiset toimijat, edellä mainitut CVC toimijat. Pohjoismaissa on kuitenkin erittäin lupaavia yrityksiä. Erilaisia rahastoja on perustettu todella mittaavissa määrin ja näin ollen startup- tai kasvuyritykset voivat edelleen saada rahoitusta myös muualta kuin Suomesta. Pankkisektorin edustajan mukaan on palattu vuoden 2018 tasolle, eli hänen mukaan tilanne on ikään kuin normalisoitunut. Hän vertasi tilannetta siihen miten paljon rahaa Suomen startup ja kasvuyrityksiin virtasi vuonna 2021-2022.

7 Päätelmät

Tässä luvussa pohditaan työn tuloksia, tavoitteita ja saavutettiin ne. Tähän sisältyy myös tutkimuksen päätulokset, johtopäätökset sekä sovellusmahdollisuudet.

7.1 Päätulokset ja produkti

Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni ymmärsin, että aihe on laaja. Halusin tietää miten liiketoimintamallista tulee toimiva ja tehokas sekä kiinnostuin jo monta vuotta aiemmin skaalautuvista yrityksistä. Näiden kahden teeman ympärille aloin rakentamaan tutkimuskysymyksiä ja niiden kysymysten valossa lähdin hakemaan aineistoa. Minulla oli kytenyt jo aiemmin mielessäni oma yritys mutta ajattelin että nyt opinnäytetyön muodossa on mahdollista tutkia oma yrittäjyyttä niin että saan käsityksen myös rahoituksesta, rahoituskanavista, toimintaympäristöstä, talousilmapiiristä, kuluttajakäyttäytymisestä ja monista muista seikoista mitkä saattavat vaikuttaa oman yrityksen perustamiseen. Olin siinä sekä oikeassa että väärässä. Olin oikeassa, että saan tarkastella todella paljon erilaisia asioita, mitkä voivat vaikuttaa ravintola-alalle perustettavaan yritykseen (kuten digitalisaatio ja raaka-ainehinnat) mutta olin väärässä siinä, että kuvittelin niiden olevan rajallisia. Inflaatio, kuluttajien ostokäyttäytyminen, sodat, epidemiat – näitä seikkoja mitä piti tarkastella tässä ajassa ja hetkessä tuntui olevan todella paljon. Niitä oli paljon enemmän, kun mitä kuvittelin käsitteleväni tässä työssäni.

Opinnäytetyö on vaativa ja siihen on varattava vähintään puoli vuotta aikaa. Aineiston lukemiseen, arviointiin ja ymmärtämiseen menee paljon aikaa. Vaikka tiesin sen, oli alkuperäisestä aikataulusta joustettava. Aineistoa oli myös arvioitava samalla kun sitä etsi, luki ja pyrki ymmärtämään. Koska skaalautuvuus ja startup teema on verrattain uusi, otin mukaan myös lähteitä, esimerkiksi artikkeleita, mitkä eivät olleet tutkimuskirjallisuutta. Näen ne kuitenkin relevanteiksi aiheiden osalta, koska ne omalta osalta täydensivät työtäni nimenomaan ajankohtaisesta näkökulmasta katsottuna.

Työn tavoitteena oli tarkastella yritys ympäristöä Suomessa juuri aloittavan yrityksen näkökulmasta ja toisaalta nähdä se, miten vaikea tai helppo on juuri nyt liiketoimintaympäristö yritykselle, joka pyrkii ravintola-alalle. Erikseen tarkasteltiin rahoitusteemaa ja rahoituslähteiden kirjoja.

Työn päätavoitteena oleva liiketoimintamalli saatiin tehtyä. Päätuotos oli liiketoimintamalli omalle ravintola-alan yritykselle. Yritystä ei ole vielä olemassa vaan se luodaan opinnäytetyön jälkeen, mahdollisesti kesällä tai syksyllä 2024. Samoin SWOT ja BMC analyysit tehtiin, jotta saatiin sekä yleiskuvaa (SWOT) että yksityiskohtaisempaa tietoa (BMC) mitä on ajateltava uuden yrityksen luomisessa. Toisaalta analyysijä olisi voinut olla enemmänkin, mutta aikaraja tuli vastaan. Ravintola-alan liiketoimintamalli, joka perustuu Business Model Canvas (BMC) -metodiin, voidaan arvioida ja

mitata käyttämällä monipuolista mittaristoa. Business Model Canvas auttoi minua näkemään mitkä ovat liiketoimintamallin keskeiset osat (Osterwalder & Pigneur 2010, 79), mutta opin että siitä puuttui esimerkiksi osa, joka alleviivaisi yrityksen CSR (Corporate Social Responsibility) vastuut ja liiketoiminnan kestävyteen liittyvät asiakysymykset (Ferrarini, G. 2020).

Koska oman yrityksen liiketoimintamalli ei ole vielä käytössä, mittaristo keskittyy oletettuihin tekijöihin, jotka heijastavat liiketoimintamallin potentiaalista tehokkuutta ja menestystä. Lisäksi on hyvä muistaa, että koska yritystä ei ole vielä olemassa, nämä mittarit perustuvat ennusteisiin, ja niiden tarkkuus ja relevanssi voivat muuttua. Siksi on tärkeää olla valmis mukauttamaan liiketoimintamallia ja mittaristoa uuden tiedon ja markkinatilanteen muuttuessa. Mittariston luomiseen otettiin mallia Balanced Scorecardista sekä siitä tiedosta, mitä yrittäjien haastatteluista ilmeni (Luku 6).

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että liiketoimintaa pitää mitata. Jokainen yritys määrittää olennaiset mittarit omassa liiketoiminnassa sekä sen mitkä ovat kriittiset tekijät, jotta yritys voi toimia. Moni haastatelluista korosti myynnin mittaamista, kassassa olevaa rahaa tai tasaista tulovirtaa. Moni yritys sanoi erikseen, että oikeat henkilöt ovat yrityksen suurin voimavara. Mutta yhtä moni painotti myös riittävä rahoitusta tai pääomaa, joka antaa avaimet kasvulle ja skaalautumiselle. Haastattelut auttoivat minua näkemään mittaamisen tärkeyden mutta haastateltavat alleviivasivat myös tulevaisuuden suunnittelun tärkeyttä. Haastattelut auttoivat myös produktin tekemisessä. Niiden perusteella oli helpompi käsittää miten haastava yhtälö on toimiva kulurakenne ja miten paljon eri toimintoja pitää pystyä analysoimaan yritystoiminnassa samanaikaisesti.

Kirjoitin työtäni aamuyöstä tai pitkälle yöhön, mikäli kirjoittaminen luisti. Kirjoittaminen itsessään saattoi olla paikoitellen myös uuvuttavaa koska samaan aikaan piti kirjoittaa myös kurssitehtäviä. Kirjoittamisesta opin sen, että pitää kirjoittaa eikä jättää kesken niin kauan kuin intoa ja energiaa riittää. Sen jälkeen saattoi mennä pariin päivää niin että luin joko aiheesta uusia artikkeleita, vertasin niitä, vaihdoin jonkun tutkimuksen toiseen tai yritin vain levätä. Usein kuitenkin jatkoin kirjoittamista heti seuraavana aamuna.

Puusa & Juuti (2020, Luku 5) kirjoittavat että tutkimuksen luotettavuus on sidottu uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Haastateltavat tiesivät, että aineisto on kerätty tutkimuksen osalta oikealla tavalla. Vaikka tutkimusotanta oli pieni (kuusi yritystä) on se silti luotettava, jos katsotaan lähestymistapaa ja menetelmiä. Myös haastateltavat yritykset olivat hyvin erilaisia, eri ikäisiä, eri suuruisia ja he toimittivat erilaisia palveluja erilaisille kohderyhmille. Tuomi & Sarajärvi (2018, Luku 6) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä. Olen noudattanut eettisiä tutkimusperiaatteita koko opinnäytetyön prosessin aikana.

7.2 Suositustoimeenpiteet

Analyyseja tehdessäni minulle heräsi valtavan paljon uusia kysymyksiä. Paperille kirjoittaessani pohdin asiaa useampana päivänä eri näkökulmista. Jos olisi ollut enemmän aikaa, olisin tehnyt lisäksi esimerkiksi PESTEL-analyysin. Koin että analyysien tekemien konkretisoi paljon asioita mitä ei välttämättä itse tiedosta yritystä suunniteltaessa.

Suurin osa haastatelluista yrittäjistä piti rahoituksen hakemista vaivalloisena. Päittäjiltä toivoisinkin (mikä oli myös monen yrittäjän näkökanta) että rahoituksen saamisen edellytyksiä avattaisiin enemmän ja että rahoitusta saisi läpinäkyvämmiin. Koin myös itse, kirjoittaessani ja tutkiessani rahoitusmahdollisuuksien kenttää, että se on monimutkainen, erittäin laaja ja on vaikea nähdä yrityksen näkökulmasta, millaiset ovat rahoitusmahdollisuudet. Joskin selvän käsityksen antoi pankkiyrityksen edustaja, joka kertoi omalta osaltaan, miten he arvioivat, analysoivat ja päättävät rahoituksen antamisesta lupaaville startup- ja kasvuyrityksille.

7.3 Sovellusmahdollisuudet

Viitekehys auttoi minua näkemään asiaan hieman laajemmin, kun mitä olin aiemmin kuvitellut yritystoiminnan käynnistämistä vaiheista. Ymmärrän nyt paremmin aikatauluttamisen hyötyjä ja sitä että mahdollisimman tarkkaan suunnittelen tuotteen maun, rakenteen, hinnan, ja tietenkin yrityksen markkinoinnin ja brändäyksen.

Oman yritykseni seuraavat vaiheet alkavat opinnäytetyön jälkeen. Teen seuraavaksi kauppakeskuksessa tuotteen testauksen, jossa tutkin perusteellisemmin olenko tuotteeseen panostanut tarpeeksi vai onko sitä sittenkin vielä kehitettävä. Kauppakeskus on vain yksi mahdollinen paikka tuotetestaukselle. Olen myös miettinyt miten voisin tehokkaasti tavoittaa esimerkiksi korkeakouluopiskelijat. Samaan aikaan pitää suunnitella markkinointi oikeille kohderyhmille. Siihen voin käyttää entisten kollegojen apua. Minun ei kannata tehdä aivan kaikkea itse, koska silloin voin tehdä virheitä. Palautteen saaminen on tärkeä. Mikäli tuotetestaus on menestys voin aloittaa yrityksen perustamisvaiheet. Kaikkien työvaiheiden aikatauluttaminen on myös olennaista, se helpottaa sekä työvaiheiden suunnittelua että niiden toteuttamista.

Sen lisäksi että olen tehnyt jo nyt kohtalaisen määrän tutkimusta mitä aion itse hyödyntää yritystoiminnassani myös muut yrittäjät voivat hyödyntää työni tuloksia oman liiketoimintansa kehittämiseen ja riskienhallintaan. He voivat soveltaa malliani omassa yritystoiminnassaan, tunnistaa aiemmin huomaamattomia riskejä ja parantaa liiketoimintastrategioitaan. Sen lisäksi he voivat oppia uusia menetelmiä ja lähestymistapoja riskienhallintaan ja liiketoiminnan suunnitteluun.

Aloittavat yrittäjät saavat taas työstäni välttämätöntä tietoa ja työkaluja oman liiketoimintansa perustamiseen ja kehittämiseen. He voivat hyödyntää malliani välttääkseen yleisiä ansoja ja ymmärtääkseen paremmin, miten liiketoimintaa tulee suunnitella ja miten riskejä hallitaan tehokkaasti.

Ammattilaiset, jotka tarjoavat neuvontaa ja konsultaatiota liiketoiminnan alueella, voivat käyttää työtäni tukeakseen omaa asiantuntemustaan ja tarjotakseen asiakkailleen syvällisempää ja räätälöidympää apua, esimerkiksi liiketoiminnan konsultoinnissa.

Oppilaitokset, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut, voivat hyödyntää työtäni opetuksessaan, tarjoten opiskelijoille käytännönläheisiä esimerkkejä liiketoiminnan suunnittelusta. Työni voi auttaa myös poliittisia ja taloudellisia päättäjiä ymmärtämään paremmin pienyritysten ja startup-yritysten haasteita ja tarpeita, mikä voi ohjata omalta osaltaan päätöksentekoa ja politiikkaa tukemaan näiden yritysten kasvua ja menestystä.

Lähteet

Arcos Dorados. 2024. Company Overview. Luettavissa: <https://ir.arcosdorados.com/company-overview/> Luettu: 21.1.2024.

Atria. 18.10.2023. Robotiikka ja tekoäly tulevaisuuden ravintolan liiketoiminnan tukena. Luettavissa: <https://www.atria.fi/ajankohtaista/2023/robotiikka-ja-tekoaly-tulevaisuuden-ravintolan-liiketoiminnan-tukena> Luettu: 25.3.2024.

Baer, B. 14.6.2022. Why Amazon is wrong about the American Innovation and Online Choice Act. Luettavissa: <https://www.brookings.edu/articles/why-amazon-is-wrong-about-the-american-innovation-and-online-choice-act/> Luettu: 05.04.2024.

Baldrige, R. 2022. What Is A Startup? Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup> Luettu: 8.3.2024.

Bell, D., Shelman, M. L. Nov 2011. KFC's Radical Approach to China. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/11/kfcs-radical-approach-to-china> Luettu: 21.3.2024.

Bock, A.J., George, G. 2017. The Business Model Book: design, build and adapt business ideas that thrive. Pearson Business. E-kirja. Luettu: 12.1.2024.

Brown, R., & Mawson, S. 2013. Trigger points and high-growth firms: A conceptualisation and review of public policy implications. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20, 2, s. 279–295. Luettu: 05.04.2024.

Capman. 2024. Luettavissa: <https://growth.capman.com/> Luettu: 13.2.2024.

Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. 2019. Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. Technological Forecasting and Social Change, 145, 24–35. Luettu: 05.04.2024.

Chambless, G. 22.12.2023. 2024 Economic Outlook: 10 considerations for the US economy. JPMorgan. Luettavissa: <https://www.jpmorgan.com/insights/outlook/economic-outlook/economic-trends> Luettu: 10.1.2024.

Chesbrough, H. 13.11.2007. Business model innovation: it is not just about technology anymore. Strategy & Leadership. Emerald Group Publishing Limited. Vol 35, No. 6, s. 12-17. Luettu: 3.1.2024.

Crunchtime. 25.10.2019. How to Scale a Restaurant Business. Luettavissa: <https://www.crunchtime.com/blog/blog/scaling-restaurant-operations> Luettu: 05.04.2024.

DaSilva, C. M., Trkman, P. 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. Long Range Planning. Elsevier. Volume 47, Issue 6, s. 379-389. Luettu: 3.1.2024.

Dastin, J., Kirkham, C., Kalra, A. 19.11.2021. Amazon wages secret war on Americans' privacy, documents show. Luettavissa: <https://www.reuters.com/investigates/special-report/amazon-privacy-lobbying/> Luettu: 05.04.2024.

DoorDash. 2024. About us. Luettavissa: <https://about.doordash.com/en-us> Luettu: 05.04.2024.

Duc, A.N., Abrahamsson, P. 2016. Minimum Viable Product or Multiple Facet Product? The Role of MVP in Software Startup. Conference paper. Luettavissa: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-33515-5_10#Sec13

Enders, A., Dlugosch, D. 10.7.2023. Monetary policy and credit standards: this time it is different. OECD Economics Department. Report. Luettavissa: <https://oecdecoscope.blog/2023/07/10/monetary-policy-and-credit-standards-this-time-its-different/> Luettu: 10.2.2024.

Espresso House. 2024. Kaikki mitä sinun tarvitsee tehdä. Luettavissa: <https://fi.espresso-house.com/aina-kotiovellesi-asti> Luettu: 21.3.2024.

Fernandes, A., Leonard, A. 8.11.2023. Global Venture Capital Outlook: The Latest Trends. Luettavissa: 19.1.2024. <https://www.bain.com/insights/global-venture-capital-outlook-latest-trends-snap-chart/> Luettu: 19.2.2024.

Ferrarini, G. 7.12.2020. Corporate Purpose and Sustainability. University of Genoa, Law Department and Centre for Law and Finance; European Corporate Governance Institute (ECGI); EUSFIL Jean Monnet Centre of Excellence on Sustainable Finance and Law. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3753594 Luettu: 05.04.2024.

Fiban ry. 20.2.2024. Luettavissa: <https://fiban.org/> Luettu: 20.2.2024.

Finnvera. 2024. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/rahoitus/takaukset> Luettu: 15.3.2024.

Fondia. 2022. My Fondia. Löydä selkeät vastaukset yrityksesi lakikysymyksiin. Luettavissa: <https://insights.fondia.com/fi/fi> Luettu: 17.3.2024.

Foodora. 2024. About us. Luettavissa: <https://www.foodora.com/about/> Luettu: 05.04.2024.

Gill, I., Kose A.M. 17.1.2024. Five major risks confronting the global economy in 2024. Commentary. Brookings. Luettavissa: <https://www.brookings.edu/articles/5-risks-global-economy-2024/> Luettu: 17.3.2024.

Goldman Sachs. 10.11.2023. The global economy will perform better than many expect in 2024. Luettavissa: 3.1.2024. <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/the-global-economy-will-perform-better-than-many-expect-in-2024.html> Luettu: 3.1.2024.

Haas, S., Kuehl, E. Moran, J.R., Venkataraman, K. 19.5.2020. How restaurants can thrive in the next normal. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal> Luettu: 11.4.2024.

Heikkilä, P., Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark. Vantaa.

Hepler A. J., Anderson B. E., Cooper M. C., Ogden J. A. 2016. Keys to successful balanced scorecard implementation and use based on published implementation attempts. Journal of Transportation Management, Vol. 27(1), s. 7–19. Luettu: 26.3.2024.

Herrala, O. 20.2.2024. Tradeka voisi kannattaa paremminkin – Ravintolat pinteessä, koska ”ihmisten rahat ovat vähissä”. Kauppalehti. Helsinki. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/tradeka-voisi-kannattaa-paremminkin-ravintolat-pinteessa-koska-ihmisten-rah-at-ovat-vahissa/a1bd8c94-c66b-4b94-94c0-6db33a2047d7> Luettu: 8.3.2024.

Hill, T., Westbrook R., 25 June 1998. SWOT analysis: It is time for a product recall. Elsevier. Vol 30, Issue 1. s. 46-52. Luettu: 12.1.2024.

Hoffman, R., Cohen, J., Triff, D. 2021. Masters of Scale. Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs. Bantam Press. Great Britain. E-book. Luettu: 12.1.2024.

Ijäs, I. 2.1.2023. Ravintola-annoksen hinta kohdilleen. Kespro. Luettavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintola-annoksen-hinta-kohdilleen> Luettu: 17.3.2024.

Invesdor. 2024. Sijoita yrityksiin. Luettavissa: <https://www.invesdor.fi/sijoita-yrityksiin#/> Luettu: 8.5.2024.

Jungle Juice Bar. 2024. Tuotteet. Luettavissa: <https://www.junglejuicebar.com/en/tuotteet/> Luettu: 21.1.2024.

Kalendera, Z. T., Vayvay, Ö. 2016. The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. Marmara University, Istanbul Goztepe Campus, Turkey. Luettu: 08.04.2024.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino. Jyväskylä.

Kaplan, R.S., Norton, D. P. Oct 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California management review, Vol.39 (1), s.53-79. Luettu: 11.2.2024.

Kaplan, S. 2012. The Business Model Innovation Factory. John Wiley & Sons. New Jersey. Hoboken. E-kirja.

Kelly, M. 2020. FT 1000: the fourth annual list of Europe's fastest-growing companies. Financial Times. Luettavissa: <https://www.ft.com/content/691390ca-53d9-11ea-90ad-25e377c0ee1f> Luettu: 05.04.2024.

Keane, S. F., Cormican, K.T., Sheahan, J. N. June 2018. Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. Elsevier. Vol. 9, s. 65-74. Luettu: 20.2.2024.

Kenton, W. 3.7.2023. Scale In: Overview of the Trading Strategy. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/s/scale-in.asp> Luettu: 15.1.2024.

Kierto-talous Suomi. 2024. Kiertotalouden liiketoimintamallit. Luettavissa: <https://kiertotalous-suomi.fi/taito-ja-tyokalut/kiertotalouden-liiketoimintamallit/> Luettu: 21.2.2024.

Klar, R. 25.3.2024. Meta, Google, Apple face EU probes over new tech regulations. The Hill. Luettavissa: <https://thehill.com/policy/technology/4554379-meta-google-apple-face-eu-probes-over-new-tech-regulations/> Luettu: 05.04.2024.

Kuratko, D. F., Holt, H. L., Neubert, E. 2020. Blitzscaling: The good, the bad, and the ugly. Elsevier Vol. 63, Issue 1, s. 109-119. Luettu: 27.3.2024.

Leiwo, H. 18.6.2018. Pelkkä terveellisyys ei enää riitä ruokavalinnoissa – sokerittomuus, suolattomuus ja luonnollisuus ovat nyt nousevia trendejä. Yleisradio. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-10257768> Luettu: 22.3.2024.

Lucianetti L., Battista V., Koufteros, X. 2019. Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 39 (2), s. 326–356. Luettu: 26.3.2024.

Manko, B. A. 2022. Analyzing an Unconventional Success Story Chick-fil-A Fast Food Restaurants in the USA. University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, Zielona Góra. Vol. 26, Iss. 1. Luettu: 31.12.2023.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 15.02.2024. MaRan jäsenkysely: Matkailu- ja ravintola-alan näkymät synkkenevät edelleen – kustannuskehitys kaataa ravintoloita. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/maran-jasenkysely-matkailu-ja-ravintola-alan-nakymat-synkkenevat-edelleen-kustannuskehitys-kaataa-ravintoloita.html> Tiedote. Luettu: 04.04.2024.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2024. Suhdannekatso. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannekatso.html> Luettu: 5.1.2024.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2023. Työllisten määrä. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html> Luettu: 10.1.2024.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2020. Toimiala. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala.html>. Luettu: 5.1.2024.

McDonalds. 2024. McDonald'sin historia. Luettavissa: <https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi/mcdonalds/historia.html> Luettu: 21.3.2024.

Monteiro, G. F. A. 2019. High-growth firms and scale-ups: A review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), s. 96–111. Luettu: 04.04.2024.

Mäenpää, M., Kiviranta, A. 2019. Exit. 15 inspiroivaa tositarinaa suomalaisista yrittäjistä, jotka loivat menestyksen tyhjästä. Leap Investors.

Mänty, S. 29.8.2023. Mehubaariketju nosti Noora Fagerströmin miljonääriksi – Pääomasijoittajan hallussa Jungle Juice Bar on takonut tappiota. Kauppalehti. Helsinki. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/mehubaariketju-nosti-noora-fagerstromin-miljoonaa-riksi-paaomasijoittajan-hallussa-jungle-juice-bar-on-takonut-tappiota/44a185e9-d580-48d8-80df-c99ee1a33bb3> Luettu 17.1.2024.

Nasdaq. 30.11.2021. Nasdaq Nordic Investor News. Nasdaq Helsinki welcomes Springvest to Nasdaq First North Growth Market Finland Luettavissa: <https://view.news.eu.nasdaq.com/view?id=bc292bb44fe5c80a7b70ab1cba81fc5b0&lang=en> Luettu: 8.5.2024.

Noho Partners. 2024. Ruokaravintolat. Luettavissa: <https://www.noho.fi/ravintolatoiminta/ruokaravintolat/> Luettu: 27.3.2024.

Namugenyi, C., Nimmagadda, S., Reiners, T. 2019. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*. Elsevier, Vol. 159, 2019, s. 1145-1154. Luettu: 27.3.2024.

Nordea. 22.2.2024. Palvelumme. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/palvelumme/rahoitus/> Luettu: 22.2.2024.

Nordea. 3.4.2019. Digitaalinen ravintolakokemus – syömistä lukuun ottamatta kaikki onnistuu sovelluksella. Luettavissa: <https://www.nordea.com/fi/doc/1019386.pdf> Luettu: 25.3.2024.

OECD. 5.2.2024. Economic Outlook, Interim Report February 2024. Luettavissa: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-2_0fd73462-en#page1 Luettu: 10.2.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Orion Pharma. 26.5.2021. Mikä määrä sokeria on liikaa – 6 syytä kiinnittää huomiota sokerin saantiin. Itsehoitoapteekki. Luettavissa: <https://www.itsehoitoapteekki.fi/artikkelit/terveys-ja-hyvinvointi/mika-maara-sokeria-on-liikaa--6-syyta-kiinnittaa-huomiota-sokerin-saantiin/> Luettu: 23.3.2024.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. New Jersey, Hoboken.

Palttala, P. 21.3.2024. Nyt on sopiva aika kävellä itse ravintolaan. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010306516.html> Luettu: 9.4.2024.

Park S., Lee H., Chae S. W. 2017. Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: Formative versus reflective measurement models. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 66(1), s. 92–110. Luettu: 25.3.2024.

Pfotenhauer, S., Laurent, B., Stilgoe, J. 2021. The politics of scaling. Sage Journals. Vol. 52, Issue 1. Luettu: 05.4.2024.

Pietarila, P. 13.12.2023. Juha Sipilän visioima uudenlainen rahasto aloittaa toimintansa. Kauppa-lehti. Helsinki. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/juha-sipilan-visioima-uudenlainen-rahasto-aloittaa-toimintansa-sijoittaa-kimpassa-bisnesenkeleiden-kanssa/fed55228-2187-49ca-9009-0cfcba42835f> Luettu: 17.1.2024.

Pollman, E. 2019. Article. Startup Governance. University of Pennsylvania law review 2019-12, Vol.168 (1), p.155-221. Luettu: 9.4.2024.

Porter, M. E. 2008. The Five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. Vol 86, No. 1. s. 78-93. Luettu: 9.4.2024.

Pulkkinen, V. 2017. Mitä tarkoittaa skaalautuminen? Inderes Oyj. Luettavissa: <https://www.inderes.fi/articles/mita-tarkoittaa-skaalautuminen> Luettu: 7.3.2024.

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 05.04.2024.

Pääomasijoittajat. 2024. Vaikuttavuustutkimus 2023. Luettavissa: [Paaomasijoittajat PwC Vaikuttavuustutkimus 2023.pdf](https://www.paaomasijoittajat.fi/vaikuttavuustutkimus_2023.pdf) Luettu: 04.04.2024.

[pakkasilla – Espresso Housen keskuskeittiön työntekijät kertovat kokemuksistaan | Yle](#) Luettu: 20.1.2024.

Startup Finland ry. Startup100. Luettavissa: <https://startup100.net/> Luettu: 15.1.2024.

Stenborg, M., Huovari, J., Kiema, I., Maliranta, M. 2020. Tuottavuus ja kilpailukyky Suomessa, mistä kilpailukyky koostuu ja mihin sitä tarvitaan? Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162574/VM_2020_81.pdf?sequence=1. Luettu: 10.1.2024.

Strategyzer. 2018. The Business Model Canvas. Luettavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf> Luettu: 12.2.2024.

Taloustutka. 2024. ResQ Club yrityksen talousdata. Luettavissa: www.taloustutka.fi Luettu: 17.1.2024.

Tesi ry. 28.12.2023. Kotimainen ruokateknologia-ala on kehittynyt viime vuosina suurempien rahoituskierrosten ja vahvan innovaatioekosysteemin avulla. Suomen Teollisuussjoitus. Luettavissa: <https://tesi.fi/tiedote/kotimainen-ruokateknologia-ala-on-kehittynyt-viime-vuosina-suurempien-rahoituskierrosten-ja-vahvan-innovaatioekosysteemin-avulla/> Luettu: 20.1.2024.

Tilastokeskus. 20.12.2023. Konkursseja eniten 25 vuoteen. Luettavissa: <https://tilastokeskus.fi/julkaisu/cl7yg4d8crpbu0cuhc1rw7spa> Luettu: 17.01.2024.

Tippmann, E., Ambos, T. C., Del Giudice, M., Monaghan, S., Ringov, D. January 2023. Scale-ups and scaling in an international business context. Journal of World Business, Elsevier, Vol. 58 (1). Luettu: 11.12.2023.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2024

Tuominen, P. 10.11.2021. Näin paljon Wolt- tai Foodora-ostosi maksaa ravintolalle – yksi pizza tilauksissa ylitse muiden. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/makuja/artikkeli/nain-paljon-wolt-tai-foodora-ostosi-maksaa-ravintolalle-yksi-pizza-tilauksissa-ylitse-muiden/8285468#gs.7p822c> Luettu: 09.04.2024.

Turner, D. W. III. 2010. Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. The Qualitative Report. Scholarly Journal. Fort Lauderdale. Vol. 15, Iss. 3, s. 754-760. Luettu: 12.1.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 13.2.2024. Tiedote. Epävarmuus ja korot painavat pk-yritysten suhdanneodotuksia. Luettavissa: <https://tem.fi/-/epavarmuus-ja-korot-painavat-pk-yritysten-suhdanneodotuksia> Luettu: 15.2.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2024. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo/> Luettu: 21.2.2024.

Upward, A., Jones, P. 2016. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. Sage Journals Premier. Vol. 29 (1), s.97-123. Luettu: 24.2.2024.

Valtioneuvosto. 20.4.2016. Suomi, jonka haluamme 2050 – Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus. Luettavissa:

<https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2022102/Kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+yhteiskuntasitoumus+20.4.2016/9bca8aa7-2680-4296-ad40-4a0335f6229f> Luettu: 10.1.2024.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvät yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.4.2024.

Voelker K. E., Rakich J. S., French G. R. 2001. The Balanced Scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology. Hospital Topics, Vol. 79(3), s. 13–24. Luettu: 26.3.2024.

Vuorinen, T., Huikkola, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 14.4.2024.

Wagner S. M., Ullrich K. K. R., Transchel S. 2014. The game plan for aligning the organization. Business Horizons, Vol. 57(2), s. 189–201. Luettu: 26.3.2024.

Wikipedia. Espresso House begins European franchise expansion drive. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Espresso_House#Ty%C3%B6olot_Suomessa Luettu: 20.3.2024.

Worldcoffeeportal. 22.3.2023. <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/News/2023/March/Espresso-House-begins-European-franchise-expansion> Luettu: 21.3.2024.

Yawson, R.M., Paros, A.K. B. October 2023. Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. Sage Journals. Sage Publications. Vol. 13, Issue 4. Luettu: 26.3.2024.

Yeong, M.L., Ismail, R., Ismail, N. H., Hamzah, M.I. Nov 2018. Interview Protocol Refinement: Fine-Tuning Qualitative Research Interview Questions for Multi-Racial Populations in Malaysia. Scholarly Journal. Vol. 23, Iss. 11. Fort Lauderdale. Luettu: 1.2.2024.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu 1, yrittäjät

1. Johdanto

Millä toimialalla yrityksesi toimii ja mikä on vastuu-alueesi?

2. Rahoitus

Miten rahoititte yrityksen?

Olitteko tietoisia eri rahoituskanavista? Päittäisittekö nyt toisin?

3. Liiketoimintamalli

Miten kuvailisitte yrityksenne liiketoimintamallin?

Mikä tekee siitä ainutlaatuisen tai tehokkaan?

4. Menestyvä liiketoimintamalli

K1: Mitkä tekijät ovat keskeisiä menestyvän liiketoimintamallin rakentamisessa?

K2: Millaisia strategisia päätöksiä olette tehneet liiketoimintamallinne kehittämiseksi?

5. Skaalautuvuus/Kasvustrategia

K3: Oletteko harkinnut tai pyrkineet skaalaamaan omaa yritystänne?

Mitä strategioita olette käyttäneet liiketoiminnan laajentamiseksi?

Onko tietyillä strategioilla ollut erityisen suuri vaikutus?

K4: Mitkä tekijät vaikuttavat skaalautuvuuden mahdollisuuksiin teidän yritystoiminnassanne?

Mitkä tekijät ovat olleet suurimpia haasteita yrityksenne skaalautumisen kannalta?

Miten hallinnoitte resursseja (rahoitus, henkilöstö, teknologia) skaalautumisen aikana? Olitteko va-
rautuneet asiaan?

Millaisia mittareita käytätte arvioimaan yrityksenne kasvua ja menestystä?

Liite 2. Teemahaastattelu 2, rahoittajat

1. Johdanto

Millä toimialalla yrityksesi toimii ja mikä on vastuu-alueesi?

Miksi perustitte erillisen yksikön startuppien rahoitusta varten?

2. Rahoitus

Ovatko kasvuyrittäjät tietoisia eri rahoituskanavista?

3. Menestyvän liiketoimintamallin vaatimukset

K1: Millaisia tekijöitä tarkastelette, jotta kasvuyritys voisi saada rahoituksen toiminnalleen?

K2: Miten tärkeänä pidätte innovatiivista ja ainutlaatuista liiketoimintamallia sijoituspäätöstä tehdessä?

4. Skaalautuvuus

Kuinka suuri osa kasvuyrityksistänne skaalautuu?

Miten arvioitte yrityksen johdon ja tiimin kykyä johtaa kasvua ja muutosta?

K3: Onko teillä esimerkkejä yrityksistä, joiden skaalautumista olette tukeneet? Mitkä tekijät mahdollistivat heidän menestyksensä?

K4: Mitkä tekijät ovat keskeisimpiä, kun arvioitte yrityksen skaalautumispotentiaalia?

Miten arvioitte ja hallinnoitte riskejä sijoittaessanne kasvaviin yrityksiin?

Miten arvioitte yrityksen kykyä kasvaa ja ottaa markkinaosuutta?

Liite 4. SWOT, analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oma pääoma - Monipuolinen tietämys liike-elämästä - Yksinkertainen tuote, vähemmän virheitä tilauksissa - Monipuoliset tuotevariaatio mahdollisuudet - Korkea osaamistaso - Aiempi johtamiskokemus - Kasvuhakuisuus 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rajattu pääoma - Talouden arvaamaton tilanne ja sen vaikutus yritystoimintaan - Yritys on yhden henkilön varassa, varahenkilön palkkaus mahdoton - Palkkaamalla ulkopuolisen – koulutus tarpeen
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skaalautuva tuotepaletti - Mahdollista laajentaa yritystoimintaa - Kevyt kulurakenne 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negatiivinen kulutuskäyttäytyminen - Kireä kilpailutilanne - Sääntely ja lainsäädäntö - Raaka-aineiden jatkuva kallistuminen - Riittävä kassavirta

Liite 5. BMC, analyysi

Avainyhteistyökumppanit Tavarantoimittajat Ruokatukku	Avaintoiminnot Juomien suunnittelu & valmistus Asiakaspalvelu Myynti Tilausten hallinta Markkinointi & brändäys <hr/> Avainresurssit Laitteet Raaka-aineet Sijainti	Arvolupaus Ainutlaatuinen proteiinijuoma Nopea ja ystävällinen palvelu Terveellinen tuote	Asiakassuhteet Interaktiivinen kommunikointi Facebookissa ja Instagramissa <hr/> Kanavat Kotisivut (FB) Instagram	Asiakassegmentit Perheet Teinit Nuoret aikuiset Terveystietoiset ihmiset
Kulurakenne - Vakuutukset, vuokra, sähkö, raaka-aineiden sisäänosto, verot + Myynti = Myyntitulo: myynti – pakolliset kulut		Tulolähteet Suora myynti myyntipisteessä Yritysmyynti tilauksesta (PK-seutu)	Kestävyys Käytetään kestäviä raaka-aineita (esim. lähellä tuotettuja) Minimoidaan hävikki Sisällytetään CSR = corporate social responsibility yhtiön strategiaan	

Liite 6. Balanced Scorecard, mittaristo

<p>Talousmittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kassavirta 1500/kk (6 kk) - Kokonaismyyntitulo 9000/2024 (6 kk) - Liikevoitto 3500-5000/2024 (6 kk) 	<p>Sisäiset prosessit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksikköhinta 5,9-8,90 - Virhekontrolli (tuotekohtainen) - Uudet tuotteet
<p>Asiakas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakasuskollisuus (palaava asiakas, %) - Net Promoter Score (Promoter, Passive, Detractors) 	<p>Oppimine ja Kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harjoittelijoiden työhön valmentaminen - Työntekijöiden sopivuus yrityskulttuuriin