

Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelma

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK)

2024

Pauli Sipiläinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Pauli Sipiläinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 73	
Työn nimi Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelma		
Tutkinto ja koulutusala Restonomi (AMK), matkailu- ja tapahtumaliiketoiminta		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on ravintolan Y liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena oli perustaa tulevaisuudessa uusi lounasravintola Lahteen, jossa voitaisiin myös järjestää tapahtumia ja tarjota catering-palveluita. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitettiin lounasravintolan kannattavuutta. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen rakenteen mukaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin tutkimalla ja analysoimalla erilaisia ravintolan liiketoimintaan liittyviä lähteitä ja se arvioitiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Lounasravintolan liiketoimintasuunnitelmaan käytettiin apuna haastatteluja. Ravintolan toiminnasta saatiin informaatiota haastattelemalla kahta ravintolapäällikköä, jolla saatiin kerättyä lisää dataa ja aineistoa. Haastattelut purettiin ja litteroitiin tekstiksi. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja ne analysoitiin käyttäen analyysimenetelmänä sisällönanalyysejä. Lisäksi käytettiin muita kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten asiakkaiden arvioita Lahden talousalueen lounasravintoloista Tripadvisor-sivustolla ja Google Reviewista, joiden perusteella selvitettiin ravintoloiden asiakastyytyvyyttä ja lähdettiin luomaan liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin asiakastyytyvyyden, kannattavuuden, kilpailija-analyysin, markkinoinnin ja liiketoimintastrategian merkitystä liiketoiminnan suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelmassa selvisi lopulta ravintolan perustamisen ja toiminnan kannattavuus Lahden markkina-alueella. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, joten opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite oli lounasravintolan liiketoimintasuunnitelma opiskelijan omaan käyttöön tulevaisuudessa. Opinnäytetyöraportin on tarkoitus toimia opettavana tutkimusmateriaalina myös muille matkailu-, tapahtuma- ja ravintola-alan ammattilaisille.</p>		
Asiasanat ravintola, liiketoimintasuunnitelma, kannattavuus, asiakaspalvelu, liiketoimintastrategia, markkinointi		

Abstract

Author(s) Pauli Sipilaeinen	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 73	Published 2024
Title of Publication Business plan of a restaurant Y		
Degree, Field of Study Bachelor of Hospitality Management (UAS), Tourism and hospitality management		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The thesis is a business plan for restaurant Y. The intention was to establish a new lunch restaurant in Lahti in the future, where events could also be organized, and catering services could be offered. The business plan investigated the profitability of the lunch restaurant. The thesis was carried out according to the research structure.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study. The material was collected by for researching restaurant and business operations from various related sources and analyzed through a descriptive literature review. Interviews were used to help with the lunch restaurant's business plan. Information about the restaurant's operations was obtained by interviewing two restaurant managers, which was used to collect more data and material. The interviews were decoded and transcribed into text. The interviews were semi-structured and analyzed using content analysis as the analysis method. In addition, other qualitative research methods were used, such as customer reviews of Lahti lunch restaurants in the economic area on Tripadvisor and Google Review, which were used to determine customer satisfaction and start creating a business plan. The business plan explored the importance of customer satisfaction, profitability, Competitive analysis, marketing, and business strategy for business planning. The business plan clarified the feasibility of establishing and operating a restaurant in the Lahti market area in the end. The thesis did not have a commissioning party, so no personal data was processed in the thesis.</p> <p>The aim of the thesis was a business plan for a lunch restaurant for the student's own use in the future. The thesis report is intended to serve as instructive research material also for other professionals in the tourism, event, and restaurant industry. Stu-</p>		
Keywords restaurant, business plan, profitability, customer service, business strategy, marketing,		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Laadullinen tutkimus.....	5
2.1	Laadullinen tutkimus on kokonaisuus.....	5
2.2	Aineiston hankinta laadullisessa tutkimuksessa.....	5
2.3	Laadullinen tutkimuksen analyysin toteuttaminen.....	7
2.4	Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen.....	8
2.5	Kirjallisuuskatsaus.....	9
3	Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys liiketoiminnan suunnittelussa.....	10
3.1	Asiakaslähtöisyys ravintolayrityksen toiminnassa.....	10
3.2	Asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen liiketoiminnassa.....	14
3.3	Asiakastyytyväisyyden datan mittaaminen ja hyödyntäminen.....	15
4	Liiketoimintastrategia.....	22
4.1	Kilpailija-analyysi.....	22
4.2	Markkinointi ja kohdennettu markkinointi.....	24
4.3	Brändi ja imago.....	27
5	Kannattavan liiketoiminnan suunnittelu.....	32
5.1	Kannattavan liiketoiminnan tekijät.....	32
5.2	Riskit ja mahdollisuudet.....	34
5.2.1	SWOT-analyysi.....	35
5.2.2	Kannattavuuslaskelma.....	36
6	Tripadvisor- ja Google Review -aineistojen anylointi liiketoimintasuunnitelmaan... 38	
6.1	Tutkimusmenetelmän esittely.....	38
6.2	Tripadvisor- ja Google Review - palvelut.....	39
6.2.1	Tripadvisor- ja Google Review – aineistojen rajaaminen.....	41
6.2.2	Tripadvisor- ja Google Review – aineistojen analysointi.....	44
6.2.3	Tripadvisor – ja Google Review – aineistojen tutkimustulosten analysointi.....	44
6.3	Tutkimustulokset.....	48
6.4	Tutkimustulosten luotettavuus.....	48
7	Liiketoimintasuunnitelman toteutus.....	50
7.1	Liiketoimintasuunnitelman luominen aineistoista.....	50
7.2	Asiakaskyselyiden ja asiakastyytyväisyyden hyödyntäminen.....	51
7.3	Lähtötilanteen tiivistelmä.....	51
7.4	Liikeidea.....	52
7.4.1	Kokoustilat yrityksille ja catering-palvelut.....	54

7.5	Liiketoimintastrategia.....	55
7.5.1	Kilpailija-analyysi ja kilpailijoista erottuminen.....	56
7.5.2	Markkinointi.....	56
7.5.3	Markkinoinnin kohdentaminen segmentoiduille kohderyhmille.....	57
7.5.4	Markkinoinnin kohdentaminen sosiaalisessa mediassa.....	58
7.5.5	Brändi ja Imago.....	58
7.6	Kannattavuus.....	59
7.6.1	Talous.....	59
7.6.2	Riskit ja mahdollisuudet ja SWOT-analyysi.....	60
7.6.3	Kannattavuuslaskelma.....	60
7.7	Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden tulos.....	61
8	Haastattelutulosten analysointi.....	62
8.1	Haastattelujen purkaminen tekstiksi.....	62
8.2	Merkittävät tekijät liiketoimintasuunnitelmaan.....	67
9	Yhteenveto ja pohdinta.....	68
	Lähteet.....	70

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Liite 3. Google Review -aineiston purkaminen

Liite 4. Business Model Canvas

Liite 5. Kannattavuuslaskelma

Liite 6. SWOT-analyysi

1 Johdanto

Opinnäytetyö selvitti uuden lounasravintolan liiketoiminnan perustamisen kannattavuutta Lahden Keskustaan. Opinnäytetyöraportin alkupuolella teoriaosuudessa referoitiin ravintolan liiketoiminnan suunniteluun ja liiketoiminnan luomiseen liittyviä tekijöitä, joiden avulla lukija saadaan tutustutettua raportin aiheeseen. Toisin sanoen kyseisistä ravintolan liiketoiminnalle merkittävistä tekijöistä koostettiin työn teoria-, eli tietopohjaisuus, ja samat tekijät otettiin huomioon liiketoimintasuunnitelman luomisessa Ravintolalle Y. Työn teoria-, eli tietopohjaosuudessa käsiteltiin lisäksi myös tutkimusmenetelmänä käytetyn laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaa, analysointia ja tutkimusraportin kirjoittamista yleisellä tasolla ja keskityttiin lisäksi siihen, miten menetelmää käytettiin tässä tutkimustyössä. Opinnäytetyön teoriaosuuden jälkeen luotiin Lounasravintolalle Y liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaan käytettiin business model canvas - mallia. Business model canvas löytyy opinnäytetyön liitteistä. Liiketoimintasuunnitelma on minua itseäni varten tulevaisuuteen ja mahdollisesti myös muille ravintola-alan opiskelijoille tai ammattilaisille.

Ravintolassa vuokrattaisiin kokoustiloja mm. yritystapahtumia varten ja lisäksi ravintolayrityksi catering-palveluita. Lopuksi selvisi, että onko niistä merkittävää hyötyä ravintolan liiketoiminnalle. Uuden lounasravintolan Y on suunniteltu olevan auki vain lounasaikaan, mutta siellä tuotettaisiin yrityksille ja muille halukkaille varaajille yksityistilaisuuksia kabinettiloissa ilta-aikaan juhliin tai kokouksiin, joissa olisi omat tuotepaketit juoma- ja ruokalistoilta. Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä liiketoimintasuunnitelmaa suomalaiseen formaattiin lounasravintolalle. Työn pohjana toimi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, kuvaileva kirjallisuuskatsaus, haastattelut, oma osaaminen ja opinnoissa hankittu kokemus. Kvalitatiiviset tutkimustavat työssä olivat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen lisäksi Google Review- ja Tripadvisor -palveluiden asiakaspalautteista koottu aineisto koodeineen, jotka löytyvät myös opinnäytetyön liitteistä, ja puolistrukturoidut yksilöhaastattelut, joiden litterointiin käytettiin menetelmänä sisällön analyysia.

Tutkimuskysymykset pyrittiin löytämään tarkastelemalla asiaa tutkimusongelmien kautta. Tutkimuksessani pääkysymykset olivat ”Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?” ja ”Miten ravintola voi erottautua kilpailijoista?” ja ”Mitä on menestyvä liiketoimintastrategia?” ja ”Millainen on asiakaspalvelun vaikutus kannattavaan liiketoimintaan?” Lisäkysymyksiä olivat: ”Miten kannattavaa ravintolan toiminta on nykyaikana ja tulevaisuudessa?” ja ”Miten markkinointia voi hyödyntää liiketoiminnassa?”

Opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli rajata raportti käsittelemään liiketoimintasuunnitelmaa ja keskittyä raportissa ja liiketoimintasuunnitelmassa enimmäkseen asiakaspalveluun, asiakaslähtöisyyteen, kannattavuuteen ja markkinointiin ja miten

niitä voisi hyödyntää liiketoimintasuunnitelmassa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millainen liiketoimintastrategia uuden ravintolayrityksen liiketoimintasuunnitelmassa toteutetaan ja mitä siihen liittyy. Opinnäytetyöraportin lopussa laskettiin liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden arvio kannattavuuslaskelmassa. Kannattavuuslaskelman tulos osoitti, että onko kokoustiloja yritystapahtumiin ja Catering-palveluita tarjoavan Lounasravintola Y:n toiminta kannattavaa.

Liiketoimintasuunnitelman kannattavuutta arvioitiin pohtimalla seuraavia asioita. Onko kokoustilojen vuokraamisella potentiaalista mahdollisuutta tuottaa lisäarvoa ravintolalle? Kuinka kannattavia catering-palvelut ravintolassa mahdollisesti ovat? Kuinka paljon ravintolan tilavuokrat olisivat? Kuinka paljon markkina-alueella voi pyytää lounasruuan hinnasta? Kuinka paljon myyntiä voi odottaa saavutettavan? Kuinka paljon pääomaa yritykseen tulisi sijoittaa? Vai tarvitaanko pääomaa ollenkaan? Kuinka paljon tarvitaan työntekijöitä ja paljon palkat vievät budjetista? Tällaisia kysymyksiä pohdittiin tutkimuksessa ennen kuin lähdettiin toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoiminnan kannattavuus laskettiin opinnäytetyöraportin lopussa kannattavuuslaskelmassa, kuten aiemmin mainittua. Riskit ja mahdollisuudet otettiin liiketoimintasuunnitelmassa huomioon tekemällä SWOT-analyysi. Riskit ja mahdollisuudet ja kilpailijoista erottuminen otettiin myös huomioon tekemällä kilpailija-analyysi.

Asiakasarvioinneista Google Review – ja Tripadvisor -palveluista tuotetun tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakastyytyväisyyttä, asiakkaiden arvostamia tarpeita ja asiakkaiden kommentteja. Tutkimuksessa perehdyttiin erityisesti niihin tekijöihin, jotka esiintyivät asiakasarvioainestoissa usein. Toistuvuuden avulla saatiin selvitettyä, mitä asiakkaiden tarpeita tulee ottaa huomioon, jotta olisi mahdollista tehdä mahdollisimman hyvä liiketoimintasuunnitelman toteutus, joiden pohjalta luotiin liiketoimintasuunnitelmaa, jolla olisi mahdollisuutta tulevaisuudessa menestyvään liiketoimintaan. Asiakkaiden arvioinneista kerättiin aineistot, joissa listattiin arvioinneissa esiintyneet kommentit siihen järjestykseen, kuinka usein ne toistuivat aineistomateriaalissa. Aineistoista kerettyjä tekijöitä pyrittiin ottamaan huomioon, kun luotiin liiketoimintasuunnitelmaa ravintolalle Y. Aineisto purettiin tekstiksi luvussa kuusi ja sen perusteella lähdettiin pohjustamaan liiketoimintasuunnitelmaa luvun seitsemän alussa.

Tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelmaa asiakaslähtöisyyden pohjalta keräämällä dataa asiakkaiden palautteista, koska onnistunut asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on tärkeä tekijä menestyvälle liiketoiminnalle. Tästä syystä liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin luomaan asiakkaiden tarpeiden ympärille. Liiketoimintasuunnitelmaa saatiin tuotettua myös käyttämällä aineistoina aiemmin mainittuja haastatteluja, ja tutkimalla lähdeaineistoa

internetistä ja kirjallisuudesta suomeksi ja englanniksi ja analysoimalla se käyttämällä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Työn teoria koostettiin pääasiassa internetlähteistä ja -aineistoista, mutta myös kirjallisuutta käytettiin. Kirjallisuuslähteet ja kaikki muut lähteet löytyvät lähdeluettelosta.

Liiketoimintasuunnitelmassa huomioitiin lyhyesti myös markkinoinnin osuutta liiketoiminnan suunnittelussa ja markkinoinnin kohdentamista eri kanavissa ja sosiaalisen median palveluissa. Kohdennettuun markkinointiin perehdyttiin lyhyesti myös työn teoriaosuudessa omassa numeroimattomassa alaluvussa opinnäytetyön teoriaosuuden markkinointia käsittelevässä luvussa. Opinnäytetyön teoriaosuuden markkinoinnin luvun osuudessa pohdittiin myös voisiko asiakaskohderyhmiä markkinointiviestinnässä segmentoida iän lisäksi mm. sosiaalisen aseman, ostokäyttäytymisen tai tulotason mukaan. Liiketoimintasuunnitelmassa pohdittiin myös, miten markkinointia eri sosiaalisen median kanavissa esim. TikTokissa ja muissa kanavissa tulisi segmentoida asiakkaille, ja ketkä olisivat asiakaskohderyhmät. Liiketoimintasuunnitelmassa pohdittiin lisäksi, miten ravintolan tulisi tuottaa markkinointia eri alustoilla ja mitkä olisivat tavoiteltavat kohderyhmät.

Liiketoimintasuunnitelmaa toteuttaessa huomattiin, että muille segmentoiduille asiakasryhmille, kuten vanhemmalle väestölle markkinoinnin kohteeksi riittäisi ravintolan markkinointi perinteisimmissä markkinointikanavissa ja sosiaalisen median markkinointi esimerkiksi Facebookissa, koska Facebook-palvelusta löytyy nykyään monen ikäistä väestöä. Lisäksi Instagram on mainio työkalu markkinoinnille nykyaikana, jota myös hyödynnettiin ravintolan liiketoimintasuunnitelman markkinointiviestinnän osuudessa. Liiketoimintasuunnitelmassa määritettiin markkinoinnin kohdeasiakkaat, joita lounasravintola haluaa tavoitella. Ravintolan todennäköisimmät asiakaskohderyhmät ovat nuoria, nuoria lapsiperheitä, eläkeläisiä ja tavallisia työssäkäyviä ihmisiä. Eli, siis pieni- ja alemman keskiluokan tuloisia asiakkaita.

TikTok-markkinoinnin kohderyhmäksi liiketoimintasuunnitelmassa valikoitui lapsiperheet ja nuoret aikuiset. Kohderyhmäksi valikoitui erityisesti nuoret aikuiset, kun tiedettiin, että kohderyhmää löytyy jo valmiiksi TikTok-alustan palvelusta. Kaksi kolmasosaa TikTokin käyttäjistä on 18–34-vuotiaita nuoria ja nuoria aikuisia. (Oberlo 2024.) Tämän vaiheen jälkeen liiketoimintasuunnitelman markkinoinnin kappaleessa pohdittiin tiivistetysti, kuinka markkinointia Tik Tokissa voisi toteuttaa käytännössä sellaiseksi, mikä saisi siellä tavoitellun kohderyhmän kiinnostumaan ravintolan palveluista.

Yhteenvetona tutkimuksen tutkimusmenetelmät olivat seuraavanlaiset. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena kuten aiemmin mainittua. Aineisto kerättiin etsimällä ja tutkimalla erilaisia liiketoimintaan ja liiketoiminnan suunnitteluun liittyviä lähteitä ja lähdemateriaali arvioitiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Lähdemateriaali

kerättiin pääasiassa verkosta, mutta myös perinteistä kirjallisuutta käytettiin lähdemateriaalina. Lounasravintolan kannattavuutta ja toimintaa selvitettiin lisäksi haastattelemalla ravintolapääälliköitä kahdesta Lahden alueen ravintolasta, joka antoi ammattimaista näkemystä ravintolan liiketoiminnasta. Haastattelut nauhoitettiin, ja niiden tulokset litteroitiin ja kirjoitettiin tekstiksi käyttäen sisällönanalyysia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Kaksi haastattelua sovittiin järjestettäväksi. Haastatteluista saatua dataa hyödynnettiin toteuttaessa liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi käytettiin muita kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten asiakkaiden arvioita Lahden talousalueiden lounasravintoloista Tripadvisor-sivustolla ja Google Reviewista kuten aiemmin mainittua, joiden perusteella selvitettiin ravintoloiden asiakastyytyvää ja niiden perusteella lähdettiin toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaa Ravintolalle Y.

Asiakaslähtöisyys oli yksi tärkeä tekijä liiketoimintasuunnitelmaa tuottaessa. Muita merkittävimpiä tekijöitä ravintolan liiketoimintasuunnitelman toteutukselle olivat kannattavuus ja liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategiassa tärkeimmät tekijät olivat kilpailijoista erottuminen ja kilpailija-analyysi, brändi ja imago ja markkinointi. Liiketoimintasuunnitelmasta selvisi lopulta ravintolan perustamisen kannattavuus Lahden markkina-alueelle. Työllä ei ollut toimeksiantajaa, joten opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja. Haastattelujen henkilötiedot anonymisoitiin. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

2 Laadullinen tutkimus

2.1 Laadullinen tutkimus on kokonaisuus

Laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudessa on esitetty havainto, jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa on siirrytty aineiston keruun pohdinnasta aineiston analyysin ongelmiin ja se pitää todennäköisesti paikkansa. Tilanne selittyy sillä, että laadullisessa tutkimuksessa ja sen metodiikassa on menty entistä syvemmälle ja kiinnitetään entistä enemmän huomiota aineiston analyysiin aineiston keräämisen jälkeen. Toisin sanoen aineiston analyysillä on suurempi rooli laadullista tutkimusta tehdessä kuin aineiston hankinnalla, mutta aineiston hankinta, kerääminen ja analyysi ovat laadullisessa tutkimuksessa yhtenäisiä ja muodostavat kokonaisuuden, jonka jälkeen kirjoitetaan viimeistelty tutkimuksen raportoinnin kirjoitus. Laadullista tutkimusta viimeistellessä tutkijan pitäisi pohtia, mitä kaikkea tutkimusraporttiin täytyy kirjoittaa, jotta se olisi luotettava, jotta lukija voi mahdollisesti ymmärtää tutkimuksen kokonaisuuden ja mitä tutkimusta toteuttava henkilö on tutkimuksen eri vaiheissa tarkoittanut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

2.2 Aineiston hankinta laadullisessa tutkimuksessa

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Omassa opinnäytetyössäni ja sen tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä puolistrukturoituja haastatteluja, Google Review – ja Tripadvisor-sivustoilta kerättyä dataa asiakkaiden arvioinneista Lahden alueen ravintoloista, sekä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, eli lähdemateriaalista kerättävän tiedon asianmukaista analysoimista kirjoitettavaksi asiatekstiksi. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Näitä kappaleen alussa mainittuja laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää rinnastaen toisiinsa tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimuksessa tutkimusongelman laajuuden mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Haastattelun idea on yksinkertainen. On järkevää kysyä ihmiseltä suoraan halutessamme tietää, mitä tai miten ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, kun toimii. Esimerkiksi, jos haluamme saada tietää kuinka alan ammattilainen esimerkiksi ravintolapäällikkö tai yrittäjä toimii johtaessaan liiketoimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin ravintolapäälliköitä, jotka ovat ravintola-alan ammattilaisia. Haastattelu aineiston keruumenetelmänä on joustava, jonka vuoksi haastattelu on oikein käytettäessä lähtökohtaisesti hyvä aineiston hankintatapa. Haastattelussa hyvää on, että haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä toistamalla kysymyksiä, selventää

ilmausten sanamuotoja ja keskustella haastateltavan kanssa aidosti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelut yleensä äänitetään, litteroidaan ja kirjoitetaan tekstiksi, kuten myös tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on toimittu.

Kysymykset voidaan kysyä haastateltavalta haastatteluissa siinä järjestyksessä, kun haastateltava katsoo aiheelliseksi, joka tekee haastattelusta myös joustavan aineiston keruutavan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua ei tehdä tietokilpailun tyyliin, vaan sieltä pyritään löytämään haastateltavilta oikeat asiat ja tekijät, jotka analysoida ja kirjoittaa lopulliseen työhön. Haastattelussa on kuitenkin tärkeintä saada kerättyä mahdollisimman paljon informaatiota asiasta, johon vastauksia etsitään. Tästä syystä on tärkeää välittää haastattelukysymykset haastateltaville luettavaksi hyvissä ajoin etukäteen. On myös eettistä toimia tällaisen mallin mukaisesti, että toimitetaan haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta he tietävät mitä tekijöitä haastattelu käsittelee. Lisäksi on hyvä kirjoittaa valmiiseen tutkimuksen raporttiin edes jollain tasolla, kuinka sanotaan, eikä vain, mitä haastattelussa sanotaan. Tätä menetelmää ei kuitenkaan kannata käyttää raportissaan, jos tutkimusraportin kirjoittaja kokee, että sitä ei saatujen haastatteluvastauksen perusteella kannata hyödyntää. Tai sitä ei sitten varsinaisessa raportissa ole hyödynnetty, vaikka sellaisesta menettelystä on kerrottu tutkimusvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen osassa ei tutkita sitä, kuinka haastatteluissa haastateltavat elehtivät ja puhuivat, vaan ainoastaan sitä mitä siellä sanottiin ja yksinkertaisesti, mitkä tärkeät tekijät haastatteluissa nousi esille. Haastatteluiden tarkemat tulokset on analysoitu ja kirjoitettu puhtaaksi opinnäytetyön kappaleessa kahdeksan ja niitä on hyödynnetty liiketoimintasuunnitelmaa luodessa.

Yleinen kysymys laadullista tutkimusta toteuttaessa on aineiston koko, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä tutkimus olisi tieteellistä ja edustavaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tässä opinnäytetyössä päätettiin, että tutkimusaineistoksi riittää haastattelut, joita saatiin valitettavasti vain kaksi, mutta niistä saatiin sisältöä kuitenkin liittyen käsiteltäviin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi päätettiin, että Tripadvisor – ja Google Review – aineistojen purkaminen tekstiksi on myös ravintolan liiketoimintasuunnitelmaa luodessa relevantti tutkimustapa, koska sieltä saa konkreettista tietoa asiakkailta itseltään, millaista palvelua ja millaisia tuotteita ja muita tekijöitä asiakkaat arvostavat. Toki asiakaspalautteita täytyy osata tutkia kriittisesti ja tämä kävi ilmi haastatteluistakin. Lyhyesti avattuna kuitenkin molemmista palveluista, eli Tripadvisor- ja Google Review -palveluista suodatettiin lounasaikaan olevista ravintoloista neljä parhaiten arvioitua ravintolaa ja kerättiin asiakkaiden kommentteista ja asiakaspalautteista aineisto, jonka tulokset löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Aineistoihin kerättiin asianmukaiset ja merkitykselliset kommentit ja tutkittiin, toistuivatko samat tekijät asiakasarviossa molemmissa palveluissa. Lisäksi tutkittiin myös sitä, mitkä tekijät olivat toistuvia.

Haastattelutuloksista ja haastateltavien vastauksista liittyen asiakasarvioiden ja -palautteiden sisältöön kerrotaan enemmän sitten varsinaisen tutkimuksen omassa osuudessaan. Kuin myös Google Review- ja Tripadvisor-tutkimuksen analysoinnista ja tuloksistakin.

Kuitenkin asiakasarvioinneista voi saada paljon tietoa poimittua, mutta se toki vaatii kyseisten aineistojen analysoinnissa monien ei oleellisten asioiden suodattamista. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia, jotta saatiin aineistosta kaikki tarpeellinen ja oleellinen kirjoitettua raporttiin. Lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus on myös asiallinen ja yksinkertainen tutkimusmenetelmä ja se sopii tämän työn, eli nimenomaan ravintolan liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen.

2.3 Laadullinen tutkimuksen analyysin toteuttaminen

Laadullisessa tutkimuksessa toteuttaessa aineiston analyysia on huomioitava seuraavat tekijät. Ensimmäisenä tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa ja tehdä vahva päätös, mikä siinä kiinnostaa. Toisena tulee käydä läpi aineisto, erottaa ja merkitä asiat, jotka kiinnostavat ja jättää kaikki ylimääräinen pois tutkimuksesta. On tärkeää rajata, mistä kirjoittaa, koska kaikesta maailman olemassa olevasta tiedosta ei voi kirjoittaa. Täytyy kirjoittaa mahdollisimman paljon siitä, mistä on rajattu kirjoitettavan työssä. Sen jälkeen tulee kerätä merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Kolmantena tulee luokitella, teemoitella tai tyypitellä aineisto ja viimeisenä kirjoittaa yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tässä opinnäytetyössä suuri osa aineistosta lukuun ottamatta haastatteluja ja Google Review – ja Tripadvisor -aineistoja analysoitiin käyttämällä kirjallisuuskatsausta kuten mainittua ja siitä on kerrottu lisää tämän luvun viimeisessä kappaleessa.

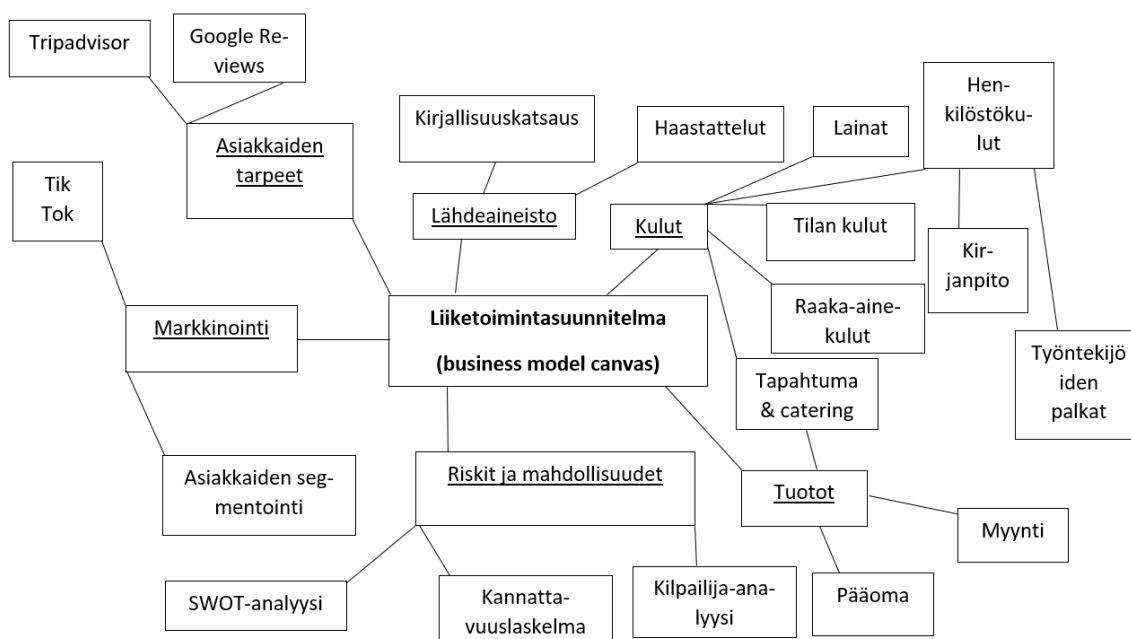
Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä aineiston analyysitapa. Sisällönanalyysiä käytetään tekstien tai esimerkiksi haastatteluissa hankittujen aineistojen analysoimisessa (Leinonen 2018.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut on analysoitu sisällönanalyysiä käyttäen kuten aiemmin mainittua.

Sisällönanalyysissa on tarkoitus saada esille aineistossa ja tämän opinnäytetyöraportin tapauksessa haastatteluissa esiintyvät merkitykset. Tutkittavasta asiasta tässä tapauksessa liiketoimintasuunnitelmasta, asiakaspalvelusta, markkinoinnista ja liiketoimintastrategiasta pyritään saamaan esiin tiivistetty ja yleistävä kuvaus ilman, että aineiston informaatioarvo poistuu. Sisällönanalyysissa on tarkoitus tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä kuvata ne sanallisesti. Sisällönanalyysi on siis tarkoituksenmukainen analyysitapa silloin, kun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetysti sanalliseen muotoon (Leinonen 2018.)

2.4 Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen

Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamisessa on erilaisia variaatioita riippuen siitä, millaisia analyysimetodeja tutkimuksessa käytetään. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt tutkittavien näkökulmista, josta johtuen laadullien tutkimus kohdistetaan laatuun ei määrään, kuten määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen raporttia kirjoittaessa eri vaiheet harvemmin erottuvat selkeästi, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Toisin sanoen eri vaiheita ei voi aina erottaa raportissa selkeästi omiksi osa-alueiksi. Tutkimusaineiston hankinta, keruu ja analyysi on mahdollisesti hyvin kietoutunut läheisesti kiinni toisiinsa, eikä niitä voida erottaa toisistaan, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen teorettinen viitekehys voi myös olla väljempi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävät voi hahmottaa ja muodostua vasta tutkimusta tehdessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150.) Tämän opinnäytetyön teorettisessa viitekehyksessä keskityttiin enimmäkseen alla olevan kuvion 1. käsittekartan vasemmanpuoleisiin alueisiin. Opinnäytetyön lopussa kuitenkin laskettiin yhteenvetona kannattavuuslaskelmat ja liiketoimintasuunnitelman kannattavuus lukuina.



Kuvio 1. Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman teorettinen viitekehys

Tutkimus lähtee liikkeelle aiheenvalinnasta. Sen jälkeen, kun aihe on valittu, aloitetaan tutustuminen aiheeseen liittyvän kirjallisuuteen ja uusimpaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimustietoon pitää perehtyä perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 151–152.) Tässä tapauksessa ravintolan liiketoiminnan suunnitteluun ja liiketoiminnan suunnitteluun liittyviin aineistoihin, internetlähteisiin ja kirjallisuuteen perehdyttiin ensimmäisenä ennen kuin työn tekeminen aloitettiin. Tämä auttoi hahmottamaan, mihin perehtyä aiheesta

kirjoittamisessa ja mistä kirjoittaa. Tämän jälkeen määritettiin tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset, ja kerättiin lisää aineistoa tutkittavaksi ja aloitettiin varsinainen tutkimus, puolistrukturoidut haastattelut, aineistojen analysointi ja kirjoittaminen ja liiketoimintasuunnitelman toteutus. Lopuksi työ viimeisteltiin ja varmistettiin, että opinnäytetyöstä tuli lopputuloksena mahdollisimman yhdenmukainen kokonaisuus.

2.5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus lukeutuu lähtökohtaisesti kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen, eikä ole millään tavalla erityinen tässä kontekstissa. Käytännössä kirjallisuuskatsaus on tutkimusongelmaan liittyvän tutkimuksen ja kirjallisuuden kriittinen, tiivis erittely ja sen pohjalta tutkijan oman päämäärän ohjaamana tehty päättely. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on auttaa tutkimuksen lukijaa aiheen ymmärtämisessä ja toisaalta osoittaa, miten tutkimus sijoittuu eli liittyy alansa kenttään. Toisin sanoen, kirjallisuuskatsauksella osoitetaan todeksi lukijalle perustelut siitä, miksi esiteltävä uusi tutkimus on merkityksellinen ja miten se täydentää aiempia tutkimuksia. (Mannila 2021.)

Yleensä tutkimuksen käsikirjoitus etenee kirjallisuuskatsauksessakin niin, että kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimusongelmasta muodostetaan tarkennetut tutkimuskysymykset. Seuraavana tapahtuu tutkimuksen empiirinen osuus ja kirjallisuuskatsauksessa esiintyneitä väittämiä testataan tutkimuskysymysten avulla ja ne analysoidaan tulososa-alueessa. Tavoitteena on tehdä katsauksesta mahdollisimman kattava ja analysoida sitä tutkimusta perustavanlaisesti, mitä aiheeseen liittyen on tehty, kun tutkimus tehdään kirjallisuuskatsauksena. (Mannila 2021.)

3 Asiakaspalvelu ja asiakslähtöisyys liiketoiminnan suunnittelussa

3.1 Asiakslähtöisyys ravintolayrityksen toiminnassa

Asiakslähtöinen liiketoiminta ja tyytyväisten asiakkaiden arvo kannattaa ottaa huomioon liiketoiminnassa jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Yksinkertaisesti tiivistettynä asiakslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja niiden täyttämistä. Tämä vaatii yritykseltä halua asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja toiveiden kuunteluun ja huomiointiin. Lisäksi se vaatii yritykseltä rohkeutta laittaa asiakkaiden tarpeiden täyttäminen myös tulevaisuudessa jatkuvasti liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisessä keskiöön. (Törrönen 2023.) Seuraavissa kappaleissa tässä luvussa kerrotaan, kuinka asiakslähtöisyyttä voidaan suunnitella jo liiketoimintasuunnitelman vaiheessa hyödynnettävän ja millaiseen asiakslähtöiseen toimintaan tulisi uudessa ravintolassa pyrkiä. Sekä, mitä hyötyä asiakslähtöisestä toiminnasta ravintolalle on.

Asiakkailla on aina mahdollisuus valita, mistä he hankkivat tuotteensa ja palvelunsa. Eli esimerkiksi, missä ravintolassa he käyvät syömässä. Palvelut ostetaan helposti muualta, mikäli palvelukonseptia ei ole muotoiltu asiakkaiden tarpeiden perusteella mukavaksi asioida. Silloin palvelu ostetaan muualta. Mikäli palvelukokemus ei vastaa tai ylitä asiakkaiden odotuksia, vaihtavat asiakkaat todennäköisesti ennemmin tai myöhemmin palvelua tarjoavaa yritystä esimerkiksi juuri ravintolaa- tai majoitusliikettä, jossa asioivat. (Törrönen 2023.)

Sitoutuneet asiakkaat ovat menestyksen, kasvun, kannattavuuden ja kilpailuedun keskeiset tekijät liiketoiminnassa. Asiakslähtöisyys on pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntyminen mahdollistaja. Tyytyväinen asiakas myös suosittelee palveluita todennäköisesti muille, mikä taas johtaa ennemmin tai myöhemmin uusiin asiakassuhteisiin, ja mikä taas kasvattaa liikevaihtoa. Tyytyväisellä asiakkaalla ei ole mitään syytä vaihtaa palveluntarjoajaa esimerkiksi ravintolaa, jossa asiointi on ollut positiivista ja tapana jo pitkään. (Törrönen 2023.) Asiakslähtöisen mallin mukaan toimivan yrityksen asiakkaat ovat todennäköisemmin tyytyväisiä ja päätyvät käyttämään yrityksen palveluita kilpailijoiden sijaan (Businesscredit 2022).

Asiakkaat ovat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ja tietenkin olennaisin syy yrityksen liiketoimintaan. Asiakslähtöisyyden tärkeyttä yrityksen liiketoiminnassa ei kannatakaan väheksyä, etenkin, kun kilpailu liiketoiminnassa nykypäivän digiaikana kiristyy entisestään. Yrityksen tulisi aidosti suunnitella liiketoimintaansa asiakkaille ja heidän tarpeilleen eduksi, tällöin yrityksellä ja sen menestyksellä on tulevaisuudessakin hyvä kivijalka. Tänä päivänä asiakslähtöisyyden täytyisikin olla yrityksessä itsestäänselvyys. (Businesscredit 2022.)

Asiakslähtöisyys useasti on menestyvillä yrityksillä yhdistävä kilpailuetu. Sen merkitys on kasvanut entisestään, koska nykyaikana asiakkailta on mahdollisuus valita samat tuotteet tai palvelut useammasta vaihtoehdosta. Pelkillä tuotteilla ja niiden avulla ja tuotteiden myyntiin keskittymällä on nykypäivänä vaikeaa erottua kilpailijoista edukseen. Tuotteiden lisäksi kannattaa liiketoiminnassa keskittyä myös palvelun tasoon. Digitalisaatiosta johtuen asiakkailta on enemmän tietoa ja dataa käytettävänä kuin koskaan aikaisemmin, lisäksi tuotteiden ja palveluiden vertailu on nykyään melko helppoa, vaivatonta ja nopeaa. (Businesscredit 2022.) Tämä voidaan todeta myös olevan ravintola- ja matkailualan trendi ja suunta nykyaikana, koska ravintoloita ja majoitusliikkeitä on helppo vertailla eri palveluissa, kuten asiakkaiden palautteista sosiaalisessa mediassa ja Google Review- ja Tripadvisor -palveluissa, jossa asiakkaat voivat antaa palautteita ja arvostella kokemuksiaan ja saamaansa ruoan tasoa ja palvelua. Potentiaaliset asiakkaat voivat hyödyntää toistensa kokemuksia ja toisten asiakkaiden kirjoittamaa dataa ja arvosteluja vertaillessa, minne ravintolaan he haluavat esimerkiksi mennä syömään. Tästä aiheesta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa, joka käsittelee asiakastyytyväisyyttä.

Asiakslähtöisen yrityksen toiminta perustuu asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Asiakslähtöisessä yrityksessä tuotteita ja palveluita analysoidaan ensikädessä asiakkaan perspektiivistä eikä keskitytä vain yrityksen omaan liiketoimintaan ja organisaatioon. (Businesscredit 2022.) Eikä myöskään ole kannattavaa keskittyä liikaa tuotevalikoimaan ja olla ns. tuotelähtöinen tuotteita myyvä yritys. Se ei ole nykyaikaista. Ainakaan kyseisellä toiminnalla ei nykypäivänä todennäköisesti menestytä. Yksinkertaisesti tiivistettynä koko yrityksen liiketoiminnan lähtökohtana on asiakas. Asiakslähtöinen yritys arvioi, mitkä ovat asiakkaan etuja tai miten asiakas saisi parhaimman potentiaalisen hyödyn itselleen. Tämän johdosta myös yritys ja koko sen liiketoiminta hyötyvät. (Businesscredit 2022.)

Asiakas on siis toisin sanottuna liiketoiminnan ytimessä ja on hyödyllistä, että kaikki yrityksen toiminta tähtää hyvään asiakaskokemukseen. Yrityksen toimintoja tarkastellessa ja muodostaessa on otettava huomioon myös, millaiseksi tuotekehitystä kehitetään ja millaisille tuotteille tai palveluille asiakkaalla on tarve. (Businesscredit 2022.) Toisin sanoen, kun panostetaan asiakkaaseen ja vastataan asiakkaiden tarpeisiin, voi yritys tuottaa asiakkaan tarpeisiin vastaavia palveluita. Asiakkaiden tarpeet voidaan ottaa huomioon ja vastata markkinoiden kysyntään esimerkiksi, kun lähdetään suunnittelemaan tai kehittämään tuotteita ja palveluita ravintolan liiketoiminnalle Lahden alueella. Tutkimalla ja seuraamalla Lahden alueen asiakkaiden tuotteita ja dataa voidaan saada osviittaa siitä, millaisia tuotteita ja palveluita Lahden alueen ravintoloissa asioivat asiakkaat arvostavat.

Tätä voidaan hyödyntää ravintolan liiketoiminnassa esimerkiksi tuottamalla potentiaalisille asiakkaille kyselyitä, millaisia tuotteita he ruokalistalle toivoisivat. Onko mahdollisesti muita tekijöitä ja toiveita, joita asiakkaat haluavat otettavan huomioon esim. mahdollisten yritystapahtumien sisältöön ja ruokalistaan liittyen tai mm. aukioloaikoihin. Kyselyt voidaan toteuttaa jo liiketoiminnan alkuvaiheessa, kun vasta luodaan liiketoimintasuunnitelmaa. Olettaen tietysti, että liiketoimintaa suunnitellessa on jo visioitu minkä teemaisen ruokalistan ympärille tarjontaa tehdään ja millainen ravintolakonsepti on kyseessä.

Perinteisillä asiakaskyselyiden, sosiaalisen median tai esimerkiksi Google Reviewin ja Tripadvisorin kaltaisten palveluiden avulla voidaan saada arvokasta dataa siitä, millaisia tekijöitä asiakkaat ravintola-alalla esimerkiksi juuri Lahden alueella arvostavat. Niitä voidaan käyttää hyödyksi myös jo olemassa olevan ravintolayrityksen toiminnassa, kun halutaan kehittää tuotteita ja palvelua jatkuvasti entisestään parempaan suuntaan. Asiakkaita ja heidän tarpeitaan voidaan käyttää hyödyksi suunnitellessa ravintolalle esimerkiksi uudistusta ruokalistalle tai kuunnella heidän toiveitaan millaisia kampanjatuotteita he haluaisivat ravintolassa myytävän. Datasta voi olla merkittävää hyötyä yrityksen toiminnalle, jos sitä osataan tutkia kriittisesti ja käyttää hyödyksi toiminnan kehittämisessä oikein.

Asiakaslähtöisen yrityksen asiakaskunta on usein sitoutunut yritykseen ja sen brändiin. Tyytyväinen asiakas ovat valmiimpi kanta-asiakkaaksi ja täten uuden asiakaskunnan tarve laskee. Nykyisten asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä on yritykselle merkittävästi halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen esimerkiksi markkinoinnin avulla. (Businesscredit 2022.)

Asiakasymmärrys edesauttaa yritystä sitouttamaan asiakkaat yritykseen, sillä tyytyväinen asiakas ei aktiivisesti etsi muita vaihtoehtoja. Asiakaslähtöisyys mahdollistaa vaikuttamisen myös asiakkaiden haluun maksaa saamastaan tuotteesta ja palvelusta. (Businesscredit 2022.) Tyytyväiset asiakkaat eivät etsi uusia vaihtoehtoja, joissa esimerkiksi lounastaa tai illastaa. On sitten kyse yritysasiakkaasta, joka varaa kokoustilan yritykselle illallista ja tapaamista varten tai yksityisasiakkaasta, joka asioi ravintolassa lounaalla kesken työpäivän.

Asiakkaita kuuntelemalla myös ravintolan liiketoiminnassa voidaan pitää huolta, että tuotteiden kehitys kehittyä asiakkaiden toivomaan suuntaan, kuten aiemmin mainittua. Täytyy pitää huolta, että yrityksen tuote- tai palveluvalikoima tuottaa asiakkaille arvoa ja tuotteet ja palvelut ovat sellaisia, joista asiakkaat haluavat maksaa. Näin resursseja ei kulu turhaan kehitystyöhön, joka ei ole merkitsevää. Toisin sanoen on siis erityisen tärkeää, että yritys tuntee asiakkaansa. Asiakastuntemus on myös keskiössä, kun lähdetään luomaan asiakaslähtöistä liiketoimintaa. (Businesscredit 2022.) Asiakkaita ja heidän halujaan ja toiveitaan voi kuulla fyysisesti henkilökunnan toimesta, kun ravintola on jo toiminnassa esim.

kyselyillä, tai käyttämällä edellä mainittujen Tripadvisor-, Google Review -palveluiden ja sosiaalisen median palveluiden dataa hyödykseen ravintolayrityksessä. Henkilökuntakin kannattaa kouluttaa kuuntelemaan asiakaspalautteita ja viemään ne eteenpäin.

Ravintola voi luoda itselleen sosiaalisen median tilin Instagramiin, Tik Tokiin tai Facebookiin ilmaiseksi ja päivitellä sosiaaliseen mediaan julkaisuja asiakaskunnalleen ja herättää sillä mahdollisesti myös potentiaalisten uusien asiakkaiden huomion. Asiakkailta voidaan saada kommentteja ja kehitysehdotuksia kyseisillä alustoilla, jos heiltä osataan kysyä siellä oikeat kysymykset. Sosiaalisen median alustoilla asiakkaille voidaan tuottaa erilaisia kyselyjä. Kyseisissä sosiaalisen median palveluissa voidaan myös seurata, mitä ja miten asiakkaat puhuvat yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Näiden tehtävien suorittamiseen kannattaa jakaa vastuu jollekin tai joillekin tietyille henkilöille. Sosiaalisessa mediassa voidaan myös mainostaa uutta ravintolaa ennen kuin se on perustettu, jotta saadaan ravintola potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen.

Kaikissa merkittävimmissä sosiaalisen median palveluissa mm. Facebookissa, Instagramissa ja TikTokissa voidaan lisäksi ostaa maksullisia mainoksia, jotka ponnahtavat lukuisten asiakkaiden ruudulle. Markkinointisuunnitelmaa kannattaa tehdä jo liiketoimintasuunnitelmassa. Markkinoinnissa yrityksen tulee tunnistaa ravintolan todennäköinen ja suurin kohderyhmä kenelle mainostaa ja markkinointi tulee kohdentaa nimenomaan heille.

Asiakaskokemusta tulisi myös ylläpitää yrityksen toiminnassa jatkuvasti. Asiakaskokemuksesta saadaan informaatiota asiakkaalta kuuntelemalla heidän palautteitansa myös paikan päällä ja reagoimalla niihin aktiivisesti. Asiakkaiden kuuntelua voidaan myös harjoittaa sosiaalisen median palveluissa. Kuuntelua voidaan harjoittaa myös esimerkiksi tässä luvussa useasti mainituissa Tripadvisor- ja Google Review palveluissa. Ne ovat palveluita, jotka ovat suunnattu juuri majoitus- ja ravintolaliiketoimintaan.

Asiakaskokemuksella on valtava merkitys asiakaslähtöisessä toiminnassa. Hyvä asiakaskokemus puolestaan vaatii, että yritys myös lunastaa antamansa lupaukset asiakkaille joka kerta ja jatkuvasti. Yrityksen tulisi huolehtia, että resurssit ovat riittäviä, jotta asiakaspaukset voidaan aina toteuttaa. (Businesscredit 2022.)

Asiakaslähtöisyys siis tiivistettynä edesauttaa erottumaan kilpailijoista, mahdollistaa tehokkaan markkinoinnin kohdentamisen ja luo siitä johtuen kustannussäästöjä yritykselle. Lisäksi asiakaslähtöinen yritys onnistuu tuotokeskeisiä yrityksiä paremmin vastaamaan markkinoiden muutoksiin ja vaihtuvuuteen ja kykenee kehittämään sen kaltaisia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat todella asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaslähtöisyys ei ole pelkästään strategia, vaan se on arjen sitouttamista asiakkaiden halujen tyydyttämiseen ja niiden

ymmärtämiseen. Menestys syntyy perässä, kun yritys rehdisti priorisoi asiakkaan etusijalle. (Kosonen 2023.)

3.2 Asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen liiketoiminnassa

Hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakaslähtöisyydestä voi olla paljon hyötyä liiketoiminnassa ja hyvä asiakaspalvelu on yksi merkittävä lähes itsestään selvä tekijä matkalla menestyvään liiketoimintaan. Viimeisen reilu kymmenen vuoden aikana on varsinkin ollut trendinä, että lukuisat yritykset ovat pyrkineet yleisesti toimimaan enemmän asiakaslähtöisen mallin mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tarjoamaa palvelua tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta ja siitä, mitä asiakas hakee tai haluaa ostamaltaan tuotteelta ja palvelulta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki asiakkaiden toiveet ja pyynnöt tulee ottaa kirjaimellisesti. Asiakkaiden haluja ja toiveita täytyy tarkastella kriittisesti ja suodattaa niistä mahdollomat ja epäasiallisetkin asiat. Kuitenkin yksityisasiakkaat ja miksi ei yritysasiakkaatkin osaavat olla myös epäasiallisia. Asiakkaiden huomioon ottaminen kannattaa olla osana yrityksen suunnitelmaa ja arvoja. Yrityksen tulee ottaa jo alusta asti suunnaksi toiminnassa asiakkaiden huomioimisen.

Asiakkaat on mahdollista ottaa huomioon ja yritys voi toimia asiakaslähtöisesti käytännössä jo ennen varsinaista liiketoiminnan alkamista, kun ollaan vielä luomassa liiketoimintasuunnitelmaa. Asiakkaita voidaan kontaktoida ja tiedustella heiltä, millaisia tuotteita ja tarjontaa he esimerkiksi uuden ravintolan palveluissa toivoisivat saavansa. Kyselyt voidaan lähettää heille esimerkiksi sähköpostitse tai niitä voidaan tuottaa vastaavasti sosiaalisessa mediassa. Kyselyt on mahdollista ja kannattaakin ottaa huomioon yhtenä osa-alueena liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.

Toisin sanoen uutta mahdollista asiakaskuntaa voidaan kontaktoida jo liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Tässä kohtaa huomataan samalla jo, että onko tulevalle liiketoiminnalle kysyntää. Liiketoimintasuunnitelmaa ravintolalle laatiessa voidaan pohtia, mitä tekijöitä asiakkaat arvostaisivat ravintolan ruokalistassa ja palveluissa. Arvostaisivatko he, jos ravintola tarjoaa monipuolisesti erityisruokavaihtoehtoja allergikoille esim. gluteenittomia tuotteita, kuten hampurilaisia ja jälkiruokia. Voidaan pohtia myös, millainen ruokalista ja -tarjonta on yleisesti potentiaalisen asiakaskunnan mieleen. Pitäisikö ruokalista hieman muokata tai jotain tuotteita jättää pois, jotta se myisi asiakkaille parhaiten. Olettaen tietysti, että ruokalistaa on suunniteltu jo valmiiksi tässä vaiheessa.

Lisäksi voidaan pohtia myös, mitä juomatarjontaa asiakkaat arvostavat. Pitäisikö juomalistalla olla jotain tiettyjä juomia. Vai riittääkö perinteinen juomatarjonta lounasravintolan tapaan, johon kuuluu maito, vesi, kotikalja ja kahvi tai tee. Kannattaako ravintolan hakea

anniskeluoikeuksia esimerkiksi yritystapahtumien järjestämiseen vai halutaanko ravintolassa olevan tyylikkäämpää tarjontaa esimerkiksi viinilistaa myös lounas- tai päivällisaikaan. Haetaanko oikeuksia vain sen vuoksi, että voidaan myydä olutta. Onko se kannattavaa. Näitä kannattaa pohtia jo ennen asiakkaiden palautteitakin.

Toki ei kannata alkaa muuttamaan suunniteltua konseptia ja poiketa siitä paljoka ja tunkea viinilistaa lounastarjontaan mukaan, jos se ei siihen yksinkertaisesti sovi, tai se ei kannata. Asiakkaiden antamia palautteita ja niissä esiintyviä tarpeita kannattaa tutkia kriittisin silmin ja pitää filteri päällä, kuten sanottua. Voidaan myös miettiä, mitä ovat muut tekijät, joita asiakkaat arvostaisivat esim. yksinkertaisuus ruokalistassa. Google Reviewin – ja Tripadvisorin palautteista kyseisissä palveluissa näkee eri ravintoloiden kohdalla, että asiakkaat ovat antaneet monenlaisia palautteita, joista osa on varteenotettaviakin, mutta niitä täytyy suodattaa perusteellisesti kaiken datan joukosta.

3.3 Asiakastyytyväisyyden datan mittaaminen ja hyödyntäminen

Asiakkaat ovat tärkein tekijä yrityksen menestykseen, kasvuun ja kehitykseen. Yrityksen liiketoiminta ei menesty eikä toimi, jos asiakaskunta ei ole tyytyväistä. (Ruuska 2021.) Tässä luvussa avataan, kuinka saadaan pidettyä mahdollisimman tyytyväisenä, ja miten käyttää asiakastyytyväisyyttä hyödyksi. Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan jo lähteä miettimään keinoja ennen ravintolan toiminnan alkamista asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja saavuttamiseen. Onkin suositeltavaa, että myös asiakastyytyväisyyden mittaamista on pohdittu liiketoimintasuunnitelmassa jollain tasolla, vaikka se ei olekaan pakollista. Käytännössä niitä ei voida toteuttaa ennen kuin ravintolan toiminta on alkanut.

Yksinkertaisuudessaan asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan odotusten täytymistä tai täyttymättä jättämistä. Asiakastyytyväisyys syntyy vertailusta asiakkaan ennako-odotusten ja myöhemmin käytännössä saamien kokemusten välillä. Kaikki kokemukset, mitä asiakkaat yrityksessä saavat vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. (Ruuska 2021.) Asiakas voi mahdollisesti luoda odotuksia esimerkiksi ravintolassa asioidessaan tuotteiden tai palvelun laadusta, luotettavuudesta tai ammattimaisuudesta. Näitä tekijöitä kannattaa huomioida kriittisellä silmällä yrityksen liiketoiminnassa mittaamalla asiakastyytyväisyyttä perinteisillä kyselyillä, mittareilla ja seuraamalla keskustelua sosiaalisessa mediassa.

Myös asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata ravintola- ja majoituspalveluille luoduissa Tripadvisor- ja Google Review -palveluissa, jotka ovat kuin yhteisöjä, joita moni potentiaalinen asiakas tarkkailee ennen kuin valitsee, mistä ravintolasta tai majoitusliikkeestä palvelut valitsee. Esimerkiksi useat vieraalla paikkakunnalla matkailijat käyttävät kyseisiä palveluita, kun eivät tiedä paikallisten ravintoloiden tai hotellien ja majoitusliikkeiden tasosta tai

suosituista paikoista etukäteen. Myös paikalliset ihmiset esimerkiksi Lahdessa ottavat toisten asiakkaiden palautteet sosiaalisessa mediassa tai esimerkiksi Googlen palveluissa vakavissaan, kun miettivät ravintolan tasoa, jonne mennä vierailemaan. Asiakas voi mahdollisesti saada kyseisten palveluiden asiakaspalautteista hyödyllistä informaatiota ravintoloiden palvelun laadusta ja tasosta. Palautteita sosiaalisessa mediassa ja edellä mainituissa palveluissa kannattaa erityisesti seurata jo liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Siten saadaan selville paikkakunnan asiakkaiden vaateet.

Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun kokemukset vastaavat asiakkaiden itse asettamia odotuksia. Hyvillä kokemuksilla on positiivinen vaikutus mielikuviin yrityksestä ja tällöin asiakas laittaa suosituksia palveluista ja tuotteista eteenpäin nykyaikana usein sosiaalisessa mediassa, jossa palautteen vaikutus ja näkyvyys voi olla suuri. Asiakkaan tyytyväisyys on mahdollisesti kokonaan tai ainakin osittain negatiivinen, kun kokemukset eivät vastaa asiakkaan asettamia odotuksia. Asiakkaan negatiivisilla kokemuksilla on mahdollisesti suurempi vaikutus yrityksen toiminnalle kuin positiivisilla kokemuksilla. Tämän takia positiiviseen asiakastytyväisyyteen pyrkiminen ja sen takaaminen asiakkaille täytyy olla itsestänselvyyss jokaiselle yritykselle myös ravintola-alalla. (Ruuska 2021.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat siis yrityksen tukipilari. Kuinka saadaan pidettyä asiakkaat tyytyväisinä ja yrityksen toiminta kannattavana myös jatkossa? Vastaus kyseiseen kysymykseen on se, että asiakastytyväisyyttä seurataan ja mittauksissa esiintyvien tulosten mukaan toimitaan myös käytännössä. (Ruuska 2021.)

Asiakastytyväisyys on merkittävä menestystekijä yrityksen liiketoiminnassa. Tuotteet ja palvelut voivat olla, vaikka kuinka innovatiivisia tai hintatasoltaan kilpailukykyisiä, mutta jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, eivät he pysy asiakkaana kauaa. Tyytyväinen asiakas myös suosittelee herkemmin ostamaansa tuotetta tai palvelua ja todennäköisemmin ostaa tuotetta tai palvelua uudestaan. Asiakastytyväisyyden kehittämiseen kannattaa panostaa. (Koho Sales 2021.) Kyselyillä voidaan saada myös hyödyllisiä ja rakentaviakin kommentteja siitä, mitä asiakkaat arvostavat tuotteissa ja palvelussa tai eivät arvosta palvelussa, tai missä on kehittämistä. Asiakkaiden toiveita ja tarpeita voidaan tutkia kyselyissä jo liiketoiminnan suunnittelun eli perustamisvaiheessa, kuten aiemmassa luvussa mainittiin. Asiakkaiden arvioista ja palautteista on myös mahdollista saada hyötyä liiketoimintaan, kun kyselyjen palautetuloksia osataan tutkia kriittisesti ja käyttää oikein. Samalla tavalla asiakkaiden palautteita ja arvioita tulee tutkia kriittisesti myös muissa palveluissa mukaan lukien sosiaalisessa mediassa ja Tripadvisor- ja Google Review – palveluissa.

Asiakastytyväisyydellä on konkreettistakin hyötyä yritykselle. Asiakastytyväisyyden hyötyjä ovat esimerkiksi seuraavanlaiset tekijät: brändiuskollisuuden ja luottamuksen kasvu,

Suosittelujen määrän lisääntyminen, brändistä tietävän yleisön kasvaminen (Koho Sales 2021.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata tuottamalla asiakaskyselyitä. Kyselyt ovat avaintekijä asiakastyytyväisyydessä. Asiakastyytyväisyys auttaa identifioimaan tyytyväisimmät asiakkaat. Kyselyiden tulokset välittävät yrittäjälle tietoa, ketä ne tyytyväiset asiakkaat ovat ja mitkä ovat ne tekijät, jotka pitävät heidät tyytyväisenä. On helpompi jatkaa niiden tekijöiden kanssa työstämistä liiketoiminnassa, ja säilyttää tyytyväisyys jatkossakin, kun sinulla on tämä kaikki data ja tieto. Onhan yksinkertaisempaa ylläpitää olemassa olevat asiakkaat, kun hankkia uusia. (Koho Sales 2021.) Asiakastyytyväisyyskyselyitä voidaan nykyaikana lähettää asiakkaille esimerkiksi sähköpostitse. Ketjuravintoloilla on käytössään asiakkaista monenlaista dataa. Esimerkiksi S-Ryhmän ns. omistajuusasiakkuus kerää asiakkaistaan dataa S-Ryhmälle ja ketjun ravintoloille.

Yksittäisessä lounasravintolassa asiakkaille voidaan välittää paikan päällä perinteisiä paperisia asiakastyytyväisyyslomakkeita, koska kyseessä ei ole ketjuravintola, jolla on mahdollista hyödyntää ketjun dataa ja asiakastietoja. Asiakastyytyväisyyslomakkeissa voi olla suostumus kysymys liittymisestä ravintolan sähköpostilistalle, johon he voivat halutessaan täyttää sähköpostiosoitteensa. Näistä asiakkaiden suostumuksista sähköpostilistalle liittymisestä voidaan luoda lista, josta lähettää asiakkaille kyselyjä jatkossa sähköpostitse. Tällä tavalla voidaan menetellä, kun liiketoiminta on vasta alussa tai sitä ollaan suunnittelemassa. Sähköpostitse lähetetyt kyselyt ovat monille helppoja vastattavia. Kyselyistä kannattaa suunnitella mahdollisimman helppoja vastattavia, eli esimerkiksi huolehtia, että kysymykset ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja ytimekkäitä, navigaatio on helppo kysymysten välillä ja käyttää monivalintavaihtoehtoja, jos mahdollista.

Kyselyitä kannattaa toistaa useamman kerran, siten saavutetaan vertailukelpoisia tuloksia ja lukemia, ja niistä voidaan sitten seurata pidemmän ajanjakson kehitystä. Kyselyitä täytyisi tarpeen tullen myös kehittää, jotta niiden avulla saadaan parhaiten informaatiota asiakastyytyväisyydestä. (Huttunen 2020.)

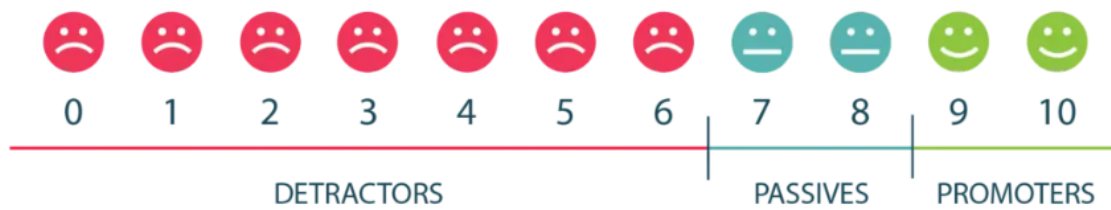
Tunnetuimpia asiakastyytyväisyyden mittareita

Tunnetuimpia asiakastyytyväisyyden mittareita ovat CSAT, CES, sekä NPS. Mittarit tulisi valita sen mukaan, mitä halutaan mitata ja siksi mittareita kannattaa olla käytössä saman aikaisesti enemmän kuin vain yksi. (Ruuska 2021.) Seuraavissa kappaleissa kerrotaan mittareista, joita voidaan hyödyntää myös ravintolan asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. Näitä ovat mm. CES ja NPS.

CES tulee sanoista "Customer Effort Score" ja sillä mitataan palvelun saamisen helppoutta, kuten nimestä voidaan päätellä. Asiakkaan odotetaan ostavan mieluusti tuotteita ja palvelua samalta yritykseltä, jos asiakas kokee asiointinsa yrityksessä yksinkertaiseksi. CES- arvoa mitataan usein seuraavanlaisilla kysymyksillä: "Miten paljon jouduit näkemään vaivaa, että sait asiasi hoidettua?" Asteikkona käytetään usein numeroita yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoittaa erittäin tyytymätöntä ja viisi erittäin tyytyväistä. (Ruuska 2021.) Tällaista mittarimallia voitaisiin mahdollisesti hyödyntää kyselyissä ravintolan liiketoiminnassa, kun myydään ruokaa kotiin toimitettuna ja hyödynnetään omaa verkkokauppaa ja myydään siellä catering-palveluita. Voidaan kyseisiä asiakkaiden tyytyväisyyden mittarimalleja käyttää muutoinkin ravintolan toiminnassa ja asiakastyytyväisyysmittarit ja niiden käyttö tulevan ravintolan toiminnassa kannattaa myös ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmassa. Toki myös Wolt- ja Foodora käyttävät hieman vastaavanlaista mallia nykyään Suomessa, mutta hieman suppeammassa muodossa ja erilaisilla kysymyksillä.

NPS tulee lyhennelmänä sanoista "net promoter score" ja tämän mallisella mittarilla mitataan asiakkaan halua suositella yrityksen palveluja eteenpäin. Asiakkaan suositteluhaluuden arvellaan olevan rinnakkain asiakkaan uskollisuuden kanssa ja vaikuttavan myös yrityksen kasvuun, jonka takia NPS lukua käytetään usein yrityksen kasvun ennustamisessa. NPS-menetelmä pohjautuu kysymykseen: "Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi tai kollegallesi asteikolla 0–10?" Vastaajat jaotellaan vastausten pohjalta kolmeen eri luokkaan: lukujen 9–10 antajat ovat suosittelijoita, lukujen 7–8 antajat neutraaleja ja luvut 0–6 antaneet arvostelijoita. Saaduista tuloksista sekä laskukaavan avulla saadaan laskettua yrityksen NPS- luku. Laskukaava on suosittelijoiden määrä vähennettynä arvostelijoiden määrästä jaettuna vastaajien määrällä kertaa 100. Suosittelijoiden määrä vähennetään arvostelijoiden määrästä ensimmäisenä, koska se on laskukaavassa sulkeissa. (Ruuska 2021.) Käytettäessä tällaista menetelmää kuin NPS-mittari kannattaisi asiakkaille jättää vapaa kenttä myös kirjallisen palautteen antamiselle muuten mittaria käytettäessä ei ilmene todellista tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden syytä. Tällaista mittaria voidaan kuitenkin ehdottomasti käyttää hyödyksi ravintolan asiakaskyselyissä. Kuviosta 2 näkyy NPS-mittarin laskukaavan ja mittarin mallin kuvitettuna.

(Suositelijoiden määrä – Arvostelijoiden määrä) / vastaajien määrä x 100



$$\text{😊 \%} - \text{😞 \%} = \text{NET PROMOTER SCORE}$$

Kuvio 2. NPS-mittari (Ruuska 2021)

Edellä mainitut kaksi mittarimallia antavat tuloksena jonkinlaisen numeraalisen arvon. Näiden lisäksi on siitä syystä usein myös tarpeellista käyttää avoimia kysymyksiä, joissa asiakkaat voivat kuvailla mahdollisen tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä syytä tarkemmin. Nämä kyseiset kaksi esiteltyä asiakastyytyväisyyden mittaria ja menetelmää eivät ole ainoat laatuaan tai aina edes parhaimmat mahdolliset menetelmät. Yrityksen mahdollista tulevaa kasvua voidaan todennäköisesti ennustaa mainiosti myös jollakin yleisellä menetelmällä, jolla mitataan asiakastyytyväisyyden keskiarvoa (Huttunen 2020.)

Kannattaa myös seurata sosiaalisen median mainintoja yrityksestä asiakaskyselyiden lisäksi. Kannattaa muistaa se, että asiakaskyselyt kuvaavat vain asiakkaita, jotka vastaavat kyselyihin mielellään. Sellainen kuva saattaa olla melko yksipuolinen. Tarkempaa kuvaa varten kannattaa siis seurata myös sosiaalista mediaa. (Koho Sales 2021.)

Sosiaalisen median palautteitakin kannattaa tarkastella varsin kriittisesti, koska ihmiset voivat kirjoitella siellä, mitä vain. Kynnys kirjoittaa epäasiallisuuksia sosiaalisessa mediassa on matalampi kuin kynnys sanoa huonoa palautetta kasvotusten tai edes asiakaskyselyissä, koska niihin vastaavat asiakkaat saattavat olla todennäköisemmin ns. kanta-asiakkaita toisin kuin ihmiset, jotka kirjoittavat palautetta ja kommenttia yrityksen palveluista ja toiminnasta sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median palautteita kannattaa lukea kaikista kriittisimmin ja suodattaa sieltä herkemmin epäasiallisuudet pois. Epäasiallisuuksiin sosiaalisessa mediassa ei kannata myöskään vastata, koska ei ole yrityksen liiketoiminnalle eikä imagolle hyväksi, jos yrityksen edustaja tai työntekijä lähtee väittelemään asiakkaan kanssa sosiaalisen median palstoilla.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan hyödyntää myös markkinoinnissa. Asiakastyytyväisyyden hyödyntäminen markkinoinnissa kiinnittää uusien potentiaalisten asiakkaiden huomion. Tyytyväisyyden markkinointi ja siitä viestiminen parantaa yrityksen kilpailuetua ja imagoa

asiakkaiden silmissä, koska nykyisen olemassa olevan asiakaskunnan kokemukset vaikuttavat huomattavasti kuluttajien ostopäätöksiin. Onnistuneilla asiakaskokemuksilla kyetään luomaan positiivista yrityskuvaa, joka auttaa mahdollisesti myös hyvien ja pätevien työntekijöiden houkuttelussa, joka taas lisää asiakaspalvelun tasoa ja sitä kautta asiakastytyväisyyden tasoa yleisesti. (Ruuska 2021.)

Lisäksi viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä vaiheena tulee yrityksen hyödyntää saamaansa rakentavaa palautetta liiketoimintaan ja sen suunnitelluun. Lopuksi on aika toimia, kun palautetta on saatu. Palautteet on suotavaa lajitella kiireellisyyden ja toistuvuuden perusteella. Toistuvuus on tärkeä tekijä asiakaspalautteita ja -kyselyitä mitattaessa ja sen jälkeen niiden hyödyntämisessä, koska siten huomataan, mitkä tekijät nousevat usein esille ja todennäköisesti useilta eri asiakkailta. Tällaisille tekijöille täytyy antaa paljon painoarvoa. Merkityksellisintä on saada asiakas tuntemaan tulleet kuulluksi ja saavansa jonkinlaisen vastauksen. Usein asiakas ymmärtää, vaikka asia ei olisikaan heti kättelyssä käsitelty, kunhan häntä vain muistaa informoida. Asiakastytyväisyys auttaa muutoksien tekemisessä toiminnassa ja kokemus saamastaan palvelusta auttaa rakentamaan luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille. (Koho Sales 2021.) Yrityksellä tulee olla mielellään selkeä suunnitelma asiakastytyväisyyden mittaamisen ja kehittämisen hyödyntämiseen. Asiakastytyväisyyden mittaaminen tai seuranta ei pelkästään kehitä toimintaa. Toiminta kehittyy toimenpiteistä, jotka ylläpitävät ja kehittävät asiakastytyväisyyttä. (Ruuska 2021.)

Yritykset saavat usein myös negatiivista palautetta, ja myös näiden palautteiden käsittely ja toimenpiteet ovat merkittävässä roolissa yritystoiminnan kehittämisessä. Olennaista onkin pohtia mitä tehdä, kun yritys saa alhaisia arvioita ja pisteitä kyselyissä. (Ruuska 2021.) Tällaisessa tilanteessa tulee pohtia, mitä toimenpiteitä voidaan tehdä, jotta tilanne voidaan korjata.

Asiakastytyväisyyskyselyissä esiintyneiden vapaiden kommenttien ja niissä esiintyneiden erilaisten tekijöiden perusteella voidaan lähteä muokkaamaan ravintolayrityksen tuotteita ja palveluita asiakasystävällisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Esimerkiksi voidaan uudistaa ravintolan ruokalistaa ja tuotevalikoimaa tai muuttaa palveluun jotain uutta. Esimerkiksi, jos ravintolassa on suunniteltu toteutettavaksi tuottaa tapahtumia, voidaan asiakkaiden toiveisiin vastata järjestämällä ravintolassa jonkin esittäjän tai yhtyeen livemusiikkia, jos se lasketaan kannattavaksi. Toki asiakkaiden toiveet eivät välttämättä aina ole toteuttavissa, vaikka asiakas kokisikin ne omiksi tarpeikseen. Asiakkaiden palautetta ja toiveita tuleekin tutkia kriittisesti.

Asiakasta kannattaa kuunnella kuten todettua. Yrityksen toiminnan luomista tai kehittämistä ei saisi koskaan jättää asiakkaan tehtäväksi, mutta häntä kannattaa kuunnella, ottaa tieto

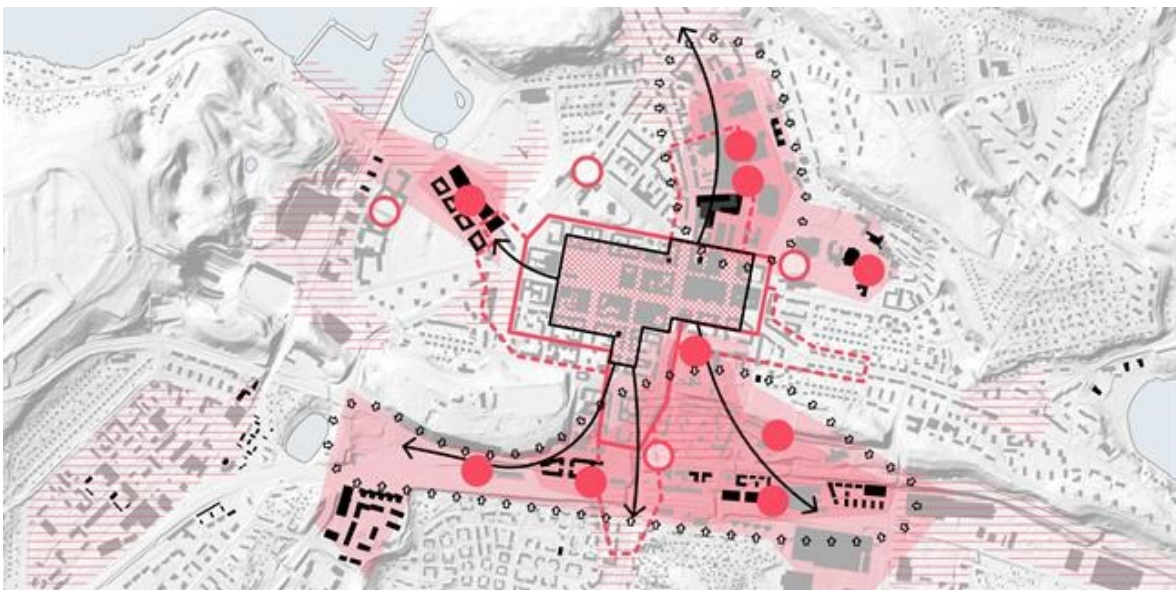
avuksi ja muuttaa se hyödyksi liiketoiminnassa. Varsinainen kehitystyö tulee tehdä yrityksen sisällä. (Pitkänen 2006, 133.)

Kyky reagoida aloitteellista ja ennakoivasti ympäristön muutoksiin on yritystoiminnassa tärkeää. Puhutaan käsitteistä reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Yritys voi välttää ongelmia, kuten ravintolan asiakaskunnan puuttumisen, kun yrityksessä on otettu huomioon näiden käsitteiden mukainen toiminta. Tämä tarkoittaa ennakoivaa toimintaa ja reagoidaan myös muutoksiin (Pitkänen 2006, 136). Yksi ennakoiva tekijä on jo useasti mainittu asiakkaiden huomiointi ja mukaan ottaminen ravintolan toiminnan luomiseen ja muokkaamiseen. Asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida esimerkiksi, jos asiakas kokee, että ravintolan catering- tai tapahtumatoiminnassa on heidän mielestään puutteita, eivätkä ne vastaa asiakkaiden tarpeita. Ravintolassa voidaan sitten reagoida asiaan tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan.

4 Liiketoimintastrategia

4.1 Kilpailija-analyysi

Kilpailijat on syytä ottaa huomioon liiketoiminnassa ja myös tehdessä ravintolalle liiketoimintasuunnitelmaa. Kilpailuympäristö on tiedossa olevan tai suunnitellun liikepaikan ympäristön lähimmistä ravintoloista kostuva alue. Kilpailijoihin lukeutuvat myös muut samankaltaista kohderyhmää tavoittelevat yritykset, jotka sijaitsevat suhteellisen lähellä suunniteltua ravintolan liiketoiminnan tilaa. (Ahonen ym. 2009, 64.) Ravintolan Y liiketoiminta keskittyy Lahden alueelle. Lahti on suhteellisen pieni markkina-alue ravintolatarjonnaltaan, vaikka onkin Suomen suurimpia kaupunkeja, jolloin ravintolan kanssa kilpailee käytännössä jollakin tasolla koko kaupungin keskeisten alueiden ravintolat. Lahden kaupungin keskeisin alue ravintolatarjonnalle on keskusta, jossa suurin osa asiakkaista Lahdessa käy asioimassa ravintolapalveluissa, vaikka keskustassa muut palvelut ovat yleisesti tiedettävästi viime vuosina vähentyneet. Lahden kaupungin keskustavisio 2030 on kuitenkin suunnitellut Lahden Keskustan elävöittämistä uudelleen ja se on kaupungin agendana vuoteen 2030 mennessä (Lahden kaupunki 2020). Alla olevasta kuvasta voi nähdä Lahden kaupungin vision keskustan kasvusta ja muutoksesta.



Kuva 3. Lahden kaupungin keskustavisio (Lahden kaupunki 2020)

Tämä keskustan tulevaisuuden kehittyminen kannattaa ottaa jollakin tasolla myös huomioon tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa ja kilpailija-analyysia. Kilpailija-analyysissa kannattaa ottaa huomioon keskustan alueen vaihtuvuus ennestään ja mahdollinen vaihtuvuus tulevaisuudessa. Ravintolaa Y suunnitellaan perustettavan keskustan alueelle, jossa vapaissa liiketiloissa toki on kalliimmat vuokrat. Kilpailua on enemmän läheisyydessä, mutta asiakaskuntaa on tarjolla todennäköisesti keskeisellä paikalla enemmän ja sitä kautta tuloja.

Laadukasta markkinointia ja tiedottamista uusille asiakkaille tarvitaan silti. Tuloja ja kuluja Ravintolan Y kohdalla käsitellään enemmän liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden osioissa ja kannattavuuslaskelmassa. Ravintolan Y markkinointia käsitellään enemmän liiketoimintasuunnitelman toteutuksen markkinoinnin osuudessa.

Kilpailutilannetta ravintolan uudessa kohdeympäristössä on mahdollista analysoida ja tutkia ottaa huomioon seuraavassa virkkeessä esiintyvät tekijät. Kilpailutilannetta analysoidessa tulisi ottaa huomioon ainakin, ravintoloiden ja asiakaspaikkojen lukumäärä. Mahdolliset nykyiset ja tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, kilpailun suuntaus, ravintolayritysten vaihtuvuus alueella, kilpailuroolit, markkinajohtajat, haastajat, kilpailukeinot ja yhteistyöt ja synergieadut kilpailijoiden välillä. (Ahonen ym. 2009, 64.)

Kilpailija-analyysi toteutetaan niin, että valitaan viidestä kymmeneen merkittävintä kilpailijayritystä harkinnan mukaisesti. Kyseiset valitut kilpailijayritykset analysoidaan sanallisesti tai pisteyttäen. Kilpailijayritysten arviointitekijöitä ovat mm. kohderyhmä, tuote, sijainti, hinnoittelu, palvelu, laatu, markkinointi, ilmapiiri, imago, vetovoimatekijät, heikkoudet, markkinaosuus kohderyhmästä, liikevaihto ja henkilöstön taso ja lukumäärä. (Ahonen ym. 2009, 64.) Myöhemmin tässä raportissa Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa on avattu, miten kilpailija-analyysi toteutettiin Lahden keskustassa Ravintola Y liiketoimintasuunnitelmassa.

Kohderyhmä, kysyntä ja vaihtuvuus ja hinnoittelu kannattaa erityisesti ottaa huomioon ravintolan liiketoimintaa suunnitellessa ja kilpailijoita analysoidessa. Kohderyhmät sitä syystä, että tiedetään millaista kohderyhmää, itse tavoittelee esimerkiksi kannattaa ottaa huomioon asiakkaiden ikä, arvomaailma, kulutuskäyttäytyminen ja sosiaalinen asema. Tämän jälkeen kannattaa katsastaa keillä kilpailijoilla on samankaltainen kohderyhmä. Kysyntä valitulla markkina-alueella vaatii markkinainformaatiota määritetyistä tekijöistä, joita ovat mm. kohde-toimintaympäristön kokonaisuus, keskiostosten suuruus, kohdealueen asukas- ja yritysmäärät ja potentiaalisten asiakkaiden tulotaso ja ostovoima. Kysyntä vastaa ostokäyttäytymiseen ja kulutuskriteereihin vaikuttaviin kysymyksiin, kuten esimerkiksi kuka ostaa, milloin ostetaan, mitä tahdotaan ostaa ja miksi ostetaan. (Ahonen ym. 2009, 62.)

Kilpailija-analyysi edistää yritystä ennakoimaan kilpailijoiden toimintaa. Kilpailija-analyysia tekemällä kannattaa myös tutkia kilpailijoiden markkinointia ja markkinointikanavia, joissa yritykset markkinoivat. Kilpailija-analyysilla saadaan selville kilpailijoiden tavoitteet sekä strategiset vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi sillä saadaan selville, miten kilpailijat reagoivat muiden yritysten toimiin toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tunteamalla kilpailijat ja ennakoimalla niiden toimintaa on yritykselle mahdollista löytää paras tapa menestyä markkinoilla. (Suomi.fi 2019.)

On olemassa monia keinoja, joilla kerätää tietoa kilpailijoista. Yksi tapa on tilata kilpailijoiden uutiskirjeitä ja seurata heitä sosiaalisessa mediassa. Näin saadaan informaatiota kilpailijoiden uusista tuotteista, markkinointikampanjoista ja yleisistä viestintästrategioista. Kannattaa vierailla myös useasti kilpailijoiden verkkosivustoilla. Kannattaa myös etsiä netistä lehdistötiedotteita tai blogikirjoituksia, joissa kerrotaan kilpailijoiden liiketoiminnasta. Toinen mahdollinen tapa on etsiä uutisartikkeleita, joissa on mainintoja kilpailijayrityksistä. Hyvä työkalu siihen on Google Alerts. On mahdollista lopuksi myös osallistua messuille ja alan tapahtumiin ja seminaareihin, jossa kilpailijat esiintyvät tai ovat näytillä. Kannattaa myös osallistua kilpailijoiden järjestämiin webinaareihin digitaalisessa maailmassa. Näillä toimilla pysytään ajan tasalla kilpailijoista ja varmistetaan, että yrityksessä ollaan aina askeleen edellä. (Nieminen 2024.) Ravintola-alalla kannattaa huomioida erityisesti, mitä suosittuja ruokalistoja ja -trendejä, toimivia varausjärjestelmiä ja tehokkaita markkinointitoimenpiteitä kilpailijat käyttävät (Eezy kevytyrittäjät 2024).

Tiivistetysti kilpailija-analyysissa yrityksellä on syytä löytää tavoiteltava markkinarako ja suunnata yritystoimintaa sen mukaisesti. Yrityksessä täytyy löytää tapoja, joilla erottua kilpailijoista ja saada asiakkaat valitsemaan heidät kilpailijoiden sijaan. Kilpailija-analyysin merkitys korostuu yrityksen perustamisvaiheessa, kun yritys on vielä etsimässä paikkaansa kilpailijoiden markkinoiden keskeltä. (Suomi.fi 2019.) Kilpailija-analyysin tekemiseen käytännössä voidaan käyttää työkaluna esimerkiksi SWOT-analyysia, jossa listataan kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Suhteen kilpailijoihin ei ole aina tarve olla kilpailua samoista asiakkaista. Tietysti kilpailu samoista asiakkaista kuuluu myös asiaan. Kilpailijoita tarkastellessa tulee myös pohtia kuitenkin, josko kilpailija-analyysi antaisi myös mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Kilpailijoita tarkastellessa voidaan myös parhaillaan saada aikaan uusia yhteistyökumppanuuksia. (Pöllänen 2018.)

4.2 Markkinointi ja kohdennettu markkinointi

Ravintolan markkinointisuunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon mainonta ja myynninedistäminen. Mainontaa tulee tuottaa harkiten. Kannattaa painottaa mainontaa urbaaneissa kaupunkimedioissa. Suurissa kaupungeissa, kuten myös Lahdessa on kaupungin alueen oma media, radiokanava ja sanomalehtiä ja niiden verkkolehdet. Ravintolalle on suotavaa avata myös omat verkkosivut. Mainonnan suunnittelu voidaan ulkoistaa mainostoimistolle, jolloin siitä saadaan ammattimaista ja säästetään aikaa. Tällainen ratkaisu kuitenkin maksaa yritykselle. (Ahonen ym. 2009, 85.)

Mainoksia voidaan edelleen nykyään myös postittaa ihmisten koteihin, mutta tämä ei välttämättä ole kaikista tuottavin ratkaisu, koska suhteellisen monilla ihmisillä on ovesa lappu, jossa lukee ”ei mainoksia”. Ihmiset eivät välttämättä perusta paperisista mainoksista tänä päivänä ja niiden tuottaminen maksaa. Paperisia mainoksia voidaan lähettää ihmisten koteihin postitsekin jo ennen ravintolan perustamista tai jakaa niitä jossakin tapahtumassa tai messuilla, jossa tulevaa ravintolaa mainostetaan.

Nykyaikana on kuitenkin suositeltavaa mainostaa erityisesti sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa voidaan mainostaa ilmaiseksikin yrityksen omalla tilillä. Sosiaalisessa mediassa on kuitenkin mahdollista ostaa myös maksullista mainostilaa, joiden avulla yrityksen mainokset ponnahtavat mahdollisimman monen ihmisen näytölle, kun he avaavat sosiaalisen median sovelluksia. Sosiaalisen median markkinointia avataan lisää myöhemmin tässä luvussa.

Mainonnan avulla ravintolayritys tuotteineen ja palveluineen pyritään saamaan kohderyhmien tietoisuuteen. Mainonnan tarkoitus on tiedottaa, vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin ja lisätä asiakkaiden ostohaluja. Ravintolan mainonnan medioita ovat aiemmin mainitut lehti-mainonta, suoramainonta, TV- ja radiomainonta ja sosiaalinen media. (Ahonen ym. 2009, 86.)

Myynninedistämässä ravintolaa pyritään myymään erilaisten tilaisuuksien, kokousten ja tapahtumien järjestämisaikaksi, erityisesti yritysten käyttöön (Ahonen ym. 2009, 85). Myynninedistämistä on mahdollista toteuttaa erilaisille kohderyhmille muun muassa messuilla, esittelyillä, kilpailuissa ja ottelutapahtumissa, sponsoroinnilla, tiedotusmateriaaleissa ja alennuksilla. Myynninedistämiseksi tulisi selvittää budjetti, aikataulu, tavoitteet, vastuhenkilöt ja tehtävänjako, kohderyhmät ja toimenpiteet kohderyhmien mukaan. (Ahonen ym. 2009, 88).

Kohdennettu markkinointi

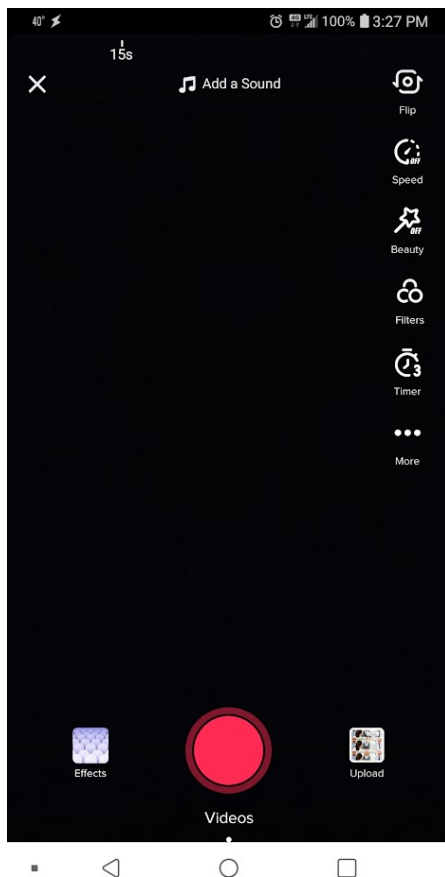
Yritys voi saada uutta asiakaskuntaa, jos osataan markkinoida ja käyttää sosiaalisen median tilejä trendaavilla ja mielenkiinnon herättävillä tavoilla. Nykypäivänä parhaat sosiaalisen median alustat markkinoinnille ovat Instagram, Facebook ja TikTok. Julkaisujen sosiaalisissa medioissa tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä, hauskoja, mutta samalla myös asiallisia. Sellainen toimii tänä päivänä varsinkin nuorempiin aikuisiin ja nuoreen kohdeyleisöön yleensä. TikTokissa kannattaa julkaista ravintolayrityksen tilillä videoita, jotka herättävät katsojan mielenkiinnon. Videoissa voidaan hyödyntää erilaisia efektejä, filttäreitä ja musiikkia ja videon puhe kannattaa luoda sellaiseksi, joka myy ravintolan palveluita asiakkaille. Videoiden katsojat ovat potentiaalisia asiakkaita. Muissa sosiaalisen median kanavissa

Facebookissa ja Instagramissa voidaan julkaista astetta virallisempia aikuiseen väestöön ja yrittäjäasiakkaisiin vetoavia päivityksiä.

Markkinoinnissa täytyy pohtia, minkä ikäisiä asiakkaita tai potentiaalisia uusia asiakkaita käyttää sosiaalisen median palveluita ja millä alustoilla eri ikäiset potentiaaliset asiakkaat sosiaalista mediaa käyttävät. Siten selviää, että kenelle, milläkin alustalla markkinoidaan ja millaista markkinoinnin sisältö tulisi olla. Toisin sanoen asiakasryhmät ja ravintolan eri kohderyhmät täytyy segmentoida. Voisiko Facebookissa päivittely olla hieman hillitympää ja asiallisempaa, jos kohdeyleisössä on yrityksiä ja iäkkäämpiä kuluttajia kuin esimerkiksi Tik Tokissa. Toki palvelut ovat hyvin erilaisia jo käyttöluonteeltaan, kun Facebookissa jaetaan enemmän kuvia ja päivityksiä tekstien muodossa, kun Tik Tok perustuu monesti lyhyisiin videoihin. Toisaalta Tik Tok on uudistanut palveluaan siten, että nykyään siellä on mahdollista julkaista jo 10 minuutin pituisia videoita. (Naceva 2024.) Sosiaalisessa mediassa yritykset voivat myös ostaa mainontaa, joka kohdennetaan sitten eri tavalla ihmisten näkyville eri sosiaalisen median palveluissa.

Markkinointia tuottaessa kannattaa pohtia myös, mikä on ravintolan tavoitteleva kohderyhmä. Siten voidaan tuottaa sellaista markkinointisisältöä sosiaalisessa mediassa, joka toimii halutunlaiseen kohderyhmään. Kohderyhmää voidaan määritellä ikäluokista tarkemmaksi myös siten, mikä on kohdeasiakkaiden arvomaailma, kulutuskäyttäytyminen ja sosiaalinen asema. Kaikille ei kannata mainostaa, vaan täytyy osata tunnistaa ravintolan suurin kohderyhmä.

Markkinoinnin kohdentaminen ja rajaaminen sosiaaliseen mediaan on nykyaikana suositeltavaa ja se tulee yritykselle mahdollisesti tuottavammaksi ja voi saavuttaa enemmän potentiaalista asiakaskuntaa kuin perinteinen markkinointi. Tik Tokissa voidaan saavuttaa videoille yleisöä ilman, että yrityksen TikTok-tilillä on ennestään paljon seuraajia. TikTok-sovelluksen idea perustuu siihen, että videot voivat ponnahtaa kenen tahansa Sinulle-sivulle, jos videoista tulee trendaavia palveluissa. Sinulle sivu on sivu, jonne tulee useimmiten algoritmien ehdottamia suosittuja videoita. Toisin sanoen ihmisten Sinulle-sivulle ilmestyy sen kaltaisia videoita, millaisia videoita he tykkäävät katsella. Sovellus oppii ihmisten datasta, mitä he tykkäävät katsella. Muissa sosiaalisissa medioissa, kuten Facebookissa ja Instagramissa julkaisut näkevät vain aiemmat seuraajat. Ellei ole ostettu maksullisia mainoksia. Kuvassa neljä näkyy Tik Tokin tallennussivu, jossa luodaan videoita.



Kuva 4. TikTok-sovelluksen tallennussivu (Hayes 2021)

Kuvasta voi huomata, että TikTok-videoihin voi muokata erilaisia filttereitä, efektejä, tehosteita ja musiikkia, jolla kiinnittää ihmisten, eli potentiaalisten asiakkaiden huomio käytettäessä TikTok-sovellusta ravintolayrityksen markkinoinnissa ja uusien asiakkaiden kartoittamisessa.

4.3 Brändi ja imago

Mitä on brändi? Mitä brändillä tarkoitetaan? Brändi on esimerkiksi tuote, tuotemerkki, palvelu, henkilö tai yritys, jolle on muodostunut mahdollisesti hyvän markkinoinnin avulla laaja, usein myönteinen tunnettavuus. (Nieminen 2022.) Tässä luvussa käsittelemme brändiä ravintolan, eli yrityksen ja sen palveluiden ja tuotteiden kautta ja brändin ja imagon saavuttamista ja niiden hyötyjä ja vaikutuksia liiketoiminnalle.

Yrityksen brändin ja imagon muodostavat mm. yrityksen tarkoitus, arvolupaukset, kulttuuri, brändin tarina, visuaalinen identiteetti, äänensävy, ihanteellisen asiakkaan määritelmä, kilpailukenttä, mielikuvat, uskomukset, asenteet, trendit ja maine. Brändimielikuva ja identiteetti välittävät kaikille ulkopuolisille tahoille kuten asiakkaille ja kilpailijoille, miten yritys nähdään ulkopuolisin silmin. Brändi käsittää erilaisia mielikuvia yrityksen tuotteista ja

palveluista, sekä muun muassa muistoja yritykseen liittyen, joihin esimerkiksi asiakkaat yhdistävät kokemuksensa yrityksessä ja ravintolan palveluissa. (Nieminen 2022.)

Imagolla tarkoitetaan yrityksen tietoisesta itsestään välittämää kuvaa. Maine sen sijaan on yrityksestä yleisesti esiintyviä käsityksiä ja mielipiteitä. Imagon ja maineen yhdistelmä on yritykseen liittyvät mielikuvat. Toisin sanoen yritykseen liittyvät mielikuvat ovat yhtä kuin brändi. (Nieminen 2022.)

Brändin identiteetti muodostuu yleensä noin kuudesta kahteentoista miellelyhtymästä, joita yritetään vahvistaa brändinhallinnalla. Brändin luominen ja sen tarkoituksellinen ja tietoinen ylläpito muodostavat brändinhallinnan. (Nieminen 2022.) Mielleyhtymiä voivat esimerkiksi olla laadukas palvelutaso, hyvät tuotteet ja hyvä hinta-laatusuhde. Mielleyhtymät ovat ns. lupauksia asiakkaalle. Brändin arvoa kasvattavat tekijät, kuten asiakkaiden uskollisuus, yrityksen tunnettavuus, asiakkaille välittyvä laadun tunne ja aiemmin mainitut mielikuvat. Lounasravintolassa tekijöitä voisivat olla laadukas, mutta yksinkertainen ruokalista, hyvä hinta-laatusuhde. Toisin sanoen tiedetään, mitä tarjotaan ja kenelle. Kohderyhmä ja heidän tarpeensa ovat tiedossa. Ravintola on ottanut asiakaslähtöisyyden ja tyytyväisyyden huomioon esimerkiksi ruokatarjonnan muokkaamisessa asiakasystävälliseksi. Tällöin palvelun taso on myös otettu huomioon, joka on merkittävä brändiarvo. Tämä lisää uskollisten asiakkaiden pysymistä ravintolayrityksen asiakkaana, ja muodostaa kanta-asiakkuuksia.

Brändin luominen on toimintana sellaista, jolla vaikutetaan siihen, millaiseksi yrityksen kuva muodostuu. Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa ja sitä luodaan käyttäen apuna viestintää. Brändin rakentamiseen voi kulua jopa vuosia. (Nieminen 2022.) Brändin rakentaminen kannattaa ottaa ravintolan liiketoiminnan suunnittelussa huomioon teoreettisella tasolla, kun laitetaan ravintolatoimintaa vireille. Brändiä kannattaa rakentaa käytännössä, kun ravintolayritys on perustettu ja toiminnassa.

Brändillä on erilaisia hyötyjä yritykselle. Markkinointi kehittyy, koska vankalla brändillä kyetään erottumaan kilpailijoista. Ravintolatuotteiden myynti on tehokkaampaa, koska tunnettu brändi lisää myyntiä ja asiakkaat tekevät ostopäätökset helpommin. Tällöin seurauksena on luonnollisesti myös taloudellista hyötyä. Hyvän brändin omaavan yrityksen asiakkaat ovat myös herkemmin brändiuskollisia, kuten aiemmin mainittua. Lopputuloksena on yrityksen arvon kasvu. (Nieminen 2022.)

Brändäystä hyödyntäessä tulee ymmärtää yrityksen kohderyhmä. Toisin sanoen yrityksessä tulee ymmärtää kenelle tuotteita ja palveluita myydään, kenelle brändillä on merkitystä, ja mitkä ovat tavoitellun kohderyhmän tarpeet. Menestyvän brändin ja imagon omaavan yrityksen tulee aidosti pyrkiä vaikuttamaan kohderyhmäänsä relevanteilla tavoilla.

Yrityksen brändin ja imagon tulee myös tunnistaa omat persoonallisuutensa ja olemassaolon syyt. Mitkä ovat yrityksen brändin ominaispiirteet, jotka pysyvät samana, vaikka ajat muuttuisivat maailmassa ja palvelualalla, tai brändi kehittyisi. Yrityksen tulee myös tietää, mikä tekee brändistä erikoisen ja omanlaisena ja miksi se on asiakkaiden rahan arvoinen. Myös kohderyhmän arvot tulisi tunnistaa. Yrityksen olisi hyvä myös osata tuoda arvonsa esiin toiminnassaan ja toimia niiden mukaisesti. Yrityksen tulee myös tiedostaa, miksi brändi ja yritys on olemassa. (Nieminen 2022.) Ravintolayrityksen toiminnassa tulisi tunnistaa, mitkä ovat kohdeasiakkaat ja heidän tarpeensa. Niiden perusteella muodostuvat ravintolan tarjonta esim. ruokalista ja sen tyyli, catering- ja kokouspalvelut ja palvelun laatu. Kohderyhmän asiakkaiden arvostamia arvoja voivat olla mm. ruuan kotimaisuus, vegaaniset vaihtoehdot, allergikkojen huomioon ottaminen, sekä laadukas ja ystävällinen palvelun taso omistajista tavallisiin kuukausipalkkaisiin työntekijöihin. Asiakkaiden arvostamien arvojen mukaan pitäisi pystyä toimimaan. Yrityksen ja asiakkaiden arvojen tulisi kohdata mahdollisimman hyvin.

Ravintolalle kannattaisi miettiä myöhemmin perustamisen myös mieleenpainuva nimi, joka on helposti lausuttava ja kirjoitettava. Ravintolalle kannattaa myös kehittää logo, jolla saadaan aikaan näkyvä osa yrityksen ilmeestä. Logo antaa ravintolasta asiakkaille ensivaikutelman. Logo jää asiakkaiden mieleen sen ollessa yksinkertainen ja helposti tunnistettavissa. Sloganin luominen osaksi yrityksen brändin viestintää asiakkaalle kannattaa myös harkita. Toimiva slogan on elementtinä yksinkertainen ja ymmärrettävä, mutta ei tylsä. (Nieminen 2022.)

Looginen viestintä kasvattaa brändin identiteettiä ja sitä kautta myös liiketoimintaa. Viestinnän pitäisi olla yhtenäistä kaikkien yrityksen osa-alueiden kesken, ja kaikissa markkinointikanavissa. Onnistuneella viestinnällä saadaan luotua uskottavaa ja mieleenpainuvaa yrityskuvaa. Brändin viestinnän tulisi olla sävyiltään uniikkia, mieleenpainuvaa ja edustaa yritysbrändin arvoja. Selkeä ja uniikki brändi edistää yrityksen liiketoimintaa jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. (Nieminen 2022.) Visuaalista ilmettä brändillä voi luoda esim. käyttämällä ravintolan tiloissa, sen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa tietynlaisia ja samankaltaisia värejä ja teemoja. Potentiaaliset asiakkaat luovat ensivaikutelmasta nopeasti johtopäätöksiä esim. vieraillessaan ravintolassa tai sen verkkosivuilla. Viestinnän avulla voidaan luoda brändin identiteetistä tarinoita asiakkaiden mieliin. Viestinnässä persoonallisella tyyllillä luodut tarinatyylliset tekstit verkkosivuilla ja sosiaalisen median päivityksissä herättävät asiakkaiden huomioon ja luovat brändille mielikuvia ja arvoja. Hyvä tarina auttaa luomaan tunnettavuutta ja vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin ja tunteisiin. Kuluttajat ostavat tuotteita pitkältä myös tunnepohjalta. (Nieminen 2022.)

Yrityksen luomalla sisällöllä on vaikutusta sen brändiin ja imagoon. Oikeanlaista asiakkaiden mielenkiinnon herättävää sisältä luomalla käsitykset yrityksen brändin ja imagon arvosta kehittyvät yleensä positiivisessa mielessä. Sisällön tulee inspiroida ja houkutella asiakkaita asioimaan yrityksessä ja ostamalla sen tuotteita ja palveluita. Sisällön tulisi olla arvokasta markkinoinnin kohteena olevalle asiakkaalle ja puhutella häntä. Sisällöntuottamisen tulisi olla systemaattista, säännöllistä ja tavoitteellista. (Nieminen 2022.) Yksi mielenkiintoinen esimerkki, millaista mielenkiintoa ja asiakaskuntaa herättävää sisältöä voisi luoda olisi, että ravintolassa työntekijöiden toimesta suoritettaisiin kampanjoita esim. joulukuussa asiakkaille arvottaisiin tietty määrä erilaisia lahjakortteja, kuponkeja ja alennuksia ravintolaan joka päivä, jotta mielenkiintoa asiakaskunnan ympärillä saadaan lisättyä.

Myös yrityksen työntekijöiden tulisi kantaa vastuunsa brändin ja imagon rakentamisesta, ja mielikuvien luomisesta asiakkaille. Yrityksen työntekijöiden tulisi olla ylpeitä työpaikastaan ja arvostaa yritystä, jossa ovat töissä. Työntekijöiden työpanos ei todennäköisesti ole sama, jos he eivät itse edusta samoja arvoja yrityksen kanssa. Tämä välittyy luonnollisesti aina asiakaskokemukseen ja asiakaspalvelun tasoon saakka. Asiakkaiden luottamus ja korkea asiakaspalvelun taso saavutetaan asiakasymmärryksestä, joka tapahtuu olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja kuuntelemalla asiakkaiden palautetta ja kehityskohtia, sekä laittamalla ne toimeksi kehitysehdotuksiin yrityksen toimintaa varten. (Nieminen 2022.)

Brändin rakentamista varten yrityksen kannattaa luoda brändistrategiaa. Brändistrategia on tarkoin määritetty brändin rooli osana yrityksen markkinointistrategiaa. Se selkeyttää markkinointia. Sen avulla informoidaan yrityksen ominaisuuksia, arvoja, persoonallisuutta ja identiteettiä, joilla yritys pyrkii saavuttamaan toivotut tavoitteensa. Brändistrategialla selvitetään, millaisena yritys haluaa tulla nähdyksi asiakkailleen. Brändistrategian avulla saadaan luotoa asiakasuskollisuutta asiakaskunnan joukossa. (Nieminen 2022.)

Yhteenvetona brändin hyödyt asiakkaille ovat markkinoinnin tehostuminen ja sillä erottautuminen kilpailijoista, erottautuminen kilpailijoista, taloudellinen hyöty ja myynnin kasvu, brändiuskollisuus ja yrityksen arvon kasvu.

Asiakkaiden huomiointi ja kuunteleminen tilanteissa herättää asiakkaissa luottamusta. Esimerkiksi, jos ravintolassa on jokin tietty viini loppu, niin siitä tulisi ravintolassa informoida etukäteen kirjoittamalla se esimerkiksi ravintolaan kirjallisena ilmoituksena. henkilökunnan tulisi myös informoida asiakasta asiasta ja tarjota toista ratkaisua tilanteeseen esim. toista viiniä ja mahdollisesti alennusta. Tällainen toiminta edesauttaa asiakkaan luottamusta yritykseen ja nostattaa myös yrityksen brändiä ja imagoa ja saa asiakkaan mahdollisesti antamaan hyvää palautetta asiasta muille asiakkaille tai ainakin estää negatiivisen palautteen

kulun ja asiakas on todennäköisemmin tyytyväinen, kun häntä informoidaan ravintolan ruokalistan puutteista, vaikka hän ei saisi haluamaansa.

Hyvin hoidetuilla asiakaspalvelutilanteillakin voidaan luoda hyvää brändiä ja imagoa yritykselle. Hyvällä asiakaspalvelulla ja motivoituneella ja hyvät ongelmanratkaisu- sekä asiakaspalvelutaidot omaavilla työntekijöillä voidaan lisätä käsitystä yrityksen brändistä ja imagosta positiivisesti. Hyvin hoidetut asiakaspalvelutilanteet voivat saada asiakkaat jopa tyytyväisemmäksi kuin se, että hän olisi saanut kaiken haluamansa tilattua ravintolasta. On suotavaa informoida asiakasta nopeasti, mikäli esimerkiksi ravintolan ruokalistalla on jotain puutteita ja jokin tuote tai raaka-aine on loppu. Asiakas on todennäköisesti silti tyytyväinen, kun tiedotetaan asiasta ennakkoon paikan päällä, vaikka ei haluamaansa tuotetta saisikaan kuten sanottua, jos ravintolan henkilökunta vain tiedottaa asiasta ja tarjoaa toista ratkaisua. (Pitkänen 2006, 63.) Ei ole myöskään maailmanloppu, jos asiakas ei ole tyytyväinen. Hyvällä asiakaspalvelulla on silti positiivinen vaikutus ravintolan imagoon ja harvoin se ainaakaan on negatiivinen. Asiakkaan kuunteleminen ja asiakaslähtöinen toiminta tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja nostaa samalla yrityksen brändiä ja imagoa. Asiakkaiden kuunteleminen, huomioiminen ja asiakaslähtöinen toiminta vaikuttaa myös asiakkaiden mielikuviin yrityksestä, jolla on todennäköinen vaikutus yrityksen brändiin ja imagon asiakkaiden silmissä.

Asiakasta voidaan kuulla myös ottamalla huomioon heidän toiveensa ja tarpeensa luodessa liiketoimintasuunnitelmaa, kun lähetetään heille asiakaskyselyitä kerättyihin sähköpostiosoitteisiin tai sosiaalisessa mediassa, kuten aiemmassa luvussa kolme on mainittu. Kyselyistä voidaan suodattaa läpi kaikki varteen otettavat ruoka-, juomalista ja muut toiveet ja näin saadaan todennäköisemmin luotua uudelle ravintolayritykselle uusi asiakaskunta, joka tulee asioimaan uudessa ravintolassa. Tämä tuottaa myös todennäköisesti uudelle yritykselle hyvän brändin ja imagon. Tämän jälkeen, kun liiketoimintasuunnitelma on luotu ja uusi yritys perustettu, voidaan alkaa hoitamaan uuden ravintolan brändiä ja imagoa hyvän asiakaspalvelun, asiakaslähtöisyyden, asiakkaan kuuntelemisen ja huomioimisen kautta.

5 Kannattavan liiketoiminnan suunnittelu

5.1 Kannattavan liiketoiminnan tekijät

Luodessa lounasravintolalle liiketoimintasuunnitelmaa tulee ottaa huomioon sen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, joista lopulta on suositeltavaa tehdä kannattavuuslaskelmat liiketoiminnan suunnittelua varten. Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon seuraavissa kappaleissa kerrottavia tuottoja ja kuluja, jotka vaikuttavat ravintolan liiketoiminnan kannattavuuteen.

Kustannusrakenne on yksi tekijä. Kustannusrakenne koostuu kiinteistä kuluista, joita ovat vuokra, vakuutukset, lainan lyhennykset ja muut säännölliset kustannukset kuten työntekijöiden palkat. Lounasravintolaa Y ollaan perustamassa Lahden keskustaan, jossa liiketilojen vuokrat voivat olla hintaviakin, joten sijainnin valinnassa tulee huomioida asiakkaiden määrä ja vuokrasopimuksen ehdot. Myös muuttuvat kustannukset tulee huomioida, joita on mahdollisesti raaka-aineiden hinnat, työntekijöiden palkat, energia- ja sähkölaskut ja mahdolliset markkinoinnin kustannukset. Työntekijöiden palkoissa pitää muistaa huomioida sivukulut, joiden osuus on noin 50 % bruttopalkasta. Eli, jos työntekijän bruttopalkka veroinen on esimerkiksi 2500 euroa. Tulee sivukuluja yrityksen maksettavaksi 1250 euroa. Yrittäjän tuloista ei maksetaan mitään sivukuluja, koska yrittäjä maksaa omista tuloistaan jo YEL-maksua. YEL-maksu on lyhenne yrittäjän eläkevakuutusmaksusta.

Myynnin ja hinnoittelun tuotot tulee laskea kannattavuuden laskennassa myös. Ravintolan lounaan, kokouspalveluiden ja cateringin hinnat tulee määrittää mahdollisimman kannattaviksi, jotta niillä olisi mahdollisuus kattaa kustannukset ja tuottaa liikevoittoa liikevaihdossa. Hinnoittelun tulisi olla kilpailukykyistä markkina-alueellaan. Ravintola Y:n tapauksessa Lahden keskustassa. Tulevat päivittäiset asiakasmäärät tulisi arvioida realistisesti. Ruokailijoiden määrä lounasaikaan on keskeinen tekijä, koska se on lounasravintolan pääasiallinen tulovirta.

Kannattavaa liiketoimintaa tavoiteltaessa tulee myös suunnitella houkutteleva ja monipuolinen tuotevalikoima ja menu. Esimerkiksi lounasmenu, joka vastaa kohderyhmien asiakkaiden tarpeisiin. Kokouspalveluissa tulee huomioida asianmukaisten tilojen luominen ja mahdollinen remontoiminen lounasravintolalle ja tarjota sinne tuotepaketteja, jotka kattavat houkuttelevan ruoka-, kahvi- ja mahdollisen muun juomatarjonnan, sekä teknisiä laitteita ja välineitä seminaarien ja kokousten järjestämiseen. Varastot tulisi myös pitää riittävinä, jotta raaka-aineita on tilattu tarpeeksi, jotta tuotteet eivät pääse loppumaan kesken ja pilaamaan mahdollisesti silloin lisäksi myös asiakaskokemuksia. Varastoja tulee hallinnoida tehokkaasti. (Virtanen 2023.) Catering-palvelut tulee räätälöidä niin, että ne voivat tuoda

mahdollisia lisätuloja. Catering-palveluiden ja yritysten kokoustilaisuuksien myyntiä varten kannattaa ravintolalle avata verkkosivut, joissa kyseisiä tuotteita myydään.

Aiemmassa luvussa käsitelty kilpailija-analyysi kannattaa myös huomioida ja laskea kuinka kilpailu vaikuttaa kannattavuuteen markkina-alueella. Ravintolan tuotteiden jatkuva tuotekehittely esim. asiakaspalautteiden mukaisesti on myös mahdollinen alan kilpailijoista erottava tekijä. Innovoiva toiminta on kilpailuetu. (Virtanen 2023.)

Asiakaskohderyhmät tulee myös arvioida lounasravintolan kannattavuuteen vaikuttavina tekijöinä. Ravintolan Y tapauksessa niitä ovat paikalliset yritysasiakkaat, jolle kokous- catering-palvelut tulee kohdentaa. Lisäksi asiakaskohderyhmää ovat myös henkilöasiakkaat. Toisin sanoen yksityiset kuluttaja-asiakkaat, joiden kohderyhmä voidaan myös määrittää tarkemmin mm. tuloluokan, iän, sosiaalisen aseman ja ostokäyttäytymisen perusteella. Henkilöasiakkaiden todennäköisimmät ostokset rajoittuvat lounaisiin. Lounaiden tulisi olla laadukkaita ja kilpailukykyisiä, joten raaka-aineet tulisi olla laadukkaita, mutta hinnat pitäisi silti saada pysymään kilpailukykyisinä.

Onnistunut markkinoiminen tuottaa ravintolalle lisänäkyvyyttä ja sitä kautta lisäarvoa ja tuotteita ja vaikuttaa ravintolatoiminnan kannattavuuteen. Digitaalista markkinointia sosiaalisessa mediassa kannattaa hyödyntää, josta on jo markkinoinnin luvuissa teoriassa kerrottu tarkemmin. Ravintolayrityksen markkinoiminen on mahdollista muun muassa paikallisissa tapahtumissa ja messuilla Lahden alueella. Asiakaskokemuksellakin on merkitystä ravintolan kannattavuuteen.

Laadukkaalla asiakaspalvelulla ja asettamalla asiakkaat etusijalle varmistetaan erottautuminen kilpailijoista, joka tukee yrityksen kannattavuutta. Henkilökunnan oikeanlainen koulutus asiakkaiden tyytyväisyyden vaatimalle asiakaspalvelun tasolle takaa asiakastyytyväisyyden. Asiakastyytyväisyys taas takaa asiakkaiden paluun asioimaan ravintolaan ja luo mahdollisesti suosituksia yrityksestä eteenpäin. (Virtanen 2023.)

Kannattavuutta voidaan mitata, kun lasketaan tarkasti annoskohtaiset katteet ja varmistetaan näin, että jokainen myyty tuote tuo riittävästi voittoa yritykselle. Myyntikateprosentin tulee riittää kattamaan kiinteät ja muuttuvat kulut. Ravintolan liiketoiminnan kannattavuuden varmistamisen lisäämiseksi voidaan tuottaa myös Break-even-analyysi. Break-even-analyysi mittaa yritykselle vähimmäismyymäärän, jolla yrityksen on mahdollista kattaa kiinteät ja muuttuvat kustannuksensa. Sillä pystytään määrittämään piste, jossa yritys alkaa tuottamaan voittoa. (Vares 2023.) Huolellinen taloussuunnittelu ja joustavuus markkinoiden muutoksiin ovat avainasemassa ravintolan menestyksessä.

5.2 Riskit ja mahdollisuudet

Ravintolan riskejä voidaan ennakoida erilaisilla tavoilla. Ottamalla sesonkivaihtelut huomioon ja varautumalla hiljaisempiin aikoihin asiakasvirtojen osalta voidaan välttää riskejä ja tappiollisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle ja kannattavuuteen. Tekemällä sopimukset raaka-aineiden tilauksista luotettavien toimittajien kanssa voidaan välttää raaka-aineiden hintojen vaihtelu. Varmistamalla riittävän, mutta ei liiallisen työvoiman saatavuus vältetään suuret kulut työvoiman palkkaukseen, mutta varmistetaan ihanteellisessa tilanteessa osaa- van ja asiakaspalveluhenkisen työvoiman riittävä saatavuus.

Myös kasvumahdollisuudet on hyvä ottaa huomioon. Kannattaa tarkastella mahdollisuuksia laajentaa palveluvalikoimaa lounasravintolan toiminnassa, kuten iltatilaisuuksiin tai suurempiin catering-projekteihin, jos alkuperäinen jo tähän asti suunniteltu liiketoiminta on tulevaisuudessa vakaalla pohjalla.

Yritystoimintaan kuuluu aina mahdollisia riskejä. Riski on haitallisiksi koettujen sattumien mahdollisuus, johon liittyy todennäköisesti taloudellisia tappioita. Riskejä voidaan välttää ennakoimalla ja analysoimalla riskejä. (Ahonen ym. 2009, 114.)

Riskejä ovat mm. liikeriskit, markkinariskit ja vahinkoriskit. Mahdollisen voiton kattavaa riskiä kutsutaan liikeriskiksi. Liikeriskit kuuluvat yrityksen normaaliin toimintaan ja vaihtelevat olosuhteiden mukaan. Liikeriskejä ovat markkinariskit ja rahoitusriskit. (Ahonen ym. 2009, 114.)

Ravintola-alalla markkinariskeihin liittyy usein kilpailun, suhdanteiden ja kulutustottumusten vaihtelut. Esimerkiksi oikeat asiakaskohderyhmät eivät käytä ravintolan palveluita johtuen ravintolan puutteellisesta brändäyksestä. Markkinointiviestintää ei ole tällöin kohdennettu oikein. Kilpailijat ovat sellaisessa tapauksessa mahdollisesti onnistuneet markkinointiviestinnässä paremmin. Onnistuneella brändäyksellä voidaan saavuttaa mahdollisesti paljon uutta asiakaskuntaa. Toimintaympäristön muutokset voivat myös vaikuttaa liiketoimintaan. Esimerkiksi väärät valinnat alihankkijoiden ja raaka-ainetoimittajien kohdalla voivat vaikuttaa liiketoimintaan. Myös vääränlaisen henkilökunnan rekrytointi huonontaa ravintolan palvelun laatua ja on vaikutuksessa liiketoiminnan kannattavuuteen. (Ahonen ym. 2009, 115.)

Rahoitusriskejä voidaan välttää ja ennalta ehkäistä, jos luottoriski on oletettu alustavasti pieneksi. Hyvällä talouden seurannalla ja oikeanlaisella rahoituksen, lainojen ja korkojen laskennalla hallitaan taloutta ja vältetään rahoitusriskejä. Rahoitusriskeissä tulee toisinaan ottaa huomioon luottotappioiden mahdollisuus, likviditeettiriski ja korkoriski. (Ahonen ym. 2009, 115.)

Fyysisenä toimintayksikkönä ravintola on vahinkoriskialtis. Vahinkoriskit erottuu liikeriskeistä siten, että niissä riskit kohdistuvat usein tiettyyn kohteeseen eivätkä yrityksen koko liiketoimintaan. Vahinkoriski on staattinen riski. Vahinkoriskit voidaan jaotella henkilöriskeihin, toimintariskeihin ja omaisuusriskeihin. (Ahonen ym. 2009, 116.)

Riskejä voidaan hallita riskien hallinnalla. Ensin täytyy tunnistaa riskit, jonka jälkeen keskittään riskienhallintaan. Toimet tulee kaavailla siten, että riskit toteutuvat mahdollisimman epätodennäköisesti, ja että taloudelliset menetykset jäävät mahdollisimman minimaalisiksi. Riskien hallintavaihtoehtoja ovat mm. riskien välttäminen, riskien pienentäminen, riskien kantaminen, riskien jakaminen ja riskien siirtäminen. Riskejä voidaan hallita, kun ravintolan liiketoimintaa varten on otettu laadukas ja asianmukainen vakuutuspaketti, joka kattaa vahingot niiden sattuessa mahdollisimman laajasti. (Ahonen ym. 2009, 116–117.) Sillä voidaan ehkäistä mm. irtaimiston, laitteiston ja liiketilan vahinkoja. Vakuutuksia on toki myös lakisääteisiä, kuten esim. YEL, eli yrittäjän eläkevakuutus ja työntekijöille otettavat vakuutukset. Työntekijöille otettavia pakollisia lakisääteisiä vakuutuksia ovat tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus sekä työntekijöiden eläkevakuutus eli TyEL. (Yrityksenperustaminen.net.) Vahinkoriskejä voidaan hallita ja ehkäistä myös noudattamalla työturvallisuuden perusteita ja ylläpitämällä hätätilanne- ja turvallisuusohjeistuksia. Niitä on saatavilla pelastusviranomaisilta ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:ltä. (Ahonen ym. 2009, 117.)

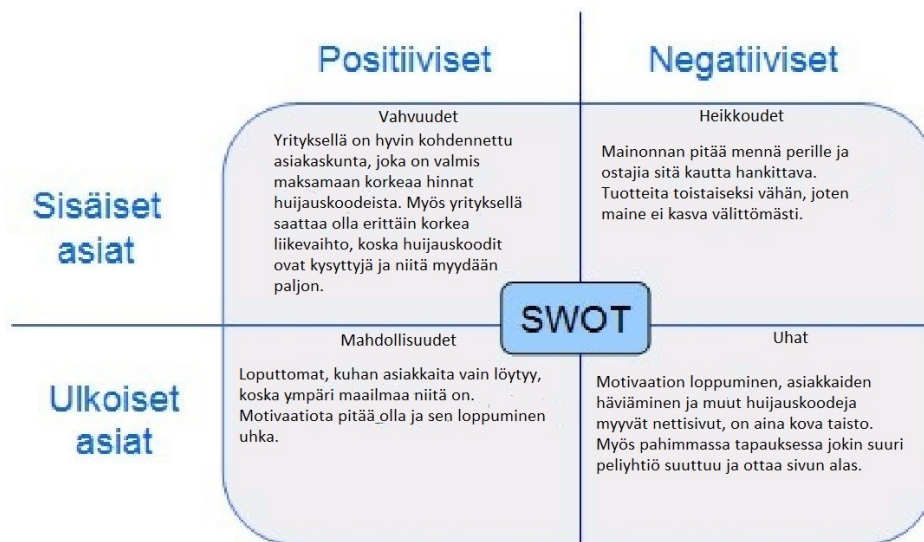
Eräs suuri mahdollisuus ja mahdollistava menestystekijä ravintolayritykselle ja yrityksille yleisesti on asiakkaiden ymmärtäminen. Palvelualalla päämäärän ymmärtäminen vaatii asiakkaan ymmärtämistä (Pitkänen 2006, 56). Arvoa voidaan tuottaa asiakkaalle ymmärtämällä häntä esimerkiksi ottamalla asiakas mukaan ravintolan tuotteiden ja ruokalistan suunnitteluun. Näin säästyään turhilta kustannuksiltakin, kun tiedetään, että ravintolaan asiakaslähtöisesti suunniteltu ruokalista ja tuotteet menevät todennäköisemmin kaupaksi. Tietysti liikaa ei kannata alkaa miellyttämään ja luomaan koko liiketoimintaa asiakaskyselyiden ympärille, silläkin saadaan toiminnasta vain sekavaa ja lopulta päätöksiä ei ravintolan johdossa ja sen toiminnassa osata tehdä lainkaan itse. Suuri riski on kuitenkin se, jos asiakkaita ei kuunnella ollenkaan, ja toimitaan vain kuin halutaan ja oletetaan toiminnan olevan menestyvän liiketoiminnan mukaista. Yritystoiminnassa on pohjimmiltaan kyse tiedon, informaation ja osaamisen tuottamisesta menestyväksi liiketoiminnaksi. (Pitkänen 2006, 56.)

5.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysia käyttäen voidaan ennakoida ja analysoida mahdollisuuksia ja uhkia, eli riskejä listaamalla ylös vahvuuksia ja heikkouksia. Se on hyödyllinen työkalu liiketoiminnan suunnittelussa, kun se on toteutettu huolellisesti ja kriittisesti. Sillä voidaan tarkastella liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuudessa ennen sen viemistä käytäntöön. Sen avulla

jäsennellään toimintaa ja vähennetään mahdollisia riskejä, jotka kuuluvat auttamatta aina kaikkeen liiketoimintaan. SWOT-analyysi on liiketoiminnan kriittinen arvio ja se kannattaa tehdä liiketoimintasuunnitelman loppuvaiheessa. (Ahonen ym. 2009, 118.)

Liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena on tuottaa voittoa. SWOT-analyysin avulla analysoidaan siihen vaikuttavia uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia kuten aiemmin todettua. SWOT-analyysissa voidaan tarkistella sellaisia tekijöitä uhkina, mahdollisuuksia, heikkouksina ja vahvuuksina kuten esimerkiksi tuotteita ja palveluita, markkinointia, taloutta ja kannattavuutta, logistiikkaa, henkilöstöä, osaamista, fyysisiä puitteita, yrityskuvaa, kilpailijoita, kysyntää, asiakkaita ja yrityksen tunnettavuutta ja brändiä. (Ahonen ym. 2009, 118.) Seuraavassa kuviossa viisi on esimerkkikuvio SWOT-analyysista liiketoiminnan suunnittelussa.



Kuvio 5. SWOT-analyysi (Kortelainen)

5.2.2 Kannattavuuslaskelma

Yrityksen toiminta on kannattavaa, kun sen tulot ovat suurempia kuin menot. Yrityksen kannattavuus selviää yrityksen tuloksen laskemisesta, joka voidaan suorittaa tekemällä kannattavuuslaskelma, kun tarkastellaan erilaisia katteita ja tilikauden voittoa. Yrityksen kannattavuus ei välttämättä ole riittävällä tasolla, vaikka tulos olisi positiivinen. Yrityksen tulojen tulisi riittää laskelmassa esiintyvien kulujen lisäksi mm. lainojen lyhennyksiin tai omistajien voitonjakoihin, jotka tulee myös ottaa huomioon tilikauden tuloksessa. Lisäksi yrityksen kannattavuutta tulee verrata myös liiketoimintaan sijoitettuun pääomaan. Omistajien sijoittaessa yritykseensä suuria määriä varoja, ei pieni positiivinen tulos yleensä riitä siihen, että yritystoiminta olisi tarpeeksi kannattavalla tasolla. (Valikainen 2023.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan verrata käyttäen erilaisia vertailukohteita. Yrityksen kannattavuutta voidaan vertailla mm. edelliseen tilikauteen, vertailemalla lukuja budjettiin ja tavoitteisiin, vertaamalla saman toimialan talousdataan ja vertailemalla tärkeimpiin kilpailijoihin. Menoja vähentämällä ja pääomien käytön tehostuksella voidaan myös lisätä kannattavuutta. (Valikainen 2023.)

Laskiessa yrityksen kannattavuutta laskiessa voidaan kiinnittää liiketulosprosenttiin. Liikevoitto tarkoittaa kuinka paljon yritykselle jää liikevaihdosta voittoa, kun liikevaihdosta on vähennetty liiketoiminnasta koostuvat kustannukset, mutta ei vielä veroja tai korkoja. Liiketulosprosentti kertoo liikevoiton määrän suhteessa liikevaihdon määrään. Liiketulosprosentti lasketaan jakamalla liiketulos liikevaihdosta ja kertomalla sen tulos sen jälkeen luvulla sata. (CapitalBox 2021.)

Kannattavuuslaskelman tekeminen on yritykselle tärkeä laskentatoimi, jonka yritys voi suorittaa itse jo liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, jolloin kannattavuuden laskenta on ensimmäinen arvio yrityksen kannattavuudesta lukuina. Kannattavuuslaskelma voidaan suorittaa uudestaan yrityksen perustamisen jälkeen eri tilikausien jälkeen tai mahdollisesti useammin yrityksen omistajien ja johdon niin halutessa. Kannattavuuslaskelman tekeminen edistää ulkopuolisen rahoituksen houkuttelemista ja hankkimista yrityksen toimintaan. (CapitalBox 2021.)

Tiivistettynä kannattavuuslaskelman tekemisessä tulee huomioida kiinteät kulut, kuten vuokrat, sähkö, vesi, vakuutukset, YEL-maksu, työntekijöiden vakuutus- ja palkkakulut ja mahdollisesti myös markkinointikulut. Muuttuvat kustannukset pitää laskea laskelmassa myös, joita ovat ravintolassa mm. raaka-aineet. Verot, lainat ja mahdolliset rahoitukset tulee laskea laskelmassa myös. (Yrittäjät.fi) Kulut kannattaa arvioida mieluummin suuremmaksi kuin liian alhaisiksi, jotta vältettäisiin yrityksen toiminnan kannattamattomuuden riski. Kulut kannattaa arvioida suuremmiksi etenkin jo liiketoimintasuunnitelman vaiheessa tehtävän kannattavuuslaskelman kohdalla. Kannattavuuslaskelmaan tulee laskea myös myynti ja tulot. Ravintolan liiketoiminnan tuloja voivat olla lounaan ja ruuan myynnin lisäksi tapahtumista, kokoukista ja Cateringista koostuvat tulot. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä myynti voidaan jaotella tunti-, päivä-, tai kuukausitavoitteiksi. Laskelman tekemiseen kannattaa löytää omalle yritykselle sopiva malli. (Yrittäjät.fi) Voittoa syntyy, kun tuotot vähennetään kustannuksista. Yritystoiminta on tappiollista sen sijaan silloin, kun kustannukset ovat suurempia kuin tuotot. (Osaavayrittäjä)

6 Tripadvisor- ja Google Review -aineistojen anylosointi liiketoimintasuunnitelmaan

6.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin toteuttamaan keräämällä aineisto Google Review- ja Tripadvisor-palveluiden viiden parhaimmin arvioitujen Lahtelaisten lounasravintoloiden asiakaspalautedatasta. Suoritettua tutkimuksen jälkeen tulosten pohjalta toteutettiin Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelma. Aineisto kerättiin kyseisistä palveluista ja siitä analysoitiin merkittävimmät asiakaspalautteet osaksi tutkimuksessa kerättyä aineistoa. Tämänkaltaisen sekundäärinen tiedonkeruumenetelmä valikoitua tutkimustavaksi, koska pyrittiin säästämään aikaa tutkimustyössä. Tämä oli yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustavoista kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ja puolistrukturoitujen haastattelujen sisällönanalyysin tutkimusten lisäksi. Aineisto asiakaspalautteineen ja niissä nousseet tekijät löytyvät opinnäytetyön liitteistä työn lopusta. Asiakasarvioinneissa pyrittiin löytämään ja rajaamaan palautteita, jotka voisivat auttaa tuottaessa ravintolan Ravintola Y:n liiketoimintasuunnitelmaa, kuten asiakaspalvelun laatuun liittyviä palautteita. Palautteita ei kuitenkaan valittu tutkimuksen tekijän omien mielipiteiden perusteella. Tutkimuksen lopuksi selvisi, että kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä siinä onnistui.

Asiakkaiden arvioista analysoitiin aineistot asiakkaiden palautteista, joissa eriteltiin merkittävät asiat, tekstit ja niistä luotiin mahdollisimman yksinkertaiset koodit. Asiakasarvioista tuotettiin taulukot yksittäisistä palautteista ja lopuksi vielä taulukko kummankin aineiston yhteenvedosta. Aineistot löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Arvosteluista analysoitiin aineisto, johon pyrittiin purkamaan asiakaspalautteiden tekstit mahdollisimman yksinkertaisiksi koodiksi, jotka olisivat käytettävissä myös Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmaan.

Google Review – ja Tripadvisor -palveluista tuotettua tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakastytyvää, asiakkaiden arvostamia tekijöitä, asiakkaiden kommentteja ja mahdollisia negatiivisiakin asiakaspalautteita, joita hyödyntää myös liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa myöhemmin raportissa. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia asiakkaiden palautteista. Toisin sanoen tekijöitä, jotka esiintyivät asiakasarvioaineistoissa usein, jotta saataisiin mahdollisimman perusteellisesti selvitettyä, mitkä tekijät olisivat ravintolan palvelussa eniten asiakkaiden mieleen. Toistuvuus kertoo tutkijalleen, että aineistojen analysoinnin vaiheessa toistuvat tekijät kannattaa ottaa myös liiketoimintasuunnitelmassa huomioon.

Toisin sanoen, asiakkaiden arvostamien tuote- ja palvelutekijöiden toistuvuus oli tärkeää huomioida liiketoimintasuunnitelmassa mahdollisuuksien mukaan. Kuitenkin arvioiden

palautteita kriittisesti, että liiketoimintasuunnitelmasta ei lähdetä tekemään mitään liian monimutkaista. Lounasravintolan liiketoimintasuunnitelmaan ei lähdetä toteuttamaan mitään hankalasti toteutettavissa olevia asioita. Asiakkaiden arvioinneista kerättiin aineistot, joissa listattiin arvioinneissa esiintyneet kommentit siihen järjestykseen, kuinka usein ne toistuivat aineistomateriaalissa. Asiakkaiden kommentit palvelussa käytiin läpi kriittisesti, suodattamalla sieltä pois epäasialliset ja merkityksettömät kommentit ja asiat, joista ei ole hyötyä luodessa liiketoimintasuunnitelmaa ravintolalle. Epäasiallisuuksia ei kuitenkaan lopulta ilmennyt.

TripAdvisorin palautteet rajattiin analysoitavaksi ravintoloista, jotka ovat auki lounasaikaan, eli lounasravintoloista. Google Review-palvelussa aineisto kerättiin ja analysoitiin viidestä parhaiten arvostellusta ravintolasta, jotka suodatettiin palvelussa niihin, jotka ovat auki kello 11 aikaan arkipäivänä. Tällä suodatusmenetelmällä saatiin palvelussa rajattua analysoitavaksi vähintään lounasravintolan toimintaa vastaavat ravintolat. Perinteiset grillit ja pizzeriat suodatettiin Googlen arvioinneista pois, koska ne eivät ole perinteisiä lounasravintoloita. Aineisto kerättiin lounasaikaan aukiolevien ravintoloiden asiakaspalautteista ja niiden sisältämistä asiakasarvioista, koska siten saatiin tietoa vastaavanlaisten ravintoloiden asiakas-tyytyväisyydestä ennen kuin alettiin luomaan liiketoimintasuunnitelmaa lounasravintolalle.

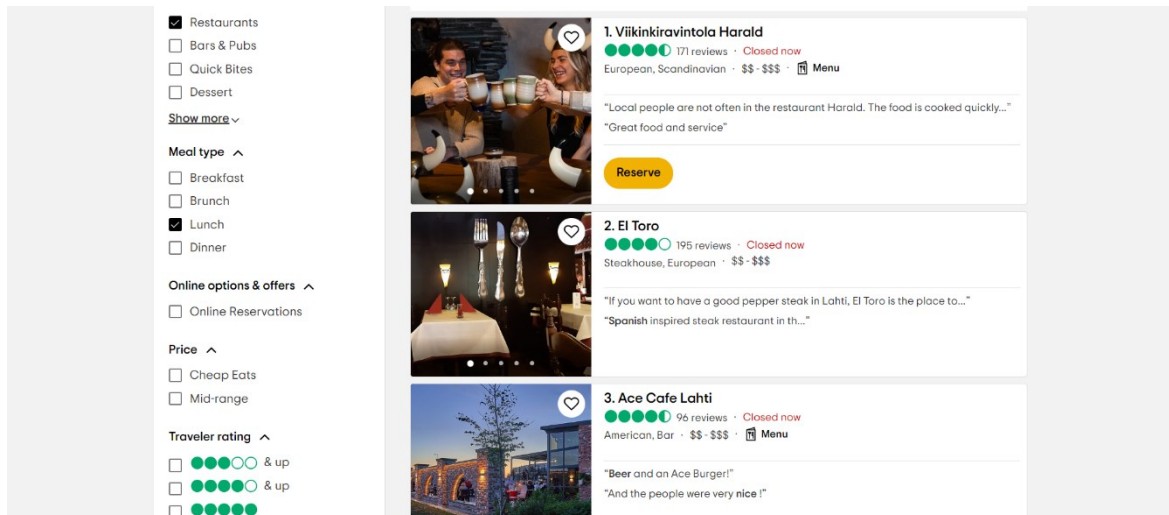
Ravintolat luokiteltiin parhaiten arvosteltuihin ravintoloihin, koska siten saatiin kerättyä dataa pahimmista kilpailijoista Lahden alueella. Tällä tavalla toimimalla saatiin lopulta tietää, mitä asiakaspalautteita erityisesti kannatti ottaa huomioon, jotta voitaisiin luoda mahdollisimman menestyvää liiketoimintaa.

6.2 Tripadvisor- ja Google Review - palvelut

TripAdvisor valikoitui tutkimuksen aineiston tarjoavaksi sivustoksi ja palveluksi, koska siellä on tarjolla lukuisia asiakkaiden arvioita. Dataa asiakkaiden palautteista on laajalti myös Lahdesta. Tripadvisor on kansainvälisesti tunnettu palvelu. Kuten on myös Google Review ja molemmista löytyy paljon asiakkaiden palautteita Lahden alueen ravintoloista. Kyseisten Tripadvisor- ja Google Review-palveluiden asiakaspalautteista kerättiin aineisto, jonka vaiheet kirjattiin tähän lukuun kuusi tiivistetysti. Tripadvisorin asiakaspalautteissa otettiin huomioon vain englanninkieliset asiakaspalautteet. Aineiston tutkimisen analysoinnin vaiheet ja niistä koostetun aineiston lopputulos on kirjattu tähän lukuun kuitenkin siten, että niistä saatiin ilmaista tekstiin tarpeeksi kattavasti, kuinka tutkimus toteutettiin ja miten se onnistui.

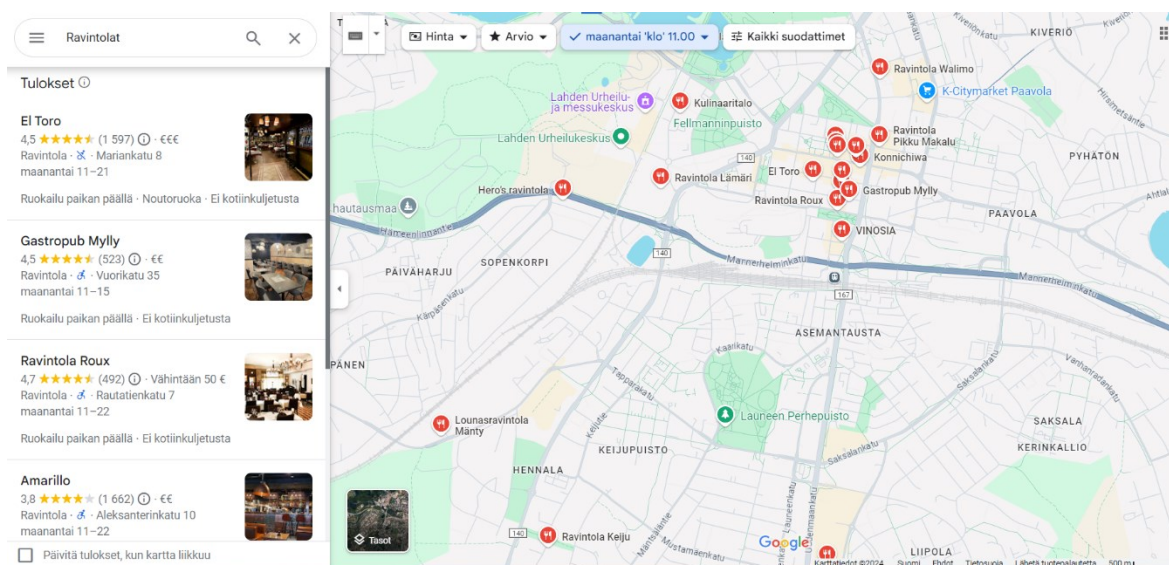
TripAdvisor toimii lukuisten ominaisuuksien ja toimintojen avulla virtuaalisena yhteisönä, jossa matkailijat ja ravintolassa asioivat voivat pitää yhteyttä, jakaa kokemuksia ja tehdä

muiden asiakkaiden palautteisiin perustuvia päätöksiä tosielämän tilanteiden perusteella. (Touristsecrets 2023.) Alla esiintyvässä kuvassa kuusi voidaan nähdä viimeisin päivitys Tripadvisor-sivuston näkymästä, jossa Lahden lounasta tarjoavat ravintolat ovat listattu järjestyksessä parhaiten arvostellusta alaspäin.



Kuva 6. Tripadvisor-sivuston näkymä Lahden ravintoloista parhaimman arvostelun mukaan (Tripadvisor 2024.)

Google reviewin avulla asiakkaat voivat myös arvioida ravintolaa kokemuksiensa perusteella, jotta yritykset ja asiakkaatkin voivat helposti selvittää, mitä mieltä asiakkaat ovat ravintolan ruoasta, palvelusta ja ilmapiiristä. Google Reviewin idea on vastaavanlainen kuin Tripadvisorilla. Sivuston toteutus on vain hieman erilainen. (Rushali 2023.) Alla esiintyvässä kuvassa seitsemän voidaan nähdä viimeisin päivitetty näkymä sivustossa, jossa Google Reviewin Lahden alueen ravintolat on suodatettu lounasaikaan maanantaina kello 11 auki-oleviin ravintoloihin.



Kuva 7. Google Review – näkymä Lahden alueen lounasaikaan avoinna olevista ravintoloista (Google 2024.)

Kuvassa ei kuitenkaan ole käytetty ravintoloiden rajaamiseen vielä niiden suodattamista arviointien perusteella, joten kaikki tutkimuksen ravintolat eivät kuvassa näy. Googlen verkkosivulla ravintoloita ei edes saada järjestykseen arviointien perusteella, mutta sieltä pystytään rajaamaan ravintoloita pois esim. suodattamalla kaikki alle neljän ja puolen tähden keskiarvion saaneet ravintolat pois. Tällä tavalla voidaan helpottaa ravintoloiden rajaamista. Varsinainen ravintoloiden luokittelu pikaruokatyylisten ravintoloiden joukosta täytyi aineiston kasaamista varten tehdä itse. Aineistot on koottu lopuksi opinnäytetyön liitteisiin taulukoihin. Asiakasarvioista koostettiin valmiit aineistot, joista koottiin taulukot järjestyksessä eniten esiintyneistä merkityksellisistä asiakkaiden arvioista niihin, jotka esiintyvät asiakaskokemuksissa ja -arvioissa vähiten. Aineiston analysointia tehdessä pohdittiin, että esiintyikö molemmissa aineistoissa samoja ravintoloita. Lopuksi pohdittiin tutkimuksen ja aineistojen luotettavuutta. Sekä sitä esiintyikö samoja asiakaskokemuksia molempien palveluiden asiakasarvosteluissa.

6.2.1 Tripadvisor- ja Google Review – aineistojen rajaaminen

Tripadvisor- ja Google Review -palveluiden aineistot rajattiin otettavaksi viiteen parhaaseen arvosteluun molemmista palveluista saaneisiin ravintoloihin ja tutkimustulokset analysoitiin kyseisistä ravintoloista, kuten aiemmin todettua. Molemmista palveluista rajattiin analysoitavaksi kaksi uusinta arvostelua aineiston keräämistä varten. Tripadvisor-palvelussa käytettiin aineiston keräämiseen vain englanninkielisiä asiakaspalautteita. Google Review – palvelussa taas koitettiin löytää mahdollisimman merkittävää tekstiä sisältäviä asiakaspalautteita, jos kaikista uusimmat sattuivat olevaan sisällöltään suppeita. Tällä tavalla toimittiin, koska välittömästi lähdeettäessä analysoimaan aineistoa huomattiin Googlen palautteiden olevan osiltaan sisällöltään suppeita. Kuitenkin mahdollisimman uusia palautteita pyrittiin käyttämään tutkimuksessa.

Tutkimuksessa selvisi, että Tripadvisor-yhteisön sivustolla viisi parhaiten arvosteltua lounasaikaan palvelevaa ravintolaa tutkimuksen aineistojen rajaamisen hetkellä olivat Viikinkiravintola Harald, El Toro, Ace Cafe Lahti, Ravintola Royal Gurkha ja Taivaanranta Lahti. Ravintolat on listattu järjestyksessään parhaiten arvioidusta viidenneksi parhaiten arvioituun. Ensimmäisenä on mainittu parhaiten arvosteltu ravintola. Google Reviewin aineiston rajaamisen hetkellä viisi parhaiten arvosteltua lounasaikaan auki olevaa ravintolaa olivat järjestyksessään Lounasravintola Enerca, Ravintola Roux, Lounasravintola Maestro Kimjari, El Toro ja Gastropub Mylly.

Google Review – palvelusta paljastui tutkimusta tehdessä, että se on työkaluna ravintoloiden suodattamiseen jopa oletettua sekavampi ja monimutkaisempi käyttää aineiston analysoimisessa. Eikä sitä ole suunniteltu matkailijoille ja ravintolaharrastajia varten yhtä yksinkertaiseksi käyttää kuin Tripadvisor. Google Review -palvelussa näkyy kartalla kaikki pitseriat ja grillit ja pikaruokatyyliset ketjuravintolatkin, jotka eivät sovellu tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Ravintoloiden suodattaminen lounasaikaan kello 11 maanantaina aukioleviin ravintoloihinkaan ei luonnollisesti sulkenut samanaikaisesti avoinna olevia pitserioita ja pikaruokaloita pois listalta. Ravintoloiden rajaamista kuitenkin helpotti, että tutkiessa dataa voitiin ravintoloiden joukosta suodattaa pois kaikki alle neljän ja puolen tähden asiakasarvioiden keskiarvon saaneet ravintolat pois listalta. Google Review toiminnaltaan pohjautuu Googlen karttapalveluihin. Tästä johtuen Google Reviewin ravintoloiden suodattamisessa varsinaisiin ravintoloihin ja lounasravintoloihin jouduttiin käyttämään myös omaa harkintaa ja opiskelijan Lahden alueen ravintoloiden tuntemista.

Tässä kohtaa aineiston rajaamista huomattiin myös, että vain yksi ravintoloista esiintyi molempien sivustojen tuloksissa. Tutkimusta tehdessä huomattiin myös, että Google Review ei todennäköisesti ole kaikista helpoin työkalu ravintoloiden suodattamiseen, koska sen käyttö on monimutkaista. Käyttäessä Google Review -sivustoa jouduttiin suorittamaan seurantatyötä omatoimisesti etsiessä perinteisiä ravintoloita, joiden asiakaspalautteista hakea tietoa. Toisin sanoen pikaruokaketjuja ja pitserioita oli listoilla paljon, joiden asiakasdataa ei haluttu tutkimuksen tekemiseen hyödyntää. Tutkimustapa ei lopulta onnistunut suodattamaan pelkkiä ns. tavallisia lounasravintoloita aineiston analysointia varten. Seuraavissa tutkimuksen vaiheissa selvisi, että kuinka hyödyllisiä asiakkaiden arviot olivat kummassakin palveluissa ja esiintyikö molemmissa palveluissa samanlaisia asiakaskokemuksia.

Molemmissa aineistoissa esiintyvä ravintola El Toro on Visit Lahden sivuston mukaan espanjalaishenkisen ruoan ja viinin ravintola. El Toro on tunnettu reilun kokoisista pihveistään ja Välimeren alueen herkuistaan. (Visit Lahti.) El Toro ei ole tyyliltään vastaavanlainen ravintola kuin Ravintola Y, jolle liiketoimintasuunnitelmaa ollaan luomassa. Aineistojen tutkimustuloksista selviää tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa ovatko asiakkaiden arvostelut kuitenkin käyttökelpoisia Ravintola Y:n liiketoimintasuunnitelman luomiseen ja kuinka käyttökelpoista data on.

Lounasravintola Maestro Kimjari on puolestaan perinteinen lounasravintola Lahdessa Saksalankadulla ja heillä on lounasravintola myös Katsastajankadulla. Googlessa nimenomaan juuri Saksalankadun lounasravintola oli arvostettu palautteiden ja arvioiden perusteella korkeammalle ja se otettiin osaksi kerättävää aineistoa. Lounasravintola Maestro Kimjari mainostaa verkkosivuillaan tarjoavansa parasta lounasta Lahdessa. Kyseinen ravintola tarjoaa

myös pitopalvelua ja cateringia asiakkailleen. Heidän arvosteluistansa voidaan saada suoraa asiakaspalautetta asiakkaiden arvostamista asioista tai asioista, joita asiakkaat eivät arvosta lounasravintolassa. (Kimjarioy) Myös lounasravintola Enerca on nimensä mukaisesti lounasravintola ja sijaitsee Kauppakadulla Lahdessa.

Viikinkiravintola Harald on ketjuravintola, joka tarjoaa asiakkailleen hintavia A la carte – annoksia (ravintolaharald). A la carte – annokset ovat yksittäin hinnoiteltuja ja tarjoiltavia annoksia. Myöskään tämän ravintolan asiakasarvioiden data ei ole suoraan verrattavissa Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Palvelun laatuun liittyvät asiakkaiden nostamat tekijät toki voivat olla sellaisia, joihin panostaa myös Ravintola Y:n liiketoiminnan suunnittelussa. Myös Ravintola Rouxin tuotteet ja tarjonta ovat hintavia ja paikkana se on enemmän illallisravintola. Suomen Gastronominen Seura on valinnut Rouxin vuoden ravintolaksi vuonna 2016 (Roux). Ravintola Taivaanranta on myös tarjonnaltaan hienostuneempi ja hintavampi ravintola, mutta siellä on lisäksi mahdollista järjestää kokouksia ja juhlia, joka vastaa Ravintola Y:n liiketoiminnan yhtä suunniteltua osa-aluetta. Gastropub Myllynkin tarjonta koostuu A la carte – annoksista. Gastropub Mylly järjestää toisinaan myös tapahtumia. Gastropub Mylly mainostaa verkkosivuillaan, että heidän kauttaan on mahdollista vuokrata juhla- tai kokoustilat Lahden matkakeskuksen läheisyydessä sijaitsevasta GreenStar-hotelistista. (GastropubMylly.)

Ace Cafe Lahti tarjoaa kahvilapalveluita ja hampurilaisia Suomen moottoripyörämuseon miljöössä. Ace Cafe Lahden tiloissa voi järjestää tapahtumia ja tilat voi vuokrata omaan yksityiskäyttöön, joten ainakin tilojen vuokraamine tapahtumia varten vastaa Ravintola Y:n suunniteltua liiketoimintaa. (Rikus Motor World.) Ravintola Royal Gurkha tarjoaa nepalilaista ja intialaista ruokaa Lahden Keskustassa. Sijainti on keskeinen ja ravintolasta on mahdollista saada kerättyä dataa asiakkailta esimerkiksi asiakaspalvelun tasoon ja Keskustan alueen kilpailuun liittyen.

Ruokatarjontaan ja tarjoiltaviin ruokatuotteisiin suoraan liittyvät yksityiskohtaisemmat kommentit rajattiin pois, koska aineistoja läpi käydessä huomattiin ravintoloiden tarjoavan verrattain eri tyyllisiä menuja kuin lounasravintolassa on tarkoitus tarjota. Myös tapahtuma- ja kokouspalveluihin, erityisruokavalioihin ja mm. sijaintiin liittyviä arvosteluja pyrittiin analysimaan lopulliseen aineistoon. Liitteistä löytyvien aineistojen koodit pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta niitä olisi helppo tulkita liiketoimintasuunnitelmassa. Aineiston koodit ovat arvoja, joita asiakkaat arvosteluissaan nostivat esille. Koodit ovat toisinsanoen tulkintoja, jotka ovat luotu asiakkaiden kirjoittamien palautteiden perusteella.

6.2.2 Tripadvisor- ja Google Review – aineistojen analysointi

Aineistot analysoitiin ja kerättiin asiakaspalautteiden datasta aiemmassa luvussa edellä mainituista ravintoloista ja niiden asiakaspalautteiden sisällöstä. Yksi rajatuista tutkimusongelmista oli asiakastytyväisyyden ja asiakaspalvelun vaikutus liiketoimintaan ja siitä muodostettiin tutkimuskysymys. Yksi tutkimuksen edetessä määritellyistä tutkimuskysymyksistä oli, millainen on asiakaspalvelun vaikutus liiketoimintaan. Aineiston asiakaspalautteista pyrittiin ensisijaisesti löytämään asiakaspalveluun ja sen laatuun liittyviä tekijöitä. Kuitenkin sillä tavalla, että ne liittyvät asioihin, joita lounasravintola pystyy tarjoamaan asiakkailleen. Siten seuraavassa luvussa voidaan kerätystä aineistosta lähteä tuottamaan liiketoimintasuunnitelmaa helpommin, jos tutkimus onnistuu edes kohtalaisella tasolla. Koodien luonti aineistoihin arvosteluiden teksteistä suodatettiin sillä tavalla, että sinne saatiin kerättyä ravintolan liiketoimintasuunnitelmalle mahdollisimman merkittävät asiat.

Palautteiden tulisi vastata myös tutkimusongelmaan, joista yksi oli asiakaspalvelun merkitys liiketoiminnalle. Kyseinen tutkimuskysymys liittyy tutkimustapaan parhaiten. Lopuksi liiketoimintasuunnitelman toteutukseen pyritään rajaamaan merkittävimmät asiakaspalvelun ja asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten aiemmin todettua. Seuraavassa luvussa aineistojen analysoinnin tuloksista pyritään rajaamaan aineiston merkityksellisimmät ja aineistoissa eniten esiintyneet Lahden alueen ravintoloiden asiakaspalvelun laatuun liittyvät tekijät. Asiakkaiden palautteita ravintoloista valmistauduttiin käymään läpi kriittisesti, jotta epäasiallisuudet suodatettaisiin pois arvosteluista. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että niitä ei juurikaan asiakasarvosteluissa ilmennyt.

6.2.3 Tripadvisor – ja Google Review – aineistojen tutkimustulosten analysointi

Google Review – palvelussa arvosteluja on lukuisia ja arvosteluja päätettiin käydä läpi ravintolakohtaisesti kahden uusimman sisällöltään merkittävän palautteen perusteella. Palautteet tehtiin aiemmin rajatuista viidestä parhaiten arvostelluista ravintoloista. Samoin toimittiin Tripadvisorin asiakaspalautteiden kanssa. Tripadvisor-palvelusta analysoitiin vain arvostelut, jotka olivat kirjoitettu englanniksi, koska haluttiin tuoda mahdollisten turistien näkökulmaa arvosteluihin.

Arvosteluja haluttiin rajata mahdollisimman uusiin kommentteihin, että saataisiin mahdollisimman uutta ja relevanttia tietoa. Kaksi arvostelua viidestä valikoitua määräksi, jotta saatiin tutkittua dataa useista eri ravintoloista, eikä keskitytty ainoastaan lukuisiin asiakasarvioihin samoista ravintoloista. Toisin sanoen aineistojen tutkimustuloksia kootessa lajiteltiin arvostelut uusimpiin ja käytiin listalta läpi arvosteluja niin pitkään, että saatiin koostettua merkittäviä arvosteluja, joista saatiin tarpeeksi merkittävää dataa aineistojen luomiseksi. Suppeita

ja sanallisesti sisällöttömiä arvosteluja ei valittu tutkimukseen. Toisin sanoen merkityksetömien ja sisällöltään tynkien arvostelujen analysointia vältettiin. Googlen arvostelujen kohdalla huomattiin kuitenkin, että tutkimukseen valikoitujen ravintoloiden kohdalla kommentit eivät olleet sisällöltään kovin kattavia.

Huomattiin myös, että palvelussa El Torolla oli arvosteluja esimerkiksi 1597 kappaletta ja Lounasravintola Maestro Kimjarilla Saksalankadulla vain 11. On vaikea saada kolmeen arvosteluun mahtumaan parasta antia El Toron arvosteluista. Juuri Saksalankadun Maestro Kimjari valikoitui analysoitavaksi aineistoon, koska se oli paremmin rankattu kuin toinen samalla nimellä eri puolella kaupunkia sijaitseva lounasravintola, jolla oli huomattavasti enemmän asiakasarvosteluja. Tähän viitaten voidaan huomata puutteita aineiston rajaamisen ja analysoinnin tavassa. Tämä antaa epäluotettavaa kuvaa lopullisen aineiston tuloksista. Palvelun arvosteluja läpi käydessä ilmeni, että todella moni kommentti liittyi pelkästään yksinkertaisesti palveluun ja tunnelmaan, joka ei anna kaikista laadukkaimpia tuloksia palautteista, vaikka asiakaspalvelun laatu olikin tekijä, jota aineistosta ensisijaisesti aineistoon haluttiinkin löytää. Asiakaspalvelun laatua ei arvosteluissa ollut kuitenkaan mitenkään erityisen yksityiskohtaisesti perusteltu.

Voidaankin todeta, että tutkimustapana Google Reviewin käyttäminen aineiston luomiseen asiakaspalautteista ei ollut paras mahdollinen valinta, koska Google Review – palvelun arvosteluista aineistojen luominen ei ollut yhtä nopeaa kuin aineiston kokoaminen Tripadvisorin palautteista. Google Reviewin aineiston kokoamista varten läpi käytyä asiakaspalautteiden datan määrää oli myös vaikea käydä läpi, koska sisällöltään suppeaa palautetta esiintyi siellä niin paljon, että palautteiden todellista keskimääräistä asiakaspalautteiden sisältöä on vaikea määrittää. Myös Tripadvisor-palvelussa läpi käytyjen asiakaspalautteiden sisällön todellisia keskimääräisiä tuloksia on vaikea määrittää. Se ei kuitenkaan ollut yhtä haastavaa kuin aineiston koostaminen Googlen palautteista. Lopulliset aineistot voivat olla vääristyneitä verrattuna kaikkeen asiakaspalautteen dataan, jota on mahdotonta käydä läpi kokonaan.

Tutkimustulosten analysointivaiheessa voitiin jo todeta, että aineistojen tuloksista tuli osittain epäluotettavat, koska monia asiakkaiden palautteita ei voida käydä perusteellisesti läpi niiden runsaan määrän vuoksi, joten otanta jää pieneksi suhteessa koko palauteaineiston kokoon. Palautteista käytiin läpi tuoreimmat parhaiten arvosteltujen ravintoloiden asiakaspalautteet. Onkin vaikeaa määrittää kyseisten palveluiden asiakaspalautteiden todellisia keskimääräisiä tuloksia, kuten todettua, koska molemmissa palveluissa on lukuisia arvosteluja. Kvalitatiivinen tutkimus on joustavampi ja mukautuvampi tutkimuksen muutoksiin,

mutta aineistoa ei voida pitää täysin tarkkana Lahden alueen ravintoloiden tarkkana asiakastytyväisyyden tuloksina.

Google Review – palvelussa esiintyy vielä useampia arvosteluja kuin Tripadvisor-palvelussa, joilla ei kaikilla ollut laajaa sisällöllistä arvoa. Google Review -palvelun arvostelijoiden nimimerkit on anonymisoitu ja niistä on jätetty nimimerkit pois, koska niissä esiintyy huomattava määrä asiakkaiden omia nimiä. Googlen arvosteluissa kuitenkin lisättiin aineistoihin, milloin arvostelu on julkaistu. Tripadvisorin aineistoissa näkyy vain vuosiluku, mutta aineistoihin kerätty data on uusinta mahdollista, eli mahdollisimman ajantasaista. Aineistot voi nähdä tarkemmin liitteistä. Googlen arvioinneissa käytettiin aineistokoodien tulkitsemiseen myös asiakkaiden numeraalisia arvosteluja, koska ne olivat lisätty joihinkin palautteista Googlen Review -palvelussa. Sanalliset arvostelut Googlessa olivat kokonaisuudessaan melko suppeita.

Lopulta Googlen viiden parhaiten arvostellun ravintolan asiakasarvioinneista saatiin koostettua aineisto, jossa esiintyi yhteensä yhdeksän eri tunnistettavaa tekijää. Erityisemmin ravintolakohtaisia tekijöitä ei tässä raportin tekstiluvussa nosteta esiin, koska ravintoloiden arvostelu ei ole pääasiallinen tarkoitus tässä tutkimustyössä. Google Reviewin arvosteluissa ei esiintynyt yhtä kattavia palautteita yleisesti eikä ravintolakohtaisesti kuin Tripadvisorin arvosteluissa. Google Review – palvelussa esiin nousseita tekijöitä olivat: Hyvä asiakaspalvelu, hyvä tunnelma, laadukas ruoka, jälkiruokamenu, monipuolisuus, hyvät tapahtumatilat, onnistunut lounasmenu, ystävällinen henkilökunta ja erityisruokavaliot. Laadukas ruoka esiintyi palautteissa yhteensä seitsemän kertaa, hyvä tunnelma kuusi kertaa, hyvä asiakaspalvelu myös kuusi kertaa, ystävällinen henkilökunta kolme kertaa, jälkiruokamenu kaksi kertaa, monipuolisuus kaksi kertaa, onnistunut lounasmenu myös kaksi kertaa, sekä erityisruokavaliot ja hyvät tapahtumatilat kerran.

Taulukko tutkimustulosten yhteenvedosta ja taulukko asiakkaiden arvioiden kommentteista molemmissa palveluissa löytyy opinnäytetyön liitteistä. Taulukkoon on nostettu esiin merkityksellisimmät tekstit Ravintolan Y:n liiketoiminnan kannalta ja niistä on pyritty luomaan mahdollisimman yksinkertaiset Ravintola Y:tä palvelevat koodit. Palautteiden ravintolakohtaiset arviot löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Tripadvisorin aineiston tulokset ovat tutkimusjärjestyksestä huolimatta purettu liitteisiin ensin, koska ne olivat alun perin jo opinnäytetyön alkuvaiheessa ennen tutkimuksen toteuttamistakin merkattu ensimmäiseksi liitteisiin haastattelukysymysten jälkeen. Aineiston purkamisen jälkeen asiakasarvioista koostettiin yhteenvedona taulukot, josta voi nähdä molempien aineistojen ravintolakohtaiset palautteet.

Kuten aiemmin todettua, myös Tripadvisorin asiakaspalautteista käytiin läpi kaksi viimeistä palautetta, joita asiakkaat olivat ravintoloille antanut ja niistä koostettiin sitten valmis

aineisto. Kuten aiemmin todettua Tripadvisorin asiakaspalautteissa otettiin huomioon vain englanninkieliset asiakaspalautteet, koska ajateltiin käyttää hyödyksi kansainvälistä näkökulmaa tutkimukseen, vaikka moni arvostelu vaikuttikin olevan suomalaisen kirjoittama kirjoitusasu ja nimimerkin perusteella olettaen. Luodessa aineistoa Tripadvisorin englanninkielisistä arvosteluutoksista huomattiin myös, että monet uusimmatkin arvostelut Lahden ravintoloista olivat jopa vuosia vanhoja, joten tieto ei ole välttämättä kovin relevanttia tai ainakaan ajantasaista.

Tripadvisorin viiden parhaimman arvioinnin saaneiden ravintoloiden asiakaspalautteista saatiin koostettua aineisto, jossa esiintyi enemmän eri asiakkaiden nostamia tekijöitä kuin Googlen asiakasarvioissa. Tripadvisorin arvostelujen tuloksista analysoituja koodeja oli määrältäänkin enemmän suurimmassa osassa arvosteluista koostettujen aineistojen tekijöissä. Johtuen pitkältä runsassanaistemista arvosteluista, joista oli helpompi tuottaa koodeja ja dataa. Tekijöitä nousi esiin Tripadvisorin asiakaspalautteissa yhteensä 15. Myös vaihtuvuutta esiintyi ja uusia tekijöitä nousi esiin. Kuitenkin suurin osa asiakkaiden kommenttien sisältämisestä tekijöistä koostetuista tuloksista olivat suurin piirtein samoja kuin aiemmin tuotetussa Google Review -aineiston purkamisessa. Voidaan siis todeta, että samankaltaisuutta toistui molemmissa aineistoissa.

Tripadvisorin arvosteluissa koostetussa aineistoissa esiintyi Googlen analysoituja arvosteluja enemmän lähinnä mm. negatiivissävytteisiä asiakaspalautteita. Googlen arvosteluissa oli vaikeuksia löytää laajaa tekstiä sisältäviä kommentteja aineistoon, joten siksi sen tulos jäi odotettua suppeammaksi, kuten todettua. Tutkimuksessa ei kuitenkaan voitu liikaa lähteä ns. oikomaan ja etsimään vanhoja ja jopa epärelevantteja arvosteluja. Googlen asiakkaiden kommentit ja arvostelut rajatuista Lahden alueen ravintoloista olivat suurimmilta osin lyhyehköjä.

Suurimpana tekijänä molempien aineistojen purkamisessa nousi esiin laadukas ruoka. Tripadvisor-aineiston purkamisessa esiin nousi tekijöitä järjestyksessä eniten esiintyneistä vähiten esiintyneisiin seuraavanlaisessa järjestyksessä. Laadukas ruoka esiintyi arvosteluissa yhdeksän kertaa, hyvä asiakaspalvelun taso seitsemän kertaa, hyvä tunnelma neljä, juomatarjonta kaksi kertaa, huonolaatuinen ruoka myös kaksi kertaa, sijainti kaksi kertaa, huono asiakaskokemus myös kaksi kertaa, ystävällinen henkilökunta kerran, tapahtuma- ja kokoustilat myös kerran, onnistunut lounasmenu kerran, jälkiruoat kerran, hyvä hinta-laatusuhde kerran, sekä laadukas tarjoilu, hyvä asiakaskokemus ja huono tunnelma kaikki yhden kerran. Asiakasarvioiden tekijät ovat analysoitu aineiston yhteenvetoon liitteissä satunnaisessa järjestyksessä, jos niitä esiintyy määrällisesti saman verran aineistoissa.

6.3 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset asiakasarvioista osoittivat lopulta, että molempien aineistojen purkamisessa oli samankaltaisia toistuvia tekijöitä. Molemmissa aineistoissa eniten esiintyneet aineistoista tutkitut koodit olivat laadukas ruoka, hyvä asiakaspalvelu ja hyvä tunnelma. Molemmissa aineistoissa kaikki kolme edellä mainittua tekijää olivat suuria suhteessa aineistojen kokoon. Myös vähemmän aineistojen analysoinnissa esiintyneissä tekijöissä oli samankaltaisuuksia aineistojen välillä, kuten esim. tekijöissä ystävällinen henkilökunta, onnistunut lounasmenu ja jälkiruokamenu. Tripadvisorin arvioiden analyysissä paljastui, että kyseisen palvelun asiakaspalautteissa esiintyi tekijöitä, joita ei esiintynyt Googlen vastavassa. Näitä olivat etenkin esimerkiksi ns. negatiiviset asiakasarviot, kuten huono tunnelma ja huonolaatuinen ruoka. Muita koodeja, joita esiintyi Tripadvisorin aineistoissa, mutta ei Googlen aineistossa olivat mm. hyvä hinta-laatusuhde ja sijainti.

6.4 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta pohdittiin jo aineiston analysointivaiheessa ja todettiin, että Google Review ei erityisesti osoittautunut parhaaksi mahdolliseksi tutkimustavaksi työhön. Laadukkaita asiakasarvioita oli vaikeaa saada koodattua valmiiseen aineistoon, koska palvelun käyttö oli haastavaa jo ravintoloiden suodattamisesta parhaiten arvostetuimpiin lähtien. Tutkimuksen edetessä tuli aiemmin todettua myös se, että Googlen asiakasarvioiden datan sisältö oli melko suppeaa. Tripadvisor sopi paremmin analysoitavaksi tutkimusaineistoksi tämänkaltaiseen opetukselliseen työhön, joka käsittelee Lahden ravintoloita ammattimaisesta näkökulmasta. Kuitenkaan Tripadvisor-palvelunkaan tulokset eivät kerro mitään absoluuttista totuutta Lahden alueen asiakkaiden tyytyväisyydestä ravintoloiden toimintaan, koska otanta oli pieni. Molemmista palveluista saatiin kuitenkin analysoitua aineistot, jonka tekijöitä voidaan tulkita ja ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmassa.

Tutkimustoiminnassa pyritään yleensä välttämään virheitä, joten yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava suoritettujen tutkimusten luotettavuutta. Selvää on, että laadullisen tutkimuksen joukosta löytyy paljon erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä ja tekijöistä. Tämä myös osiltaan selittää sitä, miksi laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut ovat usein hyvin erilaisia ja painottavat eri asioita. Aiheellista on myös miettiä, onko laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskusteluissa nousee todella usein esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Yhtä nopeasti on mahdollista ilmetä, että näkemykset

totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, millä tavalla tutkimuksen luotettavuuskysymykseen suhtaudutaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Pohtiessa objektiivisuuden ongelmaa laadullisessa tutkimuksessa on totuuden ja luotettavuuden kysymysten ohella myös tärkeää erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus sekä niiden puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esille kysymyksenä esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija sisäistämään ja ymmärtämään tietoa itsenään vai suodattuuko tutkittu tieto oman kehysten läpi, esimerkiksi onko tutkijan sukupuoli, iällä, uskonnolla, kansalaisuudella tai virka-asemalla vaikutusta hänen havainnointiinsa ja tutkimukseensa. Laadullisessa tutkimuksessa käytännössä edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta, koska tutkija on tulkit-sijana tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa olisi hyvä muistaa huomioida myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset

Tutkimusmenetelmien luotettavuus on metodikirjallisuudessa yleensä käsitelty sen kautta, että tutkimuksessa on tutkittu, mitä on luvattu, eli validiteetin kautta. Lisäksi luotettavuutta on metodikirjallisuudessa käsitelty myös reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden käsittein. Laadullisen tutkimuksessa edellä mainittuja käsitteitä ja niiden käyttöä on kriti-soitu, koska ne ovat saaneet alkunsa määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä ne vas-taavat enimmäkseen vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Useissa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan validiteetin ja reliabiliteetin korvaa-mista tai hylkäämistä, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen käsitteet, jotka kuvaavat sen luotettavuutta ovat saaneet laadullisen tutkimuk-sen piirissä monia eri tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137.)

Tutkijan täytyy selittää aineiston kokoaminen ja analysointi perusteellisesti ja asianmukai-sesti, jotta työn lukijat ymmärtävät selkeästi, miten tutkimuksessa toimittiin ja miten se to-teutettiin. Asianmukainen tutkimusten kirjaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta ja mah-dollista tutkimuksen eri vaiheiden seuraamista tutkimusosuuksissa. Tutkijan täytyy antaa lukijalle uskottava selvitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tutkimustulokset nä-kyvät lukijalle selkeämpänä, kun tekemisen vaiheet kerrotaan yksityiskohtaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141).

7 Liiketoimintasuunnitelman toteutus

7.1 Liiketoimintasuunnitelman luominen aineistoista

Asianmukainen tutkimusten kirjaaminen lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisti tutkimuksen eri vaiheiden seuraamista tutkimusosuuksissa opinnäytetyössä, jossa analysoitiin menetelmien kuten haastattelujen ja Google Reviewin ja TripAdvisorin asiakasarvioiden tuloksia. Tutkijan täytyi kirjata suoritettavat ratkaisut ja toimet. Tiedonkeruu-, analysointi ja tutkimusmenetelmien valinnat ja syyt päätöksiin ja päätökset täytyi selittää. Tutkimuksen tuloksia pyrittiin saavuttamaan tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tutkimuskysymykset saatiin tuotettua miettimällä tutkimusongelmia. Lahden alueen aktori valikoitui ravintolan perustamisen kohteeksi lopullisesti, koska liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin luomaan Lahden alueen ravintoloiden asiakaspalautteissa esiintyvien tekijöiden perusteella, joten oli luonnollista perustaa ravintola kyseisten palautteiden perusteella Lahteen. Onhan palautetta antava mahdollinen asiakaskuntakin Lahdesta. Uusi lounasravintola on suunniteltu perustettavan Lahden keskustaan, koska Lahden alueen ravintolakeskittymä ja asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi siellä.

Aiemmassa luvussa suoritettussa tutkimuksessa kerättiin TripAdvisorin ja Google Reviewin viiden parhaiten arvoitettua lounasaikana avoinna olevan ravintolan asiakasarvioista analyysia, josta toteutettiin opinnäytetyön liitteistä löytyvät aineistot. Aineistoissa nousi esille asiakasarvioiden tekijöitä, joista koostettiin koodia. Koodit ovat tekijöitä, jotka vastaavat myös tutkimuskysymykseen, miten asiakaspalvelu voi vaikuttaa liiketoimintaan. Näistä koodista Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman toteutuksen suunnittelussa otetaan huomioon hyvän asiakaspalvelun laadun suunnittelu, laadukkaat ja yksinkertaiset ruokatuotepaketit, hyvä tunnelma ja osaavan henkilökunnan rekrytointi tulevalle liiketoiminnalle.

Aineistoista nousi eniten esiin koodit laadukas ruoka, hyvä asiakaspalvelu, hyvä tunnelma ja ystävällinen henkilökunta. Ensin mainitut kolme tekijää esiintyivät molemmissa aineistoissa asiakaspalautteissa eniten. Laadukkaat ruokatuote- ja catering-paketit suunnitellaan yksinkertaisessa muodossa tiivistetysti tässä liiketoimintasuunnitelmassa. Hyvää tunnelmaa luo oikeanlaisen ravintolatilän suunnittelu ja mm. yrityksille vuokrattavat kokouksetilat. Henkilökunnan asiakaspalvelun laadun tuntemisen vaatimuksia voidaan hallinnoida rekrytointiprosessissa. Lisäksi asiakaslähtöisen yrityksen henkilökunnan ja ravintolan palvelun tason vaatimuksia käsitellään lyhyesti Ravintolan Y liiketoimintastrategiassa. Joitain haastattelujen tuloksia referoitiin lisäksi myös liiketoimintasuunnitelman toteutuksen lukuihin.

7.2 Asiakaskyselyiden ja asiakastyytyvyyden hyödyntäminen

Opinnäytetyöraportin alussa käsiteltiin laajasti asiakastyytyvyyttä ja asiakastyytyvyyden luvun kappaleissa kirjoitettiin teoriaa asiakaskyselyiden ja -tiedotteiden hyödyntämisestä liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaiheessa. Tällaisella toiminnalla ennakoidaan ja saadaan mahdollista dataa myös siitä, mitä asiakkaat haluaisivat lisättävän ravintolan tuotteistoon tai palveluun. Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu toteutettavaksi suunniteltuja Google Forms-kyselyitä, joita jaetaan yrityksen tulevilla Facebook- ja Instagram-tileillä. Kyselyissä tiedustellaan mm. asiakkaiden erikoisruokavaliotarpeiden kysynnästä ja voidaan liiketoiminnan käynnistyessä saada asiakkailta toiveita siitä, mitä he haluaisivat Catering-tuotepakettien sisältävän ja millaisia kokouksia ja tilaisuuksia ravintolan tiloissa haluttaisiin järjestettävän. Asiakaskyselyillä on potentiaalinen vaikutus asiakastyytyvyyteen.

Asiakaspalvelun ja asiakastyytyvyyden merkitys nousi merkittävästi esille myös molemmissa haastatteluissa omalla tyyllillään. Asiakastyytyvyyškyselyitä tuotettiin ravintolassa. Kahvilla henkilöstölle on painotettu asiakaspalvelun laadun merkitystä haastattelun mukaan. Haastatteluista enemmän niiden omassa kappaleessaan.

7.3 Lähtötilanteen tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelmaa Ravintolalle Y lähdettiin toteuttamaan opinnäytetyötutkimuksessa jo opittujen taitojen, asetettujen tutkimuskysymysten ja oman osaamisen pohjalta. Lähdeaineistoa ja kuvailevaa kirjallisuuskatsausta pyrittiin kuitenkin käyttämään hyödyksi myös Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa, kun koettiin tarpeelliseksi.

Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman lähtötilanne lähti liikkeelle ns. tyhjästä. Omaa pääomaa ei suunniteltu sijoitettavan liiketoimintasuunnitelmassa, joten pankkilainaa suunniteltiin otettavaksi liiketoimintasuunnitelmaa varten. Liiketoimintasuunnitelma muotoiltiin vielä lopuksi opinnäytetyön liitteistä löytyvälle Business Model Canvas – mallipohjalle. Ravintolan liiketoimintasuunnitelmaan toteutettiin kilpailija-analyysi Lahden Keskustan alueen pahimmista kilpailijoista. Kilpailija-analyysin toteutuksessa on kerrottu tarkemmin yksityiskohtaisemmin, mitä siinä otetaan Ravintolan Y kohdalla huomioon. Lisäksi suoritetaan SWOT-analyysi, jolla otetaan riskit ja mahdollisuudet huomioon. SWOT-analyysi löytyy opinnäytetyöraportin liitteistä. Liiketoimintasuunnitelmassa suunnitellaan toteutettavaksi myös Ravintolan Y markkinointia ja sen kohdentamista segmentoiduille asiakaskohderyhmille.

Kannattavuuslaskelma ravintolan kannattavuuden selvittämiseksi toteutetaan liiketoimintasuunnitelman lopussa. Kannattavuuslaskelmassa otetaan huomioon myöhemmässä kannattavuuslaskelman luvussa kerrottuja tuloja ja kuluja. Kannattavuuden tekijöitä Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmassa avataan yksityiskohtaisemmin omassa alaluvussa laskelmien lisäksi. Kannattavuuslaskelma löytyy myös opinnäytetyön liitteistä.

7.4 Liikeidea

Ravintolan Y liiketoimintaan kuuluu lounastarjonta ja ravintola on suunniteltu olevan auki vain arkisin lounasaikaan klo 11–16 välisenä aikana. Ravintola Y:n on tarkoitus vuokrata liiketila Lahden Keskustaan, jonka mukaisesti lounashinnat määritetään markkinahinnan mukaisesti vastaamaan kysyntään. Muuna aikana voidaan tilauksia vastaan myydä Catering-palveluita eli pitopalvelua yritys- tai yksityiskäyttöön. Tarkoitus on myydä pitopalvelua ulos talosta ja laskea sille sopivat myyntihinnat. Kokoustilojen vuokraaminen mm. yrityskäyttöön voidaan sopia aukioloaikojen ulkopuolelle ja niille lasketaan arvio varausten määrästä ja tuotoista kannattavuuslaskelmassa.

Ravintolan tulojen tulisi kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset, kuten henkilökunnan kulut ja sivukulut. Ravintolan Y liiketoimintaan ei ole sijoitettu omaa pääomaa tai ulkopuolista pääomaa. Ainoastaan lainaa on suunniteltu otettavan ravintolan liiketoiminnan perustamisen aloittamista varten. Lainalla on suunniteltu katettavan ravintolan kalustamiseen liittyvät kulut, joita ei muutoin saataisi hankittua. Laina on lainattua pääomaa, jolla katettaisiin laitekulujen lisäksi myös ravintolan ensimmäiset raaka-ainehankinnat. Lainaa on suunniteltu haettavaksi pankista 50000 euroa. Tästä johtuen laite- ja kalustekulut eivät ole myöskään eriteltynä kannattavuuslaskelmaan. Kokoustilojen laitekuluihin on laskettu käytettävän noin 10000 euroa. Keittiön laitekuluihin menee arviolta noin 30000 euroa. Loput 10000 euroa käytetään ensimmäisten raaka-ainekustannusten hankkimiseen, kun markkinointikulujaan ei juuri ole. Kannattavuuslaskelmassa huomioidaan ravintolan omavarainen tulos ilman lainoja, tosin kuluihin ei ole laskettu kalusteita. On kuitenkin ilmeistä, että kalusteet ja laitteet on kuitattu pankin yritykselle myöntämällä lainarahalla.

Ravintolan tuotepaketit eli ruoka- ja juomalistat suunnitellaan Ravintolalle Y mahdollisimman yksinkertaiseksi lounasravintolan tyyliseksi ruoka- ja juomalistatarjonnaksi. Tällöin on mahdollista tuottaa yksinkertaisia menuja kohtuuhintaisista raaka-aineista ja pitää hinnat alhaalla, jotta voidaan tuottaa mahdollisesti voittoa, vaikka raaka-aineet olisivatkin laadukkaita. Laadukkaiden raaka-aineiden ja tuotteiden laatua pohdittiin haastatteluissakin. *”Olemme erottautuneet kilpailijoista, sillä tavalla, että meillä myydään laajasti gluteenittomia tuotteita. Erityisruokavalioiden huomioon ottaminen on kannattanut myös taloudellisesti.*

Kaikki tuotteemme ovat pääsääntöisesti gluteenittomia. Puhtaiden tuotteiden myyminen luo luottamusta asiakkaisiin.” (K7)

Lahden alueen lounasravintolatarjonnan ruokalistat ovat enimmäkseen melko yksinkertaisia. Varsinkin perinteisiä kotiruoan tyyliä menuja tavoittelevilla ravintoloilla. Lahden keskustassa toimivan lounasravintola Y haluaa tarjota ruokatarjontaa, joka yhdistää houkuttelevuuden, monipuolisuuden ja helppouden. Monipuolisia kotiruokia ovat mm. päivittäin vaihtuvat laatikkoruokat, pataruoat ja keitot. Lounasravintolan Y ruokatarjontaan suunnitellaan kuuluvan myös monipuolinen ja sesongin mukaisista raaka-aineista koostuva salaattipöytä ja kasvis- ja vegevaihtoehdot. Yksinkertaisella liiketoiminnan suunnittelulla pääsee parhaiten alkuun. Juomalistan tarjontaan kuuluvat lounasaikaan vain perinteiset vesi, kotikalja, mehu ja maito. Juomalistan tarjonta kuuluu lounaan hintaan. Lounaan normaaliksi hinnaksi on laskettu 13.90 euroa, joka on Lahden Keskustan hintatasolla melko normaali, mutta hie- man keskimääräistä korkeampi hinta. Tuotteiston laatua ja sen merkitystä asiakkaille ja lii- ketoiminnalle pohdittiin haastatteluissakin.

Ravintola Y hakee anniskelulupaa mietojen alkoholijuomien ja cocktailien myymistä ko- kouksia varten. Riippuen alkoholien myynnistä pienen ravintolayrityksen anniskeluluvan hinta on arviolta käsittely- ja valvontamaksuineen 1000 €-1500 €, jotka tulee laskea kannat- tavuuslaskelmassa yleensä kiinteisiin kustannuksiin. (Aluehallintovirasto 2024.)

Ravintolan liiketoimintaan on katsottu liiketila verkkosivuilta. Liiketila tullaan ilmoituksen mu- kaisesti remontoimaan uudelle käyttäjälle. Toimitila sijaitsee osoitteessa Vapaudenkatu 22 ja soveltuu ilmoituksen mukaan lounasravintolalle. Toimitilassa on 230 neliometriä tilaa. (toimitilat.fi.) Toimitilalle ei näy vuokran hintaa ilmoituksessa, joten kannattavuuslaskel- massa käytetään arviona kyseisen kokoisen toimitilan vuokran hinnaksi Lahden Keskus- tassa 3500 euroa.

Yksi liikeidean kehittämisen vaiheista on Ravintolan Y asiakaskohderyhmien valinta (Osaa- veyrittäjä.fi). Ravintola Y:n liiketoimintaa suunnitellaan markkinoivan asiakaskohderyhmille, jotka ovat perustulaisia työssäkäyviä ja opiskelijoita ja myös lapsiperheitä. Kaikille ei ruveta liiketoimintaa markkinoimaan. Silloin liiketoiminnan pyörittäminen muuttuu helposti liian mo- nimutkaiseksi. Lahden alueen suurin kohderyhmä on perustulaisia ihmisiä. Ravintolan pal- veluiden tulisi olla kaikkien helposti lähestyttävissä. Eikä hinnat saa kasvaa liian suuriksi. Markkinoinnissakin yritetään houkuttaa ns. tavallisia Lahtelaisia potentiaalisia asiakkaita kohderyhmäksi. Kohderyhmää ei kuitenkaan määritetä ostokäyttäytymisen, sosiaalisen tai poliittisen aseman perusteella sen tarkemmin.

7.4.1 Kokoustilat yrityksille ja catering-palvelut

Kokoustiloja ja Catering-palveluita suunniteltiin liiketoimintasuunnitelmassa kohdennettavan lähinnä Päijät-Hämeen alueen yrityksiä ja yritystapahtumia varten. Ravintola vuokraa kokoustiloja asiakkailleen ja tarjoaa myös catering-palveluita. Kokoustilojen vuokrasta voi Lahden alueella pyytää venuu.fi-sivuston mukaan halvimmissa juhla- ja kokoustiloissa pyytää 250 €-500 € ja kalleimmissa jopa 750 €-2500 € (Venuu.fi). Ravintola Y suunnittelee vuokraavansa kohtuullisen suuren yli 230 neliömetrin liiketilan yritystoiminnalleen, joten kannattavuuden laskentaa varten tehdään arvio 500 euron suuruisesta vuokrasta kokoustiloille. Lasketaan, että tiloja vuokrattaisiin vuosittain noin kerran kahdessa viikossa. Keskiarvoa nostavat sesongit mm. kesäsesonki ja pikkujoulukausi. Vuositasolla tämä tekisi 13000 euroa tuloja, joka on kuukausitasolla 1083.33 €. Kokoustilojen kalustekuluja ei otettu huomioon kannattavuuslaskelmaan, mutta kokoustiloihin suunniteltiin järjestettävän Wi-Fi-yhteys, johon kuluisi vuodessa laitteineen noin 500 euroa, sekä kokouspöydät ja tuolit noin 10 hengelle, johon käytetään noin 2000 euroa. Kokoustilat, kun ovat vuokrattavaksi suunnitellussa melko pienehkössä liiketilassa vain noin 10 hengelle tarkoitettu. Tästä johtuen kovin suuria kuluja ei myöskään niistä synny. Lisäksi muita kokoustilan kuluja ovat teknologiakulut. Suuren TV-näytön hankinnasta selvittäisiin noin alle 2000 eurolla. Videokonferenssijärjestelmän ja äänentoistojärjestelmän hankkimiseen käytettäisiin noin 5000 euroa.

Kokoustilojen anniskelutarjonnan vuosittainen myyntiarvio olisi arviolta laskettuna noin 2184 euroa. Tämä saadaan laskettua, kun arvioidaan, että kokouksissa käy yrityksiä noin 26 kertaa vuodessa, eli joka toinen viikko. Tämä kerrotaan kahdeksalla henkilöllä, jotka juovat noin puolitoista annosta alkoholia kokouksissa ja jotka keskimäärin osallistuvat muuttaman hengen yritysporukan kokoukseen. Siitä tulee 312 annosta, jotka kerrotaan oluen markkinahinnalla, joka on noin seitsemän euroa. Suomalaisten juhlakauden alkoholittomusten vuoksi pyöristetään luku kuitenkin 2500 euroon ja kerrotaan kahdella, josta saadaan 5000 euroa, joka kattaa mukavasti ainakin anniskelulupien kustannukset. Tarkemmin laskettuna anniskelujen tuotto lasketaan kaavalla kolme ja puoli annosta kertaa kahdeksan henkilöä kertaa 26 kokousta vuodessa kerrottuna vielä oluen markkinahinnalla, joka on seitsemän euroa. Tällä kaavalla anniskelujen myyntiarvioksi saadaan 5096 euroa.

Catering-palveluita myydään ensisijaisesti yrityksille ja catering-palveluiden ruokatarjonta Ravintolan Y:ssä koostuu samankaltaisista yksinkertaisista lounaspaketeista ja juomatarjoiluista kuin lounastarjonnassa. Näin voidaan säästää kustannuksissa. Catering-pakettia myydään 35 euron hintaan. Catering-palveluiden myyntipotentialiaali on todennäköisesti merkittävä. Pelkästään pienille asiakasryhmille esim. 10–20 henkilöä per tilaisuus voidaan liiketoimintasuunnitelmassa arvioida myytävän noin 12–24 tilaisuutta kuukaudessa.

Cateringintulot voidaan laskea laskukaavalla 35 euroa kertaa mahdollisesti alakanttiin pyörityt 15 henkilöä kertaa 15 tilaisuutta kuukaudessa. Yhteenlaskettuna tämä tekee huimat 7875 euroa kuukaudessa. Kuluja kannattaisi aina pyörittää ja painottaa alakanttiin, jotta liiketoiminnan suunnittelu olisi huolellista. Näin vältetään liiketoiminnan taloudelliset vaikeudet liiketoiminnan vireille panemisen jälkeen. Alla esiintyvässä kuvassa kahdeksan näkyy perinteisestä tavanomaisesta catering-tarjonnasta.



Kuva 8. Kuva catering-palvelusta (Liisanpuisto.)

7.5 Liiketoimintastrategia

Ravintolan Y liiketoimintastrategiaan kuuluu kilpailija-analyysi, markkinointi ja markkinoinnin kohdentaminen tavoitelluille asiakaskohderyhmille ja brändäys. Nämä tekijät vastaavat opinnäytetyön tutkimustyön alussa tutkimusongelmista asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Joita olivat mm. seuraavassa virkkeessä esiintyvät kysymykset. Miten ravintola voi erottautua kilpailijoista? Mitä on menestyvä liiketoimintastrategia? Miten markkinointia voidaan hyödyntää liiketoiminnassa? Lisäksi tutkimuskysymyksiä olivat lisäksi vielä: Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma? Tähän kysymykseen on pyritty etsimään vastauksia koko opinnäytetyön kirjoittamisen ajan jo teoriavaiheesta saakka. Vastauksia kysymykseen koitettiin löytää erityisesti myös Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa.

7.5.1 Kilpailija-analyysi ja kilpailijoista erottuminen

Pahimmista kilpailijoista analysoitiin liiketoimintasuunnitelmassa vain vastaavanlaista palvelua tuottavat, vaikka kilpailijoita on Lahden Keskustan alueella useita. Kuitenkin resursien ja ajan käyttö suurimpien potentiaalisiihin kilpailijoihin on tärkeää ja että aikaa ei jää pois muusta tärkeästä toiminnasta liittyen yrityksen toimintaan. Kilpailija-analyysia tehdessä Ravintolan Y liiketoiminnan suunnitelmassa otettiin huomioon erityisesti kaksi merkittävintä kilpailijaa, jotka toimivat Lahden Keskustan alueella. Kilpailijat löydettiin tutkimilla lähdeaineistoja verkosta. Yksi mahdollisista pahimmista kilpailijoista on Lounas Kumppanit Oy, joka tarjoaa lounasta Lahdessa (LounasKumppanitOy). Toinen mahdollinen varteenotettava kilpailija on Felmannia Lahti, joka yhdistää lounaspalvelut, kokouspalvelut ja Catering-palvelut (Felmannia Lahti). Lahden kaupunki on mukana monissa kestävän kehityksen ja kaupungin kehittämisen hankkeissa, kuten LahtiAgendassa 2030. LahtiAgenda 2030 tavoittelee kaupungin kilpailukyvyyn kehittymistä, liiketoimintamahdollisuuksien kehittymistä ja kaupungin elinvoimaisuuden parantamista.

Lahdessa ollaan kehittämässä kaupungin Keskustaa ja kaupunkikuvaa seuraavien vuosien aikana. Lahti on ollut yleisesti tunnettu viime vuosina ympäristötietoisuudestaan ja innovatiivisista projekteistaan, joista ei ole voinut olla kuulematta esimerkiksi LAB-ammattikorkeakoululla. LahtiAgenda 2030 voi vaikuttaa liiketoimintaan myös niin, että kestävä kehitys ja ekologinen ruoka nousevat mahdollisesti uudeksi trendiksi. Kilpailija-analyysissa kannattaa tarkastella, miten muut kilpailijat sopeutuvat näihin muutoksiin.

Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmassa kilpailija-analyysi toteutetaan keskittymään aiemmin mainittujen kilpailijoiden Felmannia Lahden ja Lounas Kumppanien erityiseen tarkkailuun. Tarpeen vaatiessa kilpailija-analyysissa voidaan suunnitella tarkkailtavan myös muita lounasta, tapahtumia ja kokouksia tai Catering-palveluita tarjoaviin yrityksiin. Oikeanlaisella markkinatasolla suhteellisen edullisella hinnoittelulla ja asiakaspalvelun laadulla voidaan myös erottautua kilpailijoista. Asiakaslähtöinen ja asiakaskeskeinen yritys erottuu kilpailijoista herkemmin (Mackeviciute 2022). Nämä edellä mainitut tekijät ovat osa Ravintolan Y toteuttamaa kilpailija-analyysia. Kilpailuympäristön muutokset ja LahtiAgenda 2030 huomioidaan liiketoimintasuunnitelman kilpailija-analyysissa myös.

7.5.2 Markkinointi

Perinteisimmissä markkinointikanavissa markkinointia ja markkinoinnin kohdentamista eri asiakasryhmille eri markkinointikanavissa pohdittiin myös, mutta päätettiin jättää se ravintolan liiketoimintasuunnitelmassa vähemmälle. Liiketoimintasuunnitelmassa päätettiin kuitenkin, että asiakaskohderyhmiä ei kannattaisi yrittää tavoitella liian monimutkaisesti ja

rahaa tuhlaten. Sosiaalisessa mediassa pystytään markkinoimaan ilmaiseksikin ja pienten kustannustenkin markkinoinnillakin on mahdollista tavoittaa asiakaskuntaa. Asiakaskuntaa on tietysti hyvä tavoitella mahdollisimman laajasti, mutta sosiaalisen median markkinointiviestinnälläkin saadaan tavoitettua lounasravintolan todennäköisintä kohderyhmää, eli nuoria aikuisia, opiskelijoita ja tavallisia työssäkäyviä perustuloisia ihmisiä, joita Lahdessa paljon asuu.

Tiivistetympin ilmaisten päätettiin, että Ravintolan Y markkinointiviestinnän suunnitelma on mainostaa ilmaiseksi omilla sosiaalisen median tileillään TikTokissa, Facebookissa ja Instagramissa palvelujaan potentiaalisille kohdeasiakkaille. Potentiaalisia kohdeasiakkaita TikTokissa ovat nuoret ja lapsiperheet, joita palvelussa on suurin osa (Oberlo 2024). Facebookissa ja Instagramissa aikuinen väestö ja eläkeläiset. Oikeanlaisella sosiaalisen median markkinoinnilla on valtava potentiaali saavuttaa uutta asiakaskohderyhmää. TikTokissa palvelu ei perustu edes seuraajamääriin. TikTokissa mikä tahansa palvelun käyttäjätili ja sen videot voivat päätyä trendiksi käyttämällä esim. musiikkia, tehosteita tai filttäreitä oikealla tavalla tai muuten vain tekemällä hauskan ja huomiota kiinnittävän videon. TikTokissa suosioon hetkellisesti suosioon pääseminen voi olla sattumaa, mutta jatkuvasti onnistuneen sisällön luominen ei ole.

7.5.3 Markkinoinnin kohdentaminen segmentoiduille kohderyhmille

Liiketoimintasuunnitelmassa markkinointikohteet segmentoitiin ja markkinointi kohdennettiin eri palveluissa eri kohderyhmälle liiketoimintasuunnitelmassa. Näihin tekijöihin saatiin taustatietoa myös haastatteluista, kun saatiin tärkeää informaatiota alan ammattilaisilta.

Potentiaaliset asiakkaat ovat Ravintolan Y kohderyhmää, jolle luodaan markkinointiviestintää. Heistä voi tulla mahdollisesti Ravintolan Y asiakkaita, kun markkinointiviestintä on määritetty oikein. (Mackeviciute 2022.) Markkinointiviestinnän kohteena olevat kohdeasiakkaat suunnitellaan segmentoitavan lähinnä vain iän perusteella. Markkinointiviestintää ei lähdetä toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmassa sen monimutkaisemmin. Facebook- ja Instagram-palveluissa markkinointi suunnataan lähinnä keski-ikäisille ja eläkeikäisille potentiaalisille Ravintolan Y kohdeasiakkaille. Siellä voidaan jakaa kuvia ja tietoa menuista tiedottavalla ja asiallisella tyyllillä, sekä mahdollisista alennustarjouksista houkuttelemaan kohdeyleisöstä potentiaalisia asiakkaita. Ravintola Y:ssä markkinointiviestintä suunnitellaan tehtävän myös vanhemmalle väestölle huumorin kautta niin, että potentiaalisten asiakkaiden huomio kiinnittyy. Eläkeläiset ja pieni- sekä keskituloiset tavalliset keski-ikäiset ja muut aikuiset ihmiset on määritetty Ravintolan Y kohdeasiakkaiksi.

Ravintolan Y liiketoimintaa suunnitellessa päädyttiin tulokseen, että markkinointia ei lähdetä toteuttamaan muissa perinteisissä palveluissa. Myöskään sosiaalisessa mediassa ei osteta maksullista markkinointitilaa, koska uudessa yrityksessä halutaan säästää kustannuksissa. Toisessa haastattelussa ilmeni tämänkaltaisen mallin käyttö ja sen osittain inspiroivana liiketoimintasuunnitelmaan sovellettiin kyseistä mallia. Se on kustannuksellisesti edullista alkuun ja sosiaalisen median markkinointia voi kuitenkin käyttää avuksi ilmaiseksikin.

7.5.4 Markkinoinnin kohdentaminen sosiaalisessa mediassa

Ravintola Y suunnittelee toteuttavansa markkinointia TikTokissa rajaten kohdeasiakasryhmäksi nuoret, nuoret aikuiset ja lapsiperheet. Markkinointiviestinnässä heille voidaan onnistua ottamalla TikTokin käytössä huomioon seuraavissa virkkeissä esiintyvät asiat, joihin Ravintola Y markkinoinnin kohdentamisessa sosiaalisessa mediassa aikoo tähdätä. Videoiden markkinarako tulee päättää. Markkinarako videoille onkin jo päätetty ja se on Ravintolan Y kohdeasiakkaat TikTokissa. Videoiden tulee olla korkealaatuisia. Ääniä ei saa jättää huomiotta. Ravintolan tulee käyttää videoissa apuna hashtageja ja pysyä mahdollisuuksien mukaan TikTok-trendien mukana. Ravintolan markkinoinnissa TikTokissa tulee tuottaa videoita, jotka esittelevät taitoja esimerkiksi ravintolan kokien kokkausvideoita. Hashtag-haasteita ja duettovideoita kannattaa tehdä toisten käyttäjien kanssa. Mielellään jonkin toisen ravintolayrittäjän tai ravintolayritysten työntekijöiden. (InfluencerMarketingHub 2024.) Kuten aiemmin todettua muissa sosiaalisen palveluissa, Facebookissa ja Instagramissa sisältöä tuotetaan perinteisemmällä tavalla, jotta ravintola voisi tavoittaa aikuisemmän kohdeasiakasryhmän.

7.5.5 Brändi ja Imago

Aineistoissakin esiintyneet tekijät, kuten ystävällinen henkilökunta, hyvä asiakaspalvelu ja laadukas ruoan taso vaikuttavat brändiin ja imagoon positiivisesti. Ravintolan liiketoiminnan suunnittelussa voidaan varmistaa henkilökunnan ammattimaisuus rekrytoimalla rekrytointiprosesseissa onnistuneesti oikeanlaista henkilökuntaa. Henkilökuntaa tulee vähintään yrityksen oman johdon osalta opastaa ja kouluttaa tarvittaessa. Asiakkaiden kuuntelu, ongelmien ratkaisutaidot ja asiakasymmärrys ravintolan henkilökunnan toiminnassa lisäävät yrityksen imagoa ilmaiseksi ilman sen suurempaa brändäystä. Kyseiset tekijät lisäävät asiakaskokemuksen onnistumista ja asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakaslähtöisyys ja edellä mainitut asiat ovat osa Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmaa.

Lisäksi Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmassa ravintola aikoo käyttää hyvälaatuisia raaka-aineita. Myös paikallista lähiruokaa suunnitellaan käytettävän raaka-aineissa. Lounasravintolan ruoka- ja juomatarjonta on luotu Lahden alueen potentiaalisia asiakkaita

varten. Ainakin peilaten alueen muuhun tarjontaan. Vastaavanlaista lounastarjontaa esiintyy Lahden markkina-alueella jo ennestään, mutta ei liikaa alueen kokoon nähden, jotta kilpailu ei kääntyisi haitaksi.

Brändiä ja imagoa lähestyttiin haastatteluissa erottautumisen ja selkeän profiloitumisen kannalta seuraavanlaisesti. Lounasravintolassa profiloituminen erikoistetaan lounastarjonnan lisäksi catering-palveluiden ja kokouspalveluiden ympärille. Lisäksi haastatteluissa ilmeni laadukkaan asiakaspalvelun merkitys hyvään brändiin ja imagoon.

”Bränditekoja on varmastikin vahva profiloituminen siihen suuntaan, johon olemme ravintolassa menneet. Juuri nämä aiemmin mainitut tyyli, miljöö ja palvelumalli ovat pehmeitä brändin rakentamistekoja. Sitten esimerkiksi markkinoinnissa ja ruokalistamateriaaleissamme näkyvät samankaltaiset ja -tyyliset kuvat kuin täällä ravintolan sisustuksessa tarkemmin seinillä. Markkinointimateriaaleissamme toistuu esimerkiksi sen tyylliset kuviot kuin jäätelömillä on suu, mikä osaltaan tukee ja vahvistaa brändiämme vahvasti. Imagomme saavuttamiseksi pyrimme samalla tavalla näyttämään erilaiselta ja ehkä hieman hölmöltä ja haluamme tehdä asioita, jotka ei välttämättä ole täysin normaaleja, sekä ovat hieman riskialttiita kokeiluja. Tämä kuuluu konseptiimme.” (K9)

7.6 Kannattavuus

Ravintola Y:n liiketoimintasuunnitelmassa toteuttamat SWOT-analyysi ja kilpailija-analyysi ovat keskeisiä tekijöitä myös ravintolan kannattavuuden arvioinnissa. Ne tarjoavat strategista tietoa päätöksenteon tueksi ja auttavat tunnistamaan kriittisiä osa-alueita liiketoiminnassa. SWOT-analyysiin on listattu ravintolan liiketoiminnan mahdolliset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen seuravanlaisesti. SWOT-analyysi on hyvä työkalu nimenomaan liiketoiminnan suunnittelussa. Vahvuudet ja mahdollisuudet tukevat asiakasryhmän kasvattamista ja liikevaihdon monipuolistamista. Heikkoudet ja uhat korostavat tarvetta tehokkaaseen kustannusten hallintaan ja kehittämään liiketoimintastrategiaa ja markkinointistrategiaa. Kilpailijoiden analyysi ja erottuminen kilpailijoista auttavat varmistamaan riittävän markkinaosuuden markkina-alueella. Talouteen liittyviä tekijöitä avataan enemmän seuraavassa luvussa. Kannattavuuslaskelma löytyy opinnäytetyön liitteistä.

7.6.1 Talous

Liiketoimintasuunnitelman talouteen liittyvät tekijöitä ovat mm. muuttuvat ja kiinteät kustannukset, verot, vakuutusmaksut, myyntitulot ja niiden arviot, henkilökunnan palkkakulut- ja sivukulut ja keskustan alueelta suunnitellun vuokrattavan liiketilan hinta. Myyntituloihin

lukeutuu lisäksi kokoustilojen vuokraamisen, anniskelun ja Catering-palveluiden myyntiarviot. Anniskeluoikeuksista koostuu myös kuluja. Kuten myös mm. laitteiden ja kaluston kuluista niin keittiössä kuin kokoustiloissa, jotka ovat kiinteitä kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa ruokakustannukset, alkoholijuomien ostoista aiheutuneet kulut, pakkausmateriaalit ja energiakulut. Kannattavuuslaskelmassa kerrotaan tuloista ja menoista tarkemmin. Kannattavuuslaskelmassa on laskettu Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelman tarkat luvut numeraalisina.

7.6.2 Riskit ja mahdollisuudet ja SWOT-analyysi

Ravintolan Y liiketoiminnan riskejä ovat mm. kilpailun kiristyminen, talous- ja markkinariskit, epävarmuudet kokous- ja catering-markkinoilla, sekä esim. alkoholilainsäädännön sääntely ja verotus. Ravintolan Y liiketoiminnalle riskejä voivat olla lisäksi viestinnän ja sosiaalisen median riskit, koska ravintola panostaa markkinointiin pelkästään sosiaalisessa mediassa ja siellä on myös merkittävä riski väärinymmärryksiin. (Businesscredit 2024.) Ravintolan Y liiketoiminnan mahdollisuuksia ovat mm. paikalliset yhteistyöt, markkinointikanavien laajentaminen, ekologisuus ja erikoisruokavaliot ja LahtiAgenda 2030:n hyödyt. SWOT-analyysi löytyy opinnäytetyön liitteistä. Siellä esiintyy tarkempaa pohdintaa riskeistä, mahdollisuuksista ja vahvuuksista ja heikkouksista. SWOT-analyysi on toteutettu nimenomaan Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmaa varten.

7.6.3 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelma löytyy liitteistä. Kannattavuuslaskelman laskemiseen käytettiin mahdollisimman perusteellisia arvioita tuloista, muuttuvista kustannuksista ja kiinteistä kustannuksista. Muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia ei ole kuitenkaan kannattavuuslaskelmassa eritelty tarkemmin, koska työssä on kerrottu jo aiemmin, kumpaan kategoriaan eri tulot ja kulut kuuluvat.

Ravintolaan päätettiin arvioitujen asiakasmäärien perusteella palkata neljä ylimääräistä työntekijää yrittäjän lisäksi. Kaksi kokkia ja kaksi tarjoilijaa, joiden kulut voidaan huomata kannattavuuslaskelmassa tarkemmin eriteltynä. Tulot ja menot ovat eritelty kannattavuuslaskelmassa harkintaa käyttäen. Kannattavuuslaskelman tarkemmat numeraaliset arvot löytyy kannattavuuslaskelman liitteistä. Kannattavuuslaskelman luomiseen piti ensin käyttää jonkin palvelun valmista mallipohjaa, mutta ajan säästämiseksi kannattavuuslaskelmat laskettiin laskimella ja eriteltiin tavalliselle tekstipohjalle opinnäytetyön liitteisiin. Luvut eivät kuitenkaan olleet mahdollittoman monimutkaisia. Tuloihin ja kuluihin ei liiketoimintasuunnitelmassa otettu veroja huomioon. Liiketoimintasuunnitelman vaiheessa tulot ja kulut esitettiin verottomina hinta-arvoina, koska se on liiketoimintasuunnitelman vaiheessa selkeää.

Veroja yleisesti käsitellään yrityksissä yleensä liiketoiminnan käynnistymisen jälkeen, eikä liiketoimintasuunnitelman vaiheessa. Myöskään otettavaksi suunniteltua pankkilainaa ei lopulta haluttu laskea kannattavuuslaskelmaan, koska tuloksen haluttiin kertovan ravintolan tuloksesta mahdollisimman omavaraisesti. Eikä myöskään lainalla katettuja laite- ja kalustekuluja. Kannattavuuslaskelman tulos on omavarainen, mutta mikäli laitekulut olisi vähennetty kannattavuuslaskelmassa jäisi tulos vain muutaman tonnin positiivisen puolelle viivan päälle, mutta tulos olisi kuitenkin liikevoitollinen.

Pankkilainaa on suunniteltu haettavaksi pankista 50000 euroa toiminnan aloittamista varten. Pankkilainaa ei kuitenkaan laskettu kannattavuuslaskelmaan, kuten todettua. Laite- ja kalustekuluja ei myöskään laskettu eriteltynä kannattavuuslaskelmaan, koska ne katettiin pankkilainalla ennen toiminnan aloittamista, mikä on ilmeistä. Kokoustilojen laitekuluihin on laskettu käytettävän noin 10000 euroa. Keittiön laitekuluihin menee arviolta noin 30000 euroa. Loput 10000 euroa käytetään ensimmäisten raaka-ainekustannusten hankkimiseen

7.7 Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden tulos

Yksi tutkimusongelmista ja tutkimuskysymyksistä oli, miten kannattavaa ravintolan liiketoiminta on Lahdessa? Kyseiseen kysymykseen saatiin vastaus kannattavuuslaskelmassa. Kannattavuuslaskelmassa otettiin huomioon myyntien arviot, joita on jo aiemmin tässä liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa analysoitu. Myyntiarvioita ovat Ravintolan Y lounasarjonta, Catering-palveluiden myynnit, kokoustilojen vuokraus. Muuttuvia kustannuksia Ravintolan Y liiketoiminnan kannattavuuslaskennassa olivat raaka-ainekustannukset ja lisäksi myös alkoholin myynti, vaikka alkoholin myynti onkin tuloa. Se luetellaan muuttuviin kustannuksiin, koska myyntiin liittyvät kustannukset vaihtelevat. Tässä työssä se on kuitenkin kannattavuuslaskelmassa esitetty tuloihin. Kannattavuuslaskemasta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisesti luettava ja siihen eriteltiin arvioidut tulot ja kulut yksinkertaisessa muodossaan, jotta lukijan on mahdollisimman helppo lukea laskelmasta arviot. Tiilaakaan kannattavuuslaskelmalle ei ole saatavilla ainakaan yhden sivun liitteelle. Liiteosistakaan ei työhön haluttu monimutkaista.

Kannattavuuslaskelman tulos osoitti positiiviseksi yllätykseksi, että ravintolan vuositulo olisi 59 956 euroa voiton puolella. Eli liikevoitto olisi 59 956 euroa. Toki pitää muistaa, vaikka ravintolan myyntiluvut ovat maltillisia ja realistisia, on niiden saavuttaminen ravintolan liiketoiminnassa vaativaa ja se vaatii tässä työssä esitettyjen tekijöiden huomioon ottamista ja jatkuvuutta tulevaisuudessa. Kannattavuuslaskelman tulos on omavarainen, mutta mikäli laitekulut olisi vähennetty kannattavuuslaskelmassa jäisi todellinen kannattavuuden tulos vain muutaman tonnin positiivisen puolelle viivan päälle, mutta tuloksena olisi kuitenkin liikevoittoa, joten liiketoimintasuunnitelman tulos näyttää positiiviselle joka tapauksessa.

8 Haastattelutulosten analysointi

8.1 Haastattelujen purkaminen tekstiksi

Kaksi haastattelua toteutettiin suoritettavaksi liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden selvittämisen tueksi. Haastattelut toteutettiin ravintola-alalla ravintolapäällikköinä työskentelevien henkilöiden kanssa. Haastattelut suoritettiin paikan päällä, joten haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja kirjoitettiin tekstiksi käyttäen sisällön analyysia menetelmänä. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Toinen yritys, jonka ravintolapäällikköä haastateltiin, on ravintola, jossa tarjoillaan asiakkaille hampurilaisia, ribsejä, siipiä ja muita pääruokia nykypäivän trendinmukaisesti ns. amerikkalaiseen tyyliin pienellä vivahteella niin sanotusti jonkin erikoisen maun ja lisän kanssa. Toinen haastateltu yritys on kahvila, jossa haastateltiin kahvilan päällikköä.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Molemmille haastateltaville yksilöille esitettiin samat kysymykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat suunniteltu ja muotoiltu valmiiksi ja ne ovat jokaiselle haastateltavalle samoja, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Puolistrukturoitu on strukturoitua haastattelua vapaampi, mutta sillä on kuitenkin selvät raamit. Se sopii käytettäväksi esimerkiksi aiheisiin, joita on tutkittu vielä suhteellisen vähän. (Spoken 2017.)

Haastatteluja tulkittiin ja analysoitiin käyttämällä menetelmänä sisällönanalyysia. Haastattelut purettiin ja litteroitiin tekstiksi omaan kappaleeseensa niin, että merkittävimmät asiat saatiin analysoitua tekstiksi. Haastattelujen tuloksiin viitattiin myös liiketoimintasuunnitelman osuudessa. Haastatteluja purkaessa analysoitiin vain liiketoiminnan suunniteluun merkittävästi liittyvät tekijät, jotka nousivat haastatteluissa esille. Toisin sanoen tässä luvussa kirjoitettiin tärkein anti haastatteluista puhtaaksi ja jätettiin haastatteluja analysoidessa haastattelukeskusteluista kaikki tarpeeton informaatio pois.

Ensimmäiseen liiketoiminnan suunnitelun kysymykseen kahvilassa todettiin liiketoiminnan jatkuvan samalla tavalla, kun tähänkin asti ovat neljä ja puoli vuotta jo suorittaneet. Ravintolasta vastattiin tarkemmin alla kerrotulla tavalla.

”Liiketoimintaa suunnitellaan meillä vuoden jaksoissa ja markkinointisuunnitelmaa puolen vuoden jaksoissa. Budjetti tehdään vuoden jaksoissa. Myyntiä yritetään ennustaa kuukauden ja jopa parin viikon jaksoissa. Lisäksi työkustannukset koitetaan saada osumaan oikein.” (K1)

Merkittävimpinä tekijöinä haastatteluista molemmista haastatteluista nousi esiin asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys. Kahvilan haastattelusta ilmeni vastauksia, kuten tekstissä alla.

”Olen sanonut työntekijöilleni, että hyvä asiakaspalvelu on tärkeintä liiketoiminnassamme. Tuotteetkin pitää olla hyviä, mutta asiakaspalvelu on vielä tärkeämpää. Asiakkaiden hyvällä palvelulla on merkitystä.” (K3)

Kahvilan brändiä ja imagoa pyrittiin luomaan myös asiakaspalvelun merkityksen kautta.

”Pyrimme saavuttamaan hyvää brändiä ja imagoa hyvällä tuotepaketilla ja asiakaspalvelulla. Meille on tärkeää, että kahvilamme olisi asiakkaillemme helposti lähestyttävä. Kahvilamme sijaitsee matkakeskuksen aseman kupeessa, joten meillä on paljon matkustajia, jotka asioivat meillä vain kerran. Olisi tärkeää, että heidät otettaisiin hyvin vastaan, kun he tulevat ovesta sisään, jotta he mahdollisesti kuitenkin saattaisivat tulla uudestaan.” (K9)

Ravintolassa pyritään ottamaan asiakaspalvelua huomioon myös kilpailuedun kautta, sekä todettiin samalla, että asiakaskohderyhmät on suunniteltu rajattavan muun muassa lapsiperheisiin, koska ne ovat valikoituneet kohderyhmiksi. Lapsiperheet ovat valikoituneet kohderyhmäksi virhearvion kautta oppimalla, kun ravintolan asiakkaiksi oli odotettu nuoria. Kohderyhmä kuitenkin löydettiin lopulta.

”Meille on etuna ehdottomasti meidän persoonallisuutemme ja oman näköisyys, jota koetaan tuoda myös palvelukulttuuriin. Siinä missä muualla sanotaan tervetuloa tai palvelu on hyvin kohteliasta. Täällä meillä se on vain, että moro käy pöytään tai tilaa tästä ja mene pöytään, tulemme kohta palvelemaan. Palvelu on todella rentoa. Joidenkin mielestä ehkä turhankin rentoa tai jopa työkeää. Olemme valinneet tämän linjan, josta tulee myös paljon positiivista palautetta, että palvelumme on persoonallista ja miljööseen sopivaa. Voisin kuvitella, että meille kravatit sitominen töihin henkilökunnan palveluasun osalta voisi vaikuttaa jopa todella hauskalta tässä meidän miljöössämme. Kaikkia emme voi miellyttää ja meidän tarkoituksemme ei olekaan olla kaikkien suosikki. Se on kaikista huonoin vaihtoehto, että yrittää olla kaikille mieliksi. Sitten ei onnistu mikään ja sitten ei kukaan tykkää loppujen lopuksi.” (K3)

”Asiakastyytyväisyyttä mitataan suoraan asiakaskontakteissa ravintolassa. On myös olemassa muita useampia palautekanavia, mitä kautta palaute valuu Kujaan. Tärkeimpänä on yleinen palautekanava. Palautteiden tulkintaan käytetään ravintolassa henkilökunnan ja johdon omaa ammattitaitoa. Käytämme myös tekoälyä asiakaspalautteiden hankkimiseen ja läpikäymiseen. Se osaa tehdä sitä tehokkaasti, mutta on toisaalta edelleen lapsen kengissä.” (K2)

Ravintolassa on otettu lisäksi jo opinnäytetyön teoriaosuudesta tutut asiakastyytyväisyyskyselyt ja mittaukset vakavasti jo tekoälyä myöten. Myös kahvilassa on saatu asiakkailta palautetta fyysisesti ja paljon positiivistakin palautetta.

”Asiakastyytyväisyyttä mitataan suoraan asiakaskontakteissa ravintolassa. On myös olemassa muita useampia palautekanavia, mitä kautta palaute valuu meille. Tärkeimpänä on yleinen palautekanava. Palautteiden tulkintaan käytetään ravintolassa henkilökunnan ja johdon omaa ammattitaitoa. On olemassa kuitenkin myös lisäksi Lumoa niminen tekoäly, joka osaa tehdä sitä tehokkaasti, mutta on toisaalta edelleen lapsen kengissä.” (K2)

Kahvilapäällikkö kertoi haastattelussa kahvilassa seurattavan myös opinnäytetyön toisesta tutkimusmenetelmästä tuttua Google Review- palvelua. Kahvilan päällikkö oli huomannut saman Googlen rajallisen palautetekstin ja sen puutteen kuin minä käydessäni Google Review -palvelun palautteita läpi koostaessani niistä aineistoa tutkimukseen. Hän lisäsi myös, että kyseistä palvelua niin kuin sosiaalisen palautteita muutenkin tulee tutkia kriittisin silmin. Haasteluissa todettiin lisäksi, että epäasiallisiin negatiivisiin palautteisiin ei kannata vastata tai antaa niille huomiota, koska se vain luo negatiivista huomiota. Näin oli opinnäytetyön Google Review- ja Tripadvisor-palveluiden tutkimuksessakin todettu.

”Palautteista sen verran, että sosiaalinen media on aika raaka, niin kuin myös jonkin verran saamme arvosteluista. Google Review- arvosteluista huomaa, että parhaissa viiden tähden arvosteluissa ei ole mitään sanallista palautetta, mutta negatiivisissa asiakaspalautteissa monesti saattaa olla. Googlessa on myös negatiivisia asiakaspalautteita, joita pitää tutkia kriittisesti ja pienellä suodattimella. Itse en lähde edes vastaamaan provosoiviin palautteisiin Google Reviewin palveluissa tai muualla sosiaalisessa mediassa, koska se voi nostattaa ns. myrskyn sosiaalisessa mediassa. Asiallisesti kirjoitettuihin negatiivisiin asiakaspalautteisiin vastaamme kyllä, mutta en ihmisille, joiden palautteista huokuu esimerkiksi huono päivä, ja he purkavat sitä sosiaaliseen mediaan.” (K2)

Ravintolan vastauksissa oli myös mainittu Googlen käyttö ja sosiaalisen median merkittävyys markkinointikanavina. Google Review -arvostelujen läpi käyminen valikoitui tutkimustavaksi tähän opinnäytetyöhön, koska se on nykyaikana yleisesti käytössä, asiakkaillakin, koska se on myös ns. tavallisille kuluttaja-asiakkaillekin helposti lähestyttävä alusta. Sitä tosin tulee tutkia kriittisesti ja jättää epäasiallisuudet huomioimatta siellä. Toisaalta Googlessa oli vähän sanallista palautetta verrattain Tripadvisor-palveluun. Tämä voi selittyä sillä, että palveluissa arvosteluja kirjoittavat todennäköisesti ravintoloissa käymisestä keskimääräistä asiakasta hieman enemmän nauttivaa ravintolakokemusten harrastajaa, jotka saattavat analysoida kriittisesti tai positiivisestikin hieman laajasanaisemmin.

”Ihan todella tärkeänä. Asiakaskuntamme ei välttämättä edes lehteä avaa. On meillä toki paljon keski-ikäisiäkin vakioasiakkaita, mutta esimerkiksi lehtimainontaa on rahan kaivoon laittamista tällä hetkellä. Jokin valomainosmarkkinointi vielä voisi toimia, koska ne näkyvät asiakkaille. Kuitenkin sosiaalinen media ja Google ovat ne tärkeimmät markkinointikanavat

meille. Mennessäsi katsomaan sosiaalisia medioitamme, niin sielläkin vedetään samalla kieli poskella meiningillä, joka on valittu linja. Rohkaisemme työntekijöitämme edustamaan yritystä ja myös julkaisemaan sosiaalisen median julkaisujamme persoonalla. Yritämme myös keksiä muita markkinointitekoja, joita voisimme tehdä. Suurin ongelmamme on, että liikevaihto ei ole kovin suuri. Haluaisimme mahdollisesti esiintyjä, mutta siitä ei kovinkaan paljoa pystyisi maksamaan, joten kaiken ylimääräisen sirkuksen keksiminen ravintolaan on sellaista, mitä haluaisimme tehdä, mutta se on kuitenkin haastavaa tällä hetkellä.” (K5)

Liiketoimintastrategian suunnitelun kysymykseen numero kuusi ei kummastakaan osattu vastata mitään erityistä lisättävää. Kysymykseen vastasi monen muun kysymyksen vastaus itsessään, kuten markkinointiin, kilpailija-analyysiin ja brändin ja imagoon liittyviin kysymyksiin annetut vastaukset. Kannattavuuden merkitystäkin nostettiin esille liiketoiminnan suunnittelussa. Kahvilan haastatteluista ilmeni samankaltainen lähestymistapa markkinointiin sosiaalisessa mediassa, jota sitten sovellettiin tämän työn liiketoimintasuunnitelmaan.

”Näemme markkinoinnin tärkeänä erityisesti sosiaalisessa mediassa ja varsinkin Facebookissa ja Instagramissa. Ne ovat sellaisia kanavia, joiden kautta markkinointia hoidetaan. Markkinointi on meillä vielä ilmaisten julkaisujen varassa kyseisissä palveluissa. Markkinointia sosiaalisessa mediassa pitäisi löytää hoitamaan joku motivoitunut henkilöstöstä. Sosiaalinen media on kuitenkin kanava, jossa markkinointia haluttaisiin harjoittaa. Sitä käytetään paljon, ja siellä voi mainostaa jollain tasoilla myös ilmaiseksi, miksi silloin maksaa esim. lehtimainoksesta, jonka potentiaaliset asiakkaat näkevät mahdollisesti vain kerran lehdessä.” (K3)

Olemme yrittäneet kohdentaa markkinointia Instagramiin ja Facebookiin, mutta enemmän Instagramissa. Olemme miettineet julkaisujamme kohdennusta sen pohjalta, että Facebookissa on käyttäjinä vanhempaa väestöä ja Instagramissa nuorempia. Muuta kohdennettua markkinointia meillä ei ole.” (K4)

Pyrimme ottamaan kahvilan toiminnassa kuluja, kuten työvoimakustannuksia huomioon, jotta säästettäisiin kuluissa ja voitaisiin tuottaa mahdollisimman hyvää tulosta.” (K8)

Ravintolan markkinointia koitettiin myös segmentoida aluksi, kun varsinainen liiketoiminta alkoi, huomattiin segmentoidun asiakaskohderyhmän olevan jotain kuin kaavailtiin. Lopulta kohderyhmä kuitenkin löytyi ja se oli aikuisempaa väestöä ja lapsiperheitä, kuten aiemmin luvussa jo mainittiin.

”Kuvittelimme silloin, kun avasimme, ja aloitimme liiketoimintamme, että meidän kohdeasiakkaamme olisi ehdottomasti nuoret aikuiset. Arvasimme kuitenkin väärin. Nuoret aikuiset kyllä kävivät ravintolassamme, mutta selvästi eniten rahaa käyttävät

ravintolassamme vanhempi väestö ja jopa perheelliset asiakkaat. Se, että ihmiset tuovat lapsiaan meille syömään, yllätti meidät ravintolassa täysin. Yllätys oli tosin kiva. Liiketoiminnassa oppii kokeilemalla hyvin. Lapset viihtyvät ravintolassamme, koska lapsille on esimerkiksi värityskirjoja. Muutenkin olemme yrittäneet keksiä ravintolaamme asioita esim. juuri lapsia varten, jota emme olisi alun perin uskoneet tarvitsemme kehittää tänne meille.” (K5)

Ravintolan haastatteluvastauksissa pohdittiin ravintolan brändiä ja imagoa, sekä sitä, mikä on ravintolalle kannattavaa toimintaa aukioloaikojen suhteen, joka on myös liiketoiminnan suunnittelussa tärkeä asia. Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmassa aukioloajaksi valikoitua arkipäivät klo 11–16.

”Kyllä tietenkin. Otamme riskit ja mahdollisuudet huomioon ja pyrimme arvioimaan oikeastaan koko ajan esimerkiksi sitä, että olemme valinneet aukioloajat niin, että olemme vain perjantaisin ja lauantaisin, eli viikonloppuisin ainoastaan auki. Se on sellaista riskien ja mahdollisuuksien balanssia, että joudumme miettimään sitä, että kannattaako meidän avata ravintolaamme esimerkiksi torstaisin ollenkaan sen takia, että emme voi ottaa riskiä, että emme saisi tarpeeksi myyntiä aikaan, jolloin emme saisi katettua edes henkilökuntamme kuluja. Sitten taas onko se menetetty mahdollisuus siihen, jos ihmiset löytäisivätkin ravintolan asiakkaiksi paremmin, jos olisimme laajemmin auki. Tätä pohdimme koko ajan ja yritämme ennustaa ja laskea laajemman aukiolon kannattavuutta esim. budjetin kautta laskeamalla, mikä on järkevää ja todennäköistä. Mikäli avaamme ravintolan olevaksi auki laajemmin, mistä otamme sen kaupan ja myynnin, joka mahdollistaa laajemman aukiolon. Olemme kuitenkin valinneet tällaisen linjan tällä hetkellä. Mittaamme myös koko ajan sitä, mitä muut kilpailijat tekevät.” (K8)

Palvelun laatu ja tuotepaketin merkitys otettiin ravintolan haastattelussa vielä kertaalleen huomioon alla olevan kysymyksen vastauksessa kilpailijoista erottautumisen toteuttamisen kysymykseen.

”Ehdottomasti meidän miljöömmme avulla. Toki ne ovat vain materiaalisia asioita. Kuitenkin ruokatuotteemme on sellainen, jonka yritämme tuottaa, jollainen erikoisemmalla twistillä esim., että hampurilainen ei ole sellainen tavallinen vaan sellainen, että siinä on joku jännä maku. Kaikki tekevät tässä Lahden kaupungissa varmasti todella hyviä hampurilaisia. Haluamme kuitenkin tehdä vähintään yhtä hyvän niin, että hampurilaisessamme, kuten muissa ruokatuotteissamme on jokin jännä vivahde. Ruokatuotteemme on kuitenkin kovin tuttuja. Tai siis toisin sanoen meidän menussamme tuttuja. Tai sitten yritämme tehdä yksinkertaisesti joitain asioita paremmin kuin muut. Välttämättä emme aina onnistu ja kaikki makuyhdistelmät eivät mene aina maaliin. Tietysti myös vielä pyrimme erottumaan muista kilpailijostamme palvelullamme. Se on ihan sama, missä ja mitä me myymme, jos palvelumme ei

ole sopivaa liikeideaamme nähden tai se on jotenkin puutteellista. Hyvä palvelu on hyvää palvelua ja sen pitää olla jotenkin persoonallista. (K7)

Haastattelussa ilmeni toisin sanottuna vielä tuotteiden erikoistumisen merkityksen aktori ravintolan vastauksessa. Ravintolan Y tuotevalikoima koostuu lounasmenun ympärille, mutta liiketoimintasuunnitelmassa pyrittiin erikoistumaan kokous-, ja catering-palveluiden ympärille, joita Lahteen mahtuu vielä lisää.

8.2 Merkittävät tekijät liiketoimintasuunnitelmaan

Suurimmat samankaltaiset ja samalla työn merkittävimmät tekijät, joita haastatteluissakin ilmeni, olivat asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ja tuotepaketit ja niiden yrityksille luomat brändi ja imago. Sosiaalisessa mediassa ja Google Review- palvelun seuraaminen osoitautui myös molemmille omalla tavallaan tärkeäksi ja merkittäväksi asiaksi.

Muihin kysymyksiin saadut vastaukset eivät olleet työn kannalta yhtä merkittäviä kuin edellä mainitut, mutta kilpailijoista erottautumiseen ja riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen molemmilla yrityksillä oli omat keinonsa. Molemmilla ravintolalla ja kahvilalla oli kuitenkin omat selkeät ja erilaiset konseptinsa ja keinoja luoda liiketoimintaa tulevaisuuteen.

9 Yhteenveto ja pohdinta

Kerrataan vielä työn tavoite ja tulokset. Lisäksi pohdi työn tulosten käytettävyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä. Pohdi myös jatkotutkimusehdotuksia.

Lounasravintolan liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin lopulta toteuttamaan asiakaslähtöisyyden merkityksestä tutkimusten jälkeen, koska tutkimustulokset Tripadvisor ja Google Review -palveluissa osoitti sen olevan kannattava ratkaisu Lahteen perustettavalle ravintolalle. Liiketoimintasuunnitelman toteutus lähti liikkeelle Google Review- ja Tripadvisor -verkkopalveluiden asiakaspalautteista ja -arvioinneista, joka oli yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä kirjallisuuskatsauksen lisäksi. Eli tavoite oli selvittää, millaisia asiakkaiden arvostamia tekijöitä tulisi huomioida, jotta liiketoimintasuunnitelmasta tulisi hyvä ja sen perusteella olisi mahdollista luoda menestyvää liiketoimintaa ravintolalle.

Liiketoimintasuunnitelman tavoite oli selvittää, kuinka kannattavaa tapahtumia järjestävän lounasravintolan perustaminen Lahden markkina-alueella on nykypäivänä koronaviruksen aikakauden rajoitusten jälkeen kuten aiemmin johdannossa mainittua. Liiketoimintasuunnitelmassa huomioon otettujen tulojen ja kulujen ja niistä luodun kannattavuuslaskelman tuloksen perusteella selvisi, että ravintolan perustaminen Lahden Keskustaan olisi kannattavaa opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman perusteella.

Liiketoimintasuunnitelma on minua itseäni varten tulevaisuuteen ja mahdollisesti myös muille ravintola-alasta ja ravintolan perustamisesta kiinnostuneille. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman laajaa aineistoa lähteeksi tutkimukseen liiketoiminnasta, yrittäjyydestä, asiakaspalvelusta, asiakaslähtöisyydestä, kannattavuudesta ja ravintolan liiketoiminnasta suoraan, josta kerättiin aineistoa ja sitä tutkittiin kriittisesti. Tavoitteena oli myös tuottaa työhön aineistoa, joka liittyy ravintolan liiketoimintasuunnitelmaan ja jättää ylimääräinen teksti pois työstä, jotta raportista ei tullut liian monimutkainen ja että työstä tuli mahdollisimman selkeä.

Ravintolan liiketoimintasuunnitelman oli tarkoitus olla pohja uuden lounasravintolan perustamiselle tulevaisuudessa. Haastatteluista ja Tripadvisor- sekä Google Review -palveluista ravintoloista hankittu data oli Lahden markkina-alueelta, joten luonnollisesti ravintolan perustamisen kannattavuus ja sen tulos on kohdistettu nimenomaan ravintolan perustamiseen Lahteen, kuten aiemmin todettua. Tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma uudelle lounasravintolalle, jolla ei ole aiempaa historiaa. Työllä ei myöskään ollut toimeksiantajaa, joten historia osuutta ei työssä käsitelty, koska liiketoimintasuunnitelma tehtiin uuden ravintolan perustamisen näkökulmasta.

Liiketoimintasuunnitelman tulos oli liikevoitollisesti positiivinen ja siitä pyrittiin tuottamaan mahdollisimman perusteellinen, mutta yksinkertainen ja realistinen toteutettavaksi lounasravintolalle Lahteen. Työstä olisi mahdollista suorittaa jatkotutkimusta jokin tuleva ravintoloitsija uudelle lounasravintolalle, jos se perustettaisiin Lahteen tai edes vastaavan kokoiselle talousalueelle. Jatkotutkija voisi sitten mahdollisesti soveltaa tutkimusta omanlaisekseen.

Tutkimustapoina etenkin Google Review- palveluissa ja haastatteluissa ilmeni haasteita. Google Review -palveluiden palautteiden luotettavuus oli kyseenalaista. Haastatteluissa taas ongelmana ei ollut niinkään sisältö vaan se, että niitä saatiin vain sovittua suoritettavaksi vain kaksi. Työn tulokset ovat kuitenkin käytettäviä myös jatkotutkimuksissa tai muissa yhteyksissä, ainakin ennen kuin tutkimustavat vanhenevat. Eettisyys pyrittiin ottamaan työssä huomioon.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. uudistettu painos. Restamark Oy. Helsinki.

Aluehallintovirasto. 2024. Käsittely- ja valvontamaksut. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://avi.fi/henkiloasiakas/alkoholi/kasittely-ja-valvontamaksut>

Businesscredit. 2022. Asiakaslähtöisyys yrityksen arjessa. Viitattu 26.10.2024. Saatavissa: <https://www.businesscredit.fi/blog/asiakaslahtoisuus-yrityksen-arjessa>

Businesscredit. 2024. Mitkä ovat yrittäjyyden riskit? Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: <https://www.businesscredit.fi/blog/mitka-ovat-yrittajyyden-riskit>

CapitalBox. 2021. Yrityksen kannattavuus – Mistä se koostuu? Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: <https://www.capitalbox.fi/blog/yrityksen-kannattavuus>

Eezy kevytyrittäjät. 2024. Kilpailija-analyysi: 4 vaihetta toimivan analyysin tekemiseen. Viitattu 11.11.2024. Saatavissa: <https://kevytyrittajat.eezy.fi/blogi/kilpailija-analyysi/>

Felmannia Lahti. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://www.lahdenfelmannia.fi/>

Gastropub Mylly. Tapahtumat ja tilaisuudet. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://www.gastropubmylly.fi/tapahtumat-ja-tilaisuudet/>

Google.com. 2024. Google Review. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: https://www.google.com/maps/search/Ravintolat/@60.9762618,25.6348239,14z/data=!4m7!2m6!5m4!20m3!2e1!4m1!1i11!6e5?entry=tu&q_ep=EgoyMDI0MTlwMS4xIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Hayes, R. 2021. Alphr. How to Record and Edit Videos in TikTok. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa: <https://www.alphr.com/edit-video-tik-tok/>

Huttunen, K. 2020. Zoner. Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa: <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/asiakastyytyvaisuus/>

InfluencerMarketingHub. 2024. 14 Tips to Create TikTok Trending Videos. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: <https://influencermarketinghub.com/tiktok-trending-videos-tips/>

Koho Sales. 2021. Paranna asiakastyytyvyyttä ja tee lisää kauppaa. Viitattu 24.10.2024. Saatavissa: <https://www.kohosales.com/sisaltopankki/paranna-asiakastyytyvaisyytta-ja-tee-lisaa-kauppaa/>

Kortelainen, T. Peda.net. SWOT-analyysi. Viitattu 28.11.2024. Saatavissa: <https://peda.net/p/TinoK0r/timberlake-cheats-ay/swot-analyysi>

Kosonen, M. 2023. Digiportaati. Asiakslähtöisyys on menestyvän liiketoiminnan perusta. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa: <https://digiportaati.fi/asiakslahtoisyys-on-menestyvan-liiketoiminnan-perusta/>

Lahden kaupunki. 2020. Keskustavisiio kertoo, miten Lahti uudistuu. Viitattu 8.11.2024. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/uutiset/keskustavisiio-kertoo-miten-lahti-uudistuu/>

Leinonen, R. 2018. Sisällön analyysi. Spoken. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa: <https://spoken.fi/sisallonalalyysi/>

Liisanpuisto.fi. Catering-palvelu. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: <https://www.liisanpuisto.fi/juhla-ja-cateringpalvelu/>

Lounaskumppanit Oy. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://www.lounaskumppanit.fi/>

Lounaspalvelut Kimjari Catering Oy. Lounas ja pitopalvelut Lahdessa. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://kimjarioy.fi/>

Mackeviciute, C. 2022. Sender. What is a Prospective Customer? Definition, Examples. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: <https://www.sender.net/blog/prospective-customer/>

Mannila, M. 2021. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa: <https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/osaaminen/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyon-muotona/>

Naceva, N. 2024. The Ultimate TikTok Video Size Guide for 2024. Influencer Marketing Hub. Viitattu 27.10.2024. Saatavissa: <https://influencemarketinghub.com/tiktok-video-size/>

Nieminen, K. 2024. Markkinoinnin tekoälytrendit. Kilpailija-analyysi. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa: <https://markkinointitrendit.fi/k-kirjaimella-alkavat-sanat-94835/kilpailija-analyysi/>

Nieminen, K. 2022. Markkinoinnin tekoälytrendit. Mitä tarkoittaa brändi ja sen rakentaminen? Viitattu 22.11.2024. Saatavissa: <https://markkinointitrendit.fi/brandays/>

Oberlo. 2024. TikTok Age Demographics. Viitattu 17.10.2024. Saatavissa: <https://www.oberlo.com/statistics/tiktok-age-demographics>

Osaavayrittäjä.fi. Kannattavuus. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/kannattavuus>

Osaavayrittäjä.fi Liikeidea. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/ideasta-liikeideaksi/liikeidea>

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? WSOYpro. Helsinki.

Pöllänen, S. 2018. Priima Yrityslaskenta. Viitattu 18.11.2024. Kilpailija-analyysi tukee yritystoimintaasi - Näin teet sen. Saatavissa: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/kilpailija-analyysi-tukee-yritystoimintaasi-nain-teet-sen>

Ravintola Harald. Menut. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://www.ravintolaharald.fi/menu/>

Ravintola Roux. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://roux.fi/>

Riku´s Motor World. Yksityistilaisuudet. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://rikusmotorworld.fi/yksityistilaisuudet/>

Rushali, D. 2023. Statusbrew. A Guide On Google Restaurant Reviews. Viitattu 28.11.2024. Saatavissa: <https://statusbrew.com/insights/google-restaurant-reviews/#:~:text=They%20let%20customers%20rate%20a%20restaurant%20based%20on,it%20took%20the%20waiter%20to%20bring%20the%20check.>

Ruuska, M. 2021. Pitkospuu Productions. Asiakastytyväisyyden mittaaminen – mitä yritys siitä hyötyy? Viitattu 28.10.2024. Saatavissa: <https://pitkospuu.fi/asiakastytyvaisyyden-mittaaminen/>

Spoken. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 21.10.2024. Saatavissa: <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Suomi.fi. 2019. Kilpailija-analyysi. Viitattu 9.11.2024. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/kilpailija-analyysi.>

Toimitilat.fi. Liiketilat Lahti. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://www.toimitilat.fi/toimitila/10753794-liiketilat-lahti-vapaudenkatu-22?ref=list>

Touristsecrets. 2023. How does Tripadvisor work. Viitattu 28.11.2024. Saatavissa: <https://www.touristsecrets.com/travel-tips/how-does-tripadvisor-work/#:~:text=Through%20an%20array%20of%20features%20and%20functionalities%20of%20TripAdvisor,and%20make%20informed%20decisions%20based%20on%20real-world%20insights.>

Tripadvisor.com 2024. Tripadvisor. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://www.tripadvisor.com/FindRestaurants?geo=189937&establishmentTypes=10591&mealTypes=10598&broadened=false>

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Törrönen, V. 2023. Kreapal. Asiakaslähtöisyys. Viitattu 29.10.2024. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/blogi/asiakaslathtoisyys/>

Valikainen, H. 2023. Talenom. Yrityksen kannattavuus kuntoon. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa: <https://talenom.com/fi-fi/blog/yrityksen-kannattavuus-kuntoon/>

Vares, V. 2023. Miten lasketaan yrityksen kannattavuus? Rahapedia. Viitattu 24.11.2024. Saatavissa: <https://rahapedia.com/miten-lasketaan-yrityksen-kannattavuus/#:~:text=Break-Even-analyysi%3A%20Break-even-analyysi%20m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4%C3%A4%20v%C3%A4himm%C3%A4is-myyntim%C3%A4%C3%A4r%C3%A4n%2C%20jonka%20yritys%20tarvitsee%20kattaakseen,voidaan%20m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4%C3%A4%20kohta%2C%20jossa%20yritys%20alkaa%20tuottaa%20voittoa.>

Venuu.fi. Juhlalilat Lahti. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa: <https://venuu.fi/juhlalilat-lahti>

Virtanen, I. 2023. Y4Works. 13 strategista vinkkiä pk-yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://y4works.fi/fi/blogi/13-strategista-vinkkia-pk-yrityksen-kannattavuuden-parantamiseksi/>

Visit Lahti. El Toro, Lahti. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: <https://visitlahti.fi/matkailukohteet/el-toro-lahti/>

Yrittäjät.fi. Rahoitus. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/rahoitus/#kannattavuuslaskelma>

Yrityksenperustaminen.net. Yrittäjän ja yrityksen vakuutukset. Viitattu 26.11.2024. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-vakuutukset/>

Liite 1

Haastattelukysymykset

Kysymys 1: Kuinka liiketoimintaa suunnitellaan tulevaisuuteen?

Kysymys 2: Kuinka mittaatte ja käytätte asiakastyytyvää hyödyksi liiketoiminnassa?

Kysymys 3: Oletteko saaneet asiakaspalvelusta kilpailuetua liiketoiminnassa?

Kysymys 4: Miten tärkeänä näette markkinoinnin eri kanavissa/alustoilla?

Kysymys 5: Kohdennatteko markkinointia ensisijaisesti joillekin segmentoiduille asiakasryhmille? Miten markkinoitte ja aiotteko tulevaisuudessa kohdentaa markkinointia? Mikäli ette.

Kysymys 6: Millainen on liiketoimintastrategianne?

Kysymys 7: Miten pyritte erottumaan kilpailijoistanne?

Kysymys 8: Otatteko riskit ja mahdollisuudet huomioon liiketoiminnassa jotenkin? Miten?

Kysymys 9: Mitä käytännön tekoja teette saavuttaaksenne hyvän brändin ja imagon?

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Ravintola Taivaanranta Lahti

1. arvosteluotos

“One of the best restaurants in town !!

Good food, excellent service, nice atmosphere !! I highly recommend this place. The style is very interesting. this restaurant serves excellent variety of local and European dishes, well prepared, beautifully served, smooth or well-seasoned dishes in easy to be comfort atmosphere and the price range is superb, their own beers have large range of different taste, followed by nice and refreshing ciders and to finishing touch for meal there are whiskeys and liqueurs .The desserts are also excellent with good presentation. Fast service very professional and smiling. . Make sure to visit this place. Worth every minute.

Highly recommended!!”

(Food wine Lovers 78 2022).

Teksti	Koodi
”Good food”	Laadukas ruoka
”Excellent service”	Hyvä asiakaspalvelu
”Nice atmosphere”	Hyvä tunnelma
”Well prepared...”	Laadukas ruoka
”Beautifully served”	Laadukas tarjoilu
”Price range is superb”	Hyvä hinta-laatusuhde
”Refreshing ciders...”	Hyvä juomavalikoima
”Excellent desserts”	Jälkiruokamenu
”Fast service”	Hyvä asiakaspalvelu

2. arvosteluotos

“For all intents and purposes an awesome lunch

The milieu was pleasant, the service brilliant (incl wine recommendation), and the food – was tasty”

(Ninni 2022).

Teksti	Koodi
“an awesome lunch”	Onnistunut lounasmenu
“The milieu was pleasant”	Hyvä tunnelma
“Brilliant service”	Hyvä asiakaspalvelu
“Wine recommendation”	Hyvä juomavalikoima
“Food was tasty”	Laadukas ruoka

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Ravintola Royal Gurkha

1. arvosteluotos

"Delicious food

We were unlucky to arrive just after a larger group had arrived on Sunday and we had to wait for our dinner for a while, but the food was good!"

(Ilkka K 2019).

Teksti	Koodi
"Delicious food"	Laadukas ruoka
"We had to wait for our dinner for a while"	Huono asiakaskokemus
"Food was good!"	Laadukas ruoka

2. arvosteluotos

"6/5

Hard to find better Nepalese in Finland. Service is excellent and kind.

Try Sissler it will blow your mind."

(Kaio816 2020).

Teksti	Koodi
"Service is excellent and kind"	Hyvä asiakaspalvelu
"Try Sissler it will blow your mind."	Laadukas ruoka

Ace Cafe Lahti

1. arvosteluotos

"Good experience

Very good museum ! We loved it with the family ! And the people were very nice ! Thanks, you for this experience and all information"

(Morgane B 2024).

Teksti	Koodi
"Good experience"	Hyvä asiakaskokemus
"Very good museum!"	Hyvät tapahtumatilat
"And the people were very nice!"	Hyvä asiakaspalvelu

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Ace Cafe Lahti

2. arvosteluotos

“Great location, average food.

Black ace burger was kind of disappointment. Beef patty was too well done, and sauces were not really tasty, too vinegary for my taste.”

(Icequeen82 2024).

Teksti	Koodi
“Great location”	Sijainti
“Average food. Black ace burger was kind of disappointment.”	Huonolaatuinen ruoka

Ravintola El Toro

1. arvosteluotos

“Mediocre food

Very friendly staff. Very fast kitchen even when full. The food was mediocre, however. The fried calamari were far from what it is like in Spain. Very smushy. The steak was medium as ordered, but a bit burned from the surfaces. I have received better file mignons in other restaurants in Finland that are not even known steakhouses. The interior needs an update, it looks very old and rusty.”

(Patrik L 2022).

Teksti	Koodi
“Very friendly staff.”	Ystävällinen henkilökunta
“The food was mediocre...”	Huonolaatuinen ruoka
“The interior needs an update”	Huono tunnelma

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Ravintola El Toro

2. arvosteluotos

"Spanish inspired steak restaurant in the city center

El Toro is a Spanish inspired steak restaurant. Soups, seafood, and vegetarian dishes are also available. I chose Robber's beef: sliced tenderloin, dark barbecue sauce, crispy fried bacon, grilled pineapple, rice, and French fries. It was a very delicious portion. The interior of the restaurant is quite dark but very cozy. The service was kind and quite quick."

(JariJK 2024).

Teksti	Koodi
"Restaurant in the city center"	Sijainti
"It was a very delicious portion."	Laadukas ruoka
"The interior of the restaurant is quite dark but very cozy."	Hyvä tunnelma
"The service was kind and quite quick."	Laadukas ruoka

Viikinkiravintola Harald

1. arvosteluotos

"Amazing place

It was amazing. Good was so good! Atmosphere was warm and cozy. Customer service was excellent! Surely will go there more!"

(Maive S 2022).

Teksti	Koodi
"Atmosphere was warm and cozy."	Hyvä tunnelma
"Customer service was excellent!"	Hyvä asiakaspalvelu

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Viikinkiravintola Harald

2. arvosteluotos

“Great food and service

We went here to celebrate my birthday with wife and sisters. Great scandinavian food and friendly service. Cannot give full score only due to horde of fruit flies that tried steal our beer.”

(Juhani 2024).

Teksti	Koodi
“Great food”	Laadukas ruoka
“Friendly service”	Hyvä asiakaspalvelu
“Cannot give full score only due to horde of fruit flies that tried steal our beer.”	Huono asiakaskokemus

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 1.12.2024

Taulukko Tripadvisor-aineiston yhteenvedosta

	Asiakasarvioiden koodit	Esiintymiskerrat
1.	Laadukas ruoka	9
2.	Hyvä asiakaspalvelu	7
3.	Hyvä tunnelma	4
4.	Hyvä juomavalikoima	2
5.	Sijainti	2
6.	Huonolaatuinen ruoka	2
7.	Huono asiakaskokemus	2
8.	Hyvä asiakaskokemus	1
9.	Onnistunut lounasmenu	1
10.	Ystävällinen henkilökunta	1
11.	Hyvät tapahtumatilat	1
12.	Hyvä hinta-laatusuhde	1
13.	Laadukas tarjoilu	1
14.	Jälkiruokamenu	1
15.	Huono tunnelma	1

Liite 3. Google Review -aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 30.11.2024

Lounasravintola Enerca

1. arvosteluotos

”Vuosi sitten

Maukas lounas. Allergeenit on otettu hyvin huomioon. Portaita pitää kivuta kolmoskerrokseen ja normaalipituisella on vaarana kopauttaa pääkin kattoon kiivetessä, mutta se kannattaa.

Palvelu: Ruokailu paikan päällä

Ateriatyyppi: Lounas”

Teksti	Koodi
”Allergeenit on otettu hyvin huomioon.”	Erytisruokavaliot
”Maukas lounas.”	Onnistunut lounasmenu

2. arvosteluotos

”8 kuukautta sitten

Hyvä ruoka ja ystävällinen palvelu!

Palvelu: Ruokailu paikan päällä

Ateriatyyppi: Lounas

Hinta henkilöä kohden: 10–15 €

Ruoka: 5, palvelu: 5, tunnelma: 5”

Teksti	Koodi
”Hyvä ruoka”	Laadukas ruoka
”Ystävällinen palvelu”	Hyvä asiakaspalvelu
”Ystävällinen palvelu”	Ystävällinen henkilökunta
”Tunnelma: 5”	Hyvä tunnelma

Liite 3. Google Review -aineiston purkaminen

Liite 2. Tripadvisor-aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 30.11.2024

Ravintola Roux

1. arvosteluotos

”Kuukausi sitten

Hillitty jazz soi. Paikka täynnä ja silti kiireetön ja rauhallinen tunnelma. Ihana kattaus. Harmoniset maut. Merellinen alkupalserviisi maistuva. Ystävällinen henkilökunta.”

Teksti	Koodi
”Rauhallinen tunnelma”	Hyvä tunnelma
”Paikka täynnä ja silti kiireetön tunnelma”	Hyvä asiakaspalvelu
”Ystävällinen henkilökunta”	Ystävällinen henkilökunta
”Ihana kattaus. Harmoniset maut.”	Laadukas ruoka

2. arvosteluotos

”Kuukausi sitten

Erinomaiset ruoat, maukasta ja monipuolista. Palvelu hyvää, mutta olisi ollut kiinnostavaa kuulla paikasta (historiasta) ja ruoan raaka-aineista enemmänkin.

Palvelu: ruokailu paikan päällä. Ateriatyyppi: Illallinen.

Hinta henkilöä kohden vähintään 50 €, ruoka: 5, palvelu: 4, tunnelma: 5. Suositellut ruokalajit: Suklainen jälkiruoka, sienikeitto, suklaatrilogia, suklaamarkkisea, valkosuklaamoussea ja suklaafondant, pientilajuustoa ja savustettua nieriää”

Teksti	Koodi
”Erinomaiset ruoat”	Laadukas ruoka
”Monipuolista”	Monipuolisuus
”Palvelu hyvää”	Hyvä asiakaspalvelu
”Tunnelma: 5”	Hyvä tunnelma
”Suositellut ruokalajit: suklainen jälkiruoka, valkosuklaamoussea...”	Jälkiruokamenu

Liite 3. Google Review -aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 30.11.2024

Lounasravintola Maestro Kimjari

1. arvosteluotos

”3 vuotta sitten

Hyvä lounas, suosittelen:”

Teksti	Koodi
”Hyvä lounas”	Onnistunut lounasmenu

2. arvosteluotos

”2 vuotta sitten

Tasalaatuista ja maukasta ruokaa ja aika monipuolinen valikoima.”

Teksti	Koodi
”Tasalaatuista ja maukasta ruokaa”	Laadukas ruoka
”Aika monipuolinen valikoima.”	Monipuolisuus

Ravintola El Toro

1. arvosteluotos

”Viikko sitten, uusi

Mielettömän hyvää ruokaa jälkiruokia myöten. Hyvä palvelu. Hinnakas, mutta oli kyllä sen arvoinen.

Palvelu: ruokailu paikan päällä. Ateriatyyppi: illallinen. Hinta henkilöä kohden: 45–50 €.

Ruoka: 5, palvelu: 5, tunnelma: 5”

Teksti	Koodi
”Mielettömän hyvää ruokaa”	Laadukas ruoka
”Hyvää ruokaa jälkiruokia myöten.”	Jälkiruokamenu
”Hyvä palvelu.”	Hyvä asiakaspalvelu
”Tunnelma: 5”	Hyvä tunnelma

Liite 3. Google Review -aineiston purkaminen

Kvalitatiivinen tutkimus 30.11.2024

Ravintola El Toro

2. arvosteluotos

”2 päivää sitten, uusi

Ruoka oli erinomaista, kiva tunnelma ja todella ystävällinen ja osaava henkilökunta.

Palvelu: ruokailu paikan päällä. Ateriatyyppi: illallinen. Ruoka: 5, palvelu: 5, tunnelma: 5”

Teksti	Koodi
”Ruoka oli erinomaista”	Laadukas ruoka
”Kiva tunnelma, tunnelma: 5”	Hyvä tunnelma
”Ystävällinen ja osaava henkilökunta.”	Ystävällinen henkilökunta
”Palvelu: 5”	Hyvä asiakaspalvelu

Gastropub Mylly

1. arvosteluotos

”Viikko sitten, uusi. Maksaa ja pekonia. Pakollinen ruokalaji.

Palvelu: ruokailu paikan päällä. Ateriatyyppi: illallinen. Hinta henkilöä kohden: 35–40 €.

Ruoka: 5, palvelu: 5, tunnelma: 5

Teksti	Koodi
”Ruoka: 5”	Laadukas ruoka
”Palvelu: 5”	Hyvä asiakaspalvelu
”Tunnelma: 5”	Hyvä tunnelma

2. arvosteluotos

”Viikko sitten, uusi.

Saunaosasto on ihan siisti pienelle ryhmälle.”

Teksti	Koodi
”Saunaosasto on ihan siisti pienelle ryhmälle.”	Hyvät tapahtumatilat (Tulkitaan vuokrattaviksi tiloiksi tapahtuminen ja juhlien järjestämiseen)

Taulukko Google Review -aineiston yhteenvedosta

	Asiakasarvioiden koodit	Esiintymiskerrat
1.	Laadukas ruoka	7
2.	Hyvä asiakaspalvelu	6
3.	Hyvä tunnelma	6
4.	Ystävällinen henkilökunta	3
5.	Onnistunut lounasmenu	2
6.	Jälkiruokamenu	2
7.	Monipuolisuus	2
8.	Hyvät tapahtumatilat	1
9.	Eriyisruokavaliot	1

Liite 4. Business Model Canvas

Business Model Canvas: Lounasravintola Y

1. Asiakassegmentit (Customer Segments)

- **Ensisijaiset asiakassegmentit:**
 - lapsiperheet ja nuoret aikuiset.
- **Muut asiakassegmentit:**
 - Yritykset, jotka vuokraavat kokoustiloja ja käyttävät catering-palveluita.

2. Arvolupaus (Value Propositions)

- **Tärkeimmät lupaukset:**
 - Puhdas ja yksinkertainen lounasruoka valmistettu laadukkaista raaka-aineista.
 - Asiakaslähtöinen toiminta: asiakkaiden toiveita kuunnellaan ja huomioidaan.
 - Kokoustiloja vuokrattavaksi anniskeluluvalla.

3. Jakelukanavat (Channels)

- **Pääkanavat:**
 - Sosiaalisen median alustat (esim. Facebook, Instagram).
 - Kyselyt Google Formissa asiakaspalautteen keräämiseen ja toiveiden kuulemiseen.
 - Ravintolan fyysinen sijainti Lahden keskustassa.

4. Asiakassuhteet (Customer Relationships)

- **Painopisteet:**
 - Laadukas vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja asiakastoiveiden aktiivinen kuuleminen ja huomioiminen.
 - Sosiaalisen median käyttö kommunikointiin ja sitoutumisen rakentamiseen.

5. Tulovirrat (Revenue Streams)

- **Päätulot:**
 - Lounastarjonta ja Catering-palvelut.
- **Lisätulot:**
 - Kokoustilojen vuokraus, erityisesti sesonkiaikoina.

6. Keskeiset resurssit (Key Resources)

- **Fyysiset resurssit:**
 - Laadukkaat tilat Lahden keskustassa.
 - Keittiö- ja kokousvarustus.
- **Immateriaaliset resurssit:**
 - Asiakasystävällinen brändi ja imago.
 - Sosiaalisen median läsnäolo ja markkinointikanavat.

7. Keskeiset toiminnot (Key Activities)

- **Ylläpidon kannalta tärkeimmät:**
 - Markkinointi sosiaalisessa mediassa.
 - Asiakasystävällisen toiminnan kehittäminen ja mittaaminen.
 - Kilpailija-analyysin suorittaminen.
 - Kannattavuuslaskenta säännöllisesti.

8. Keskeiset kumppanit (Key Partnerships)

- **Sisäiset kumppanuudet:**
 - Ravintolayrittäjä ja neljä palkattua työntekijää.
- **Ulkoiset kumppanuudet:**
 - Ei erityisiä kumppaneita suunnitteilla tällä hetkellä.

9. Kustannusrakenne (Cost Structure)

- **Suurimmat kustannukset ja muut kustannukset:**
 - Markkinointikulut.
 - Tilavuokrat Lahden keskustassa ja kokoustilojen kalustaminen ja ylläpito ja muut laitekulut. Katettu kuitenkin 50000 € suuruisella pankkilainalla.
 - Henkilöstökulut.
 - Raaka-ainekustannukset.

Liite 5. Kannattavuuslaskelma

Ravintolan Y kannattavuuslaskelma

Ravintola Y kannattavuuslaskelma vuositasonalla

Tulot (vuositasonalla)

Kokouspalveluiden vuokraus: Keskimääräinen kokoustilan vuokrahinta=500 €, arvioituja vuokrauksia vuodessa=26

Tulot: $500 \text{ €} \times 26 = 13\,000 \text{ €}$

Alkoholimyynti kokouksissa: Arvioitu keskimääräinen alkoholiannosten määrä=3,5 annosta per henkilö, arvioitu henkilömäärä per kokous=8, kokouksia vuodessa arviolta=26 ja oluen keskihinta=7 €

Tulot: $3,5 \times 8 \times 26 \times 7 = 5\,096 \text{ €}$

Catering-palvelut: Keskimääräinen catering-palvelun hinta=35 €, tilaisuuksia arviolta kuukaudessa: 15, arvioitu henkilömäärä per tilaisuus=15 ja kuukaudet vuodessa=12

Tulot: $35 \text{ €} \times 15 \times 15 \times 12 = 94\,500 \text{ €}$

Lounasmyyntit: Lounaan hinta=13,90 €, arvioitu lounasmäärä per päivä=50, arvioitu lounasmäärä kuukaudessa=50 × kuukaudet vuodessa=12 = 1 100 lounasta

Tulot: $13,90 \text{ €} \times 1\,100 \times 12 = 183\,480 \text{ €}$

Kokonaisliikevaihto: 301 076 €

Kulut (vuositasonalla)

Vuokra: kuukausivuokra= 3 500 €, kuukaudet vuodessa=12

Vuokra: $3\,500 \text{ €} \times 12 = 42\,000 \text{ €}$

Henkilöstökulut:

2 kokkia ja 2 tarjoilijaa (sisältää sivukulut):

Arvioitu keskimääräinen palkka per henkilö= 30 000 € vuodessa, henkilöstö yhteensä= 4

Henkilöstökulut: $30\,000 \text{ €} \times 4 = 120\,000 \text{ €}$

Raaka-ainekustannukset:

Lounas: Raaka-ainekustannukset n. 35 % myyntihinnasta, lounaskulut: $13,90 \text{ €} \times 50 \text{ lounasta} \times 12 \text{ kuukautta} \times 0,35 = 46\,620 \text{ €}$

Anniskelulupamaksut: Arviolta 1500 €

Sähkölaskut:

Arvioitu vuosikulutus: 6 000 €

Vakuutusmaksut ja muut kiinteät kulut:

Arvioidut kulut vakuutuksista kokonaisuudessa: 5 000 €

Laite- ja kokoustilojen kalustuskustannukset ja ylläpito: Kuitattu 50 000 euron pankkilainassa (ei sisälly laskelmaan)

Kannattavuus

Kokonaisliikevaihto: 301 076 €

Kokonaiskulut: 241 120 €

Liikevoiton tulos: 59 956 €

Liite 6. SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <p>-Monipuolisuus: Lounasravintola, kokoustilat ja catering-palvelut mahdollistavat laajan asiakaskunnan ja useita tulonlähteitä.</p> <p>Kohderyhmiä ovat yritysasiakkaat, keskiikäiset ja eläkeläiset, mikä hajauttaa riskit.</p> <p>-Sijainti: Ravintola sijaitsee Lahden keskustassa, mikä tuo näkyvyyttä ja houkuttelee lounasasiakkaita ja kokoustilojen vuokraajia.</p> <p>Laadukas palvelu: -Hyvä asiakaspalvelu ja brändi-imago voivat auttaa erottautumaan kilpailijoista, varsinkin jos painotetaan ystävällisyyttä ja ammattimaisuutta.</p> <p>Mukautuminen asiakkaiden tarpeisiin: Catering-palvelu ja räätälöidyt kokouspaketit pystyvät vastaamaan asiakkaiden erityistarpeisiin.</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>-Laaja kilpailu: Lahden keskustassa on useita lounasravintoloita ja catering-palveluja. Erottautumisen puute voi tehdä houkuttelevan asiakasmäärän saavuttamisesta haastavaa.</p> <p>Kustannusrakenne: Vuokrat Lahden Keskustassa ovat korkeita, ja henkilöstön kulut voivat muodostaa merkittävän osuuden kiinteistä kustannuksista.</p> <p>Uusien palvelujen käyttöönotto: -Kokoustilojen ja catering-palveluiden onnistunut lanseeraus saattaa vaatia enemmän markkinointia, joka maksaa lisää kuluja yritykselle.</p> <p>Riippuvuus lounasasiakkaista: Päivittäisten lounasasiakkaiden määrän vaihtelu (esim. kausivaihtelut) voi vaikuttaa liikevaihtoon merkittävästi.</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>-Paikalliset yhteistyöt: Yhteistyö Päijät-Hämeen alueen yritysten kanssa kokouspalvelujen ja cateringin osalta saattaa kasvattaa asiakasmäärää.</p> <p>-Markkinointikanavien laajentaminen: Kohderyhmään vetoavat markkinointikanavat, kuten sosiaalinen media, painetut esitteet ja suora sähköpostimarkkinointi, voivat lisätä näkyvyyttä. Kuitenkin perinteinen markkinointi todettiin liiketoimintasuunnitelmassa kalliiksi ja epäolennaiseksi Ravintolan Y liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.</p> <p>-Ekologisuus ja erikoisruokavaliot: Panostaminen enemmän lähiruokaan, vegaanisiin ja gluteenittomiin vaihtoehtoihin voisi houkutella uusia potentiaalisia asiakkaita.</p> <p>-LahtiAgenda 2030:n hyödyt: Keskustan kehitystyö ja kaupunkitapahtumat voivat tuoda lisää asiakkaita ravintolaan ja kasvattaa catering-tilauksia.</p>	<p>Uhat</p> <p>-Kilpailun kiristyminen: Uudet ja lisääntyvät kilpailijamäärät voivat viedä asiakkaita.</p> <p>-Talous- ja markkinariskit: Taloudellinen taantuma tai kustannusten nousu voivat heikentää kannattavuutta.</p> <p>-Epävarmuudet kokous- ja catering-markkinoilla: Pandemiatyyppiset häiriöt tai etätyön yleistyminen voivat vähentää kokoustilojen tarvetta.</p> <p>-Sääntely ja verotus: Alkoholilainsäädännön muutokset tai aniskelulupiin liittyvät lisäkustannukset voivat hankaloittaa toimintaa.</p>