



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ravintolaliikeidean kehittäminen palvelumuo- toilua hyödyntäen

Purhonen, Susanna

2016 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Ravintolaliikeidean kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Susanna Purhonen
Hotelli ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Susanna Purhonen

Ravintolaliikeidean kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Vuosi 2016 Sivumäärä 70

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kasvisruokaravintolan liikeidea palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyössä keskitytään liikeidean perusedellytyksiin vastaten kysymyksiin, kuten mitä ravintola asiakkailleen tarjoaa, kuinka yritys toimii ja ketkä kuuluvat ravintolan kohderyhmään. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda teorian ja toiminnallisen osuuden kautta pohja ravintola-alan yrityksen perustamista varten, jota työn tekijä voi mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee teoriaa ravintola-alan tarjoamista yrittäjyysmahdollisuuksista, liikeidean kehittämisestä, yrityksen toiminta-ajatuksista, visiosta, arvoista sekä strategiasta. Myöhemmin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tärkeimpiä ravintolan toimintaan vaikuttavia lainsäädäntöjä sekä lupia. Seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ravintolan tarjoamaa, asiakasta ja asiakkaan eri rooleja, kohderyhmää, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan kokemaa palvelunlaatua. Lopuksi teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka toiminnallisessa osiossa käytetään hyväksi Ojasalon neliosaista palvelumuotoilun mallia, käyttäen tärkeimpinä tutkimusmenetelminä havainnointia, kyselyä sekä teemahaastattelua. Muina palvelumuotoilun menetelminä käytetään asiakasprofiileita, menuehdotuksia visualisoimaan liikeidean tarjoamaa, sekä Business Model Canvas - työkalua, joka havainnollistaa kehitettävää liikeidea.

Havainnoinnin, kyselyn ja teemahaastattelun menetelmin kerätystä asiakastiedosta rakentui kehitysideoita, joita hyödynnettiin liikeidean asiakaslähtöisessä kehittämistyössä. Asiakasprofiilien avulla konkretisoitiin liikeidean kohderyhmä, jonka tarpeisiin keskitytään. Menuehdotukset perustuvat asiakastutkimuksessa kerättyihin ideoihin ja visualisoivat liikeidean tarjontaa. Liikeidean ja sen osa-alueiden havainnollistamiseksi laadittiin Business Model Canvas, jonka luomisessa hyödynnettiin havainnoinnin, kyselyn ja teemahaastattelun avulla kerättyä asiakastietoa ja kehitysideoita.

Opinnäytetyön tuotoksia voidaan hyödyntää, mikäli liikeidea lähdetään jatkossa kehittämään liiketoimintasuunnitelmaksi. Toiminnallisen opinnäytetyön aihe rajattiin käsittelemään liikeidean kehittämistä, ei itse liiketoimintasuunnitelman laatimista. Työssä ei ole keskitytty perusteellisesti rahoituksen järjestämiseen eikä liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiin osiin, jotka ovat tärkeitä yritystoiminnan lähtökohtia.

Asiasanat: liikeidea, yrittäjyys, palvelumuotoilu

Susanna Purhonen

Developing a Restaurant Business Idea with Service Design Methods.

Year	2016	Pages	70
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to develop a business idea to a vegetarian restaurant by utilizing Service Design methods. The thesis studies the prerequisites of the business idea by answering the questions of; what does the restaurant offer to its customers, how does the company operate and who belongs to their focus group. The purpose of the thesis is to create a framework for opening a restaurant.

The theoretical framework of the thesis first focuses on theory on entrepreneurial opportunities offered by the restaurant field, developing a business plan, mission, vision, values and strategy. Later on the theoretical framework of the thesis focuses on the most important laws and licenses that have an effect on a restaurant business' operations. Next, the theoretical framework discusses the services provided by the restaurant, customers and their different roles, the focus group, customer orientation and the quality of the service experienced by the customer. Lastly, the theoretical framework takes a look at the financing opportunities of the business.

The functional thesis utilizes Ojasalo's quadrinomial Service Design methods in the functional section. The most important research methods used include observation, survey, and theme interview. Other exploited Service Design methods are customer profiles, a menu proposal to visualize the business idea and Business Model Canvas, which illustrates the most important parts of the business idea and how they influence each other.

The customer information gathered in the observation, survey and theme interview turned into development ideas, which were availed in the customer orientated approach of the development work. Customer profiles were created to concretize the focus group and their needs. Suggestions of the menu proposals are based on ideas gathered during the research and are used to visualize the business idea. The drawn up Business Model Canvas is based on the ideas and customer information gathered during observation, survey and theme interview.

The thesis will not to fulfill the requirements of a business plan but the results can be utilized if a business plan is established. The subject of the thesis has been limited to business plan development. Therefore a business plan is not included. Therefore financial matters, which are important to consider when planning to open a business, are excluded.

Keywords: business idea, entrepreneurship, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Ravintola-alan tuomat yrittäjyysmahdollisuudet.....	8
2.1	Ravintola-alan toimintaympäristö.....	8
2.2	Yritystoiminnan lähtökohdat.....	9
2.3	Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	11
2.4	Yrityksen strategian muodostuminen.....	12
2.5	Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa.....	13
2.6	Tarjooma.....	13
2.6.1	Palvelutarjooma.....	14
2.6.2	Ravintolan tuotepalvelupaketti.....	15
2.6.3	Hinnoittelu.....	16
2.7	Ravintolan perustamiseen liittyvät tärkeimmät lainsäädännöt.....	17
2.7.1	Elintarvikevalvonta.....	17
2.7.2	Anniskeluluvat.....	17
2.7.3	Ravitsemisliikkeen anniskelu -ja aukio-oloajat.....	18
2.8	Asiakas ja asiakkaan eri roolit.....	19
2.8.1	Kohderyhmä.....	19
2.8.2	Asiakaslähtöisyys.....	20
2.8.3	Asiakkaan kokema palvelun laatu.....	21
2.9	Yrityksen rahoitus.....	22
3	Liikeidean suunnitteluprosessi palvelumuotoilun keinoin.....	23
3.1	Kartoita ja ymmärrä.....	24
3.1.1	Havainnoinnin toteutus ja aineiston analysointi.....	24
3.1.2	Kyselyn toteutus ja aineiston analysointi.....	28
3.1.3	Teemahaastattelun toteutus, tulokset ja analysointi.....	35
3.2	Ennakoi ja ideoi.....	40
3.2.1	Asiakasprofiilit.....	40
3.3	Mallinna ja arvioi.....	44
3.3.1	Menuehdotukset.....	44
3.3.2	Rahoituslaskelma.....	46
3.4	Konseptoi ja vaikuta.....	47
3.4.1	Business Model Canvas.....	47
4	Johtopäätökset.....	52
	Lähteet.....	55
	Sähköiset lähteet.....	56
	Kuviot.....	59
	Taulukot.....	60

Liitteet..... 61

1 Johdanto

Työn tausta pohjautuu tekijän mielenkiintoon ravintola-alan tarjoamia yrittäjyysmahdollisuuksia kohtaan. Samalla kun tahdottiin luoda opinnäytetyö ravintola-alan yrittäjyyteen liittyen, palvelumuotoilun malli koettiin hyödylliseksi opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteuttamisessa. Palvelumuotoilun menetelmien avulla pyritään luomaan asiakaslähtöinen liikeidea, jonka palvelut vastaavat sekä kohderyhmän tarpeita että auttavat liikeideaa rakentamaan liiketoiminnallisesti kannattavaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda liikeidea kasvisruokaravintolalle hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyö tulee keskittymään liikeidean perusedellytyksiin, vastaten kysymyksiin kuten, mitä ravintola asiakkailleen tarjoaa, kuinka yritys toimii ja kenelle ravintolan palvelut kohdentuvat. Tarkoitus opinnäytetyölle on rakentaa liikeidean ja teoreettisen osuuden avulla pohja ravintola-alan yrityksen perustamista varten, jota opinnäytetyön tekijä voi tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää. Opinnäytetyö ei tule kattamaan liiketoimintasuunnitelman edellytyksiä, mutta liikeideaa voidaan käyttää hyväksi, mikäli sitä tullaan jatkokehittämään liiketoimintasuunnitelmaksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee teoriaa ravintola-alan tarjoamista yrittäjyysmahdollisuuksista, liikeidean kehittämisestä, yrityksen toiminta-ajatuksista, visiosta, arvoista sekä strategiasta. Myöhemmin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tärkeimpiä ravintola-alan toimintaan vaikuttavia tärkeimpiä lainsäädäntöjä sekä lupia. Seuraavaksi teoreettinen viitekehys käsittelee ravintolan tarjoamaa, asiakasta ja asiakkaan eri rooleja, kohderyhmää, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan kokemaa palvelunlaatua. Lopuksi teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan yrityksen rahoitusmahdollisuuksia.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka toiminnallisessa osiossa käytetään hyväksi Ojasalon neliosaista palvelumuotoilun mallia, käyttäen tärkeimpinä tutkimusmenetelminä havainnointia, kyselyä sekä teemahaastattelua. Muina palvelumuotoilun menetelminä tullaan esittämään asiakasprofiileita havainnollistamaan kerättyä asiakastietoa, Business Model Canvas -työkalua sekä menuehdotuksia visualisoimaan kehitettävän liikeidean tarjoamaa.

Johtopäätökset ovat opinnäytetyön viimeinen vaihe, jossa kuvaillaan kuinka työn tavoite ja tarkoitus saavutettiin teoriaa ja menetelmiä hyödyntäen. Lopuksi johtopäätöksissä käydään läpi miten tulisi edetä jos liikeideaa aletaan jatkokehittämään liiketoimintasuunnitelmaksi.

2 Ravintola-alan tuomat yrittäjyysmahdollisuudet

Luvussa ensin käsitellään ensin ravintola-alan toimintaympäristöä Suomessa. Tämän jälkeen luvussa pohditaan yritystoiminnan lähtökohtia ja sitä kuinka yritysideoista muodostuu elinkeinopoinen liikeidea. Seuraavaksi luvussa pohditaan yrityksen toimintaa ohjaavaa toimintajajatusta, visiota, arvoja sekä yrityksen strategian muodostumista. Lopuksi luvussa käsitellään yrityksen tarjoomaa, ravintolan perustamiseen liittyviä tärkeimpiä lainsäädäntöjä, asiakasta ja asiakkaan eri rooleja sekä yrityksen rahoituksen suunnittelua.

2.1 Ravintola-alan toimintaympäristö

Matkailu ja ravintola-alan toimiala on työvoimavaltainen toimiala, joka työllistää Suomessa noin 140 000 työntekijää ympäri Suomen. Matkailu ja ravintola-alalla työllistävistä 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita. Toimialojen työvoima on kasvanut vuodesta 1995-2014 37 prosentilla, kun perinteiset toimialojen työvoima on ajanjaksolla vähentynyt. (Rasimus 2016, 20 - 21.)

Tarkasteltaessa ravintola-alan toimintaympäristöä Suomessa, pohditaan ensin, miten ravintolat luokitellaan. Tilastokeskuksen mukaan (2008) ravintolat kuuluvat päätoimialaluokitukseltaan ravitsemistoiminnan luokitukseen TOL 56. Ravitsemistoiminnan luokitus sisältää kaikki yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen välittömästi nautittavia juoma- ja ruokatuotteita. Toimialaluokkaan kuuluvat ravintolat, itsepalvelu- ja noutoravintolat sekä pikaruuan myyntipisteet, joissa on yleensä asiakaspaikkoja. TOL 56 jakautuu yritystoiminnan mukaan alaluokkiin, joita ovat luokitukset: 56101 ravintolat, 56102 kahvila-ravintolat ja 56103 ruokakioskit. Opinnäytetyössä keskitytään 56101 ravintolat luokitukseen.

Tilastokeskus (2008) määrittelee Ravintolat ”Tähän kuuluu ravintolatoiminta, jossa asiakkaalle on tarjolla omassa keittiössä valmistettuja ruoka-annoksia, alkoholittomia juomia sekä A- ja B-anniskeluoikeuksien piiriin kuuluvia alkoholipitoisia juomia, kuten A-olutta, viinejä ja väkeviä alkoholijuomia. Käytettävissä ovat ruokailupaikat sisätiloissa.” Luokitukseen kuuluvat myös tilaus- ja kerho-ravintolat.

	Aloittavat yritykset	Lopettaneet yritykset	Yrityskanta	Henkilökunta
2014	572	523	4331	Tietoa ei saatavilla
2013	575	533	429	22 228

Taulukko 1: Ravintolat -luokitukseen kuuluvat yritykset, vuosina 2014 & 2013 (Toimiala Online 2016)

Vuonna 2014 ravintolat luokitukseen kuuluvia ravitsemisalan yrityksiä perustettiin 572 kun samana vuonna liiketoimintansa lopettaneita ravintoloita oli 52 (Taulukko 1). Vuonna 2014 ravintoloiden yrityskanta Suomessa oli 4331. Vuonna 2013 aloittavia ravintola-alan yrityksiä oli 757, kun taas lopettaneita yrityksiä oli 533. Vuoden 2013 ravintoloiden yrityskanta oli 429. Vuonna 2013 ravintolat työllistivät yhteensä 22 228 henkilöä.

Maran (2015a) joulukuussa laatiman suhdannekatsauksen mukaan vuosi 2015 oli majoitus - ja ravitsemisalalle odotettua parempi. Vuoden 2015 tammi-syyskuun majoitus- ja ravintola-alan myynti nousi yhteensä 0,7 %. Anniskeluravintoloiden myynti ajalla nousi 0,9 %. Vuonna 2015 ravintola-alan kustannukset nousivat alkoholitukku hintojen suhteen 3 % ja työvoimakustannusten suhteen 1,5 %. Elintarvikkeiden tukkuhinnat sen sijaan laskivat 0,1 %.

Tulevana vuonna majoitus ja ravintola-alan yritysten suhdannetiedusteluiden mukaan alkoholi-juomien anniskelun uskotaan laskevan työttömyyden sekä hitaan ansiokehityksen takia, mutta ravintolassa syömisen uskotaan nousevan tulevana vuonna hieman. (Mara 2015a.)

Maran (2016) julkaiseman tiedotteen mukaan matkailu ja ravintola-alan yritykset ovat positiivisia tulevaisuuden suhteen. Matkailu- ja ravintola-alan uskotaan luovan yli 4000 uutta työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä, joista 700-900 keskittyy pääkaupunkiseudun hotelleihin, 2000 nopean syömisen ravintoloihin ja loput kasvukeskuksissa avattaviin uusiin ravintoloihin. Matkailu- ja ravintola-alan kasvuodotukset liittyvät Aasiaan, Finnairin ja matkailualan yhteisen Hankkeen, Stopover Finlandin käynnistyessä.

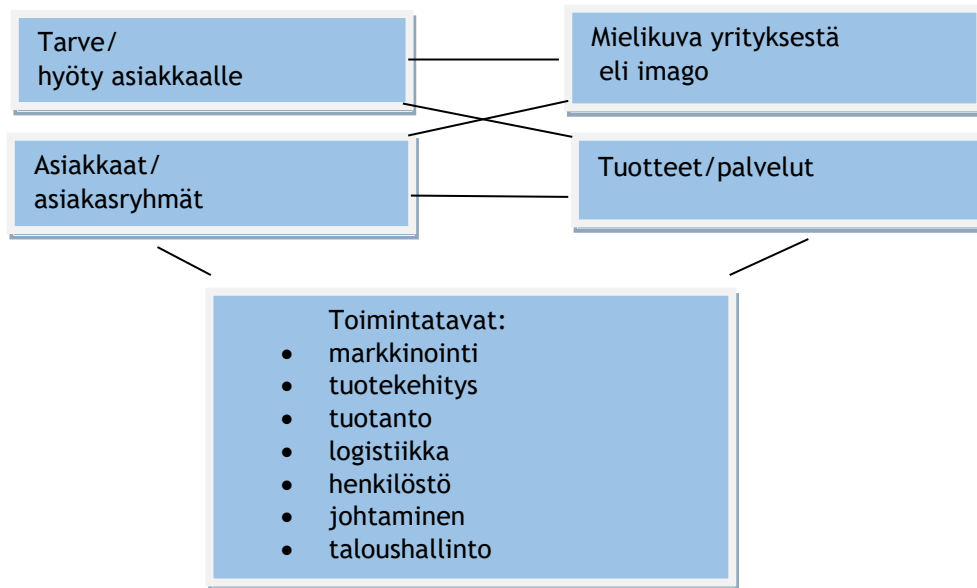
2.2 Yritystoiminnan lähtökohdat

Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle yritysideoista, joka voi toimia lähtölaukauksena uuden liiketoiminnan syntymiseen. Yritysidean lähtökohtana on yrittäjän mielikuva, siitä millaista yritystoimintaa hän tahtoo tehdä. Yritysideat voidaan ryhmitellä tuote-, valmistus-, palvelu-, markkina- ja taideideoihin. Yritysideaa työstäessä eteenpäin kehittelyn ja suunnittelun myötä rakentuvat liikeidea sekä liiketoimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2014, 39.)

Liikeidea määrittää yrityksen tavan toimia liiketoiminnassa, tuottaa tulosta, sekä kuvaa myös yrityksen menestysvaltteja. Yritystä perustaessa on tärkeää määritellä liikeidea mahdollisimman tarkkaan. Tarkan kuvauksen perusteella liikeideaa voidaan arvioida ulkopuolisten silmin ja kehittää eteenpäin. Liikeideassa tärkeää on määritellä yrityksen asiakkaat, tuotteet sekä mahdolliset kilpailuedut. (Viitala & Jylhä 2014, 42.)

Yrityksen liikeidean tulee lähteä asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Liikeideassa osoitetaan, kuinka asiakkaan tarpeet parhaiten pystytään tyydyttämään. Yrityksen kaiken toiminnan, tuotteiden, palveluiden, henkilöstön, toimintatapojen ja tavoitellut imagon tulee viestiä

yhtenäistä kuvaa. Liikeidea ei ole toimiva, mikäli jokin liikeidean osa-alueista ei vastaa laadullisesti siihen asetettuja vaatimuksia. (Viitala & Jylhä 2014, 42.) Liikeidea voi auttaa organisaatiota erottumaan kilpailijoistaan ja luoda kilpailuvaltin, mikäli heidän osaamisensa ja toimintansa on erityislaatuista. Liiketaloudelliselta kannalta liikeidea kuvaa kuinka yritys pystyy tuottamaan tulosta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 25.)



Kuvio 1: Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39)

Raatikaisen (2011, 39) laatimaa liikeideamallia käytetään hyväksi liikeidean hahmottamiseen kokonaisuutena (Kuvio 1). Liikeideamalli osoittaa kuka on asiakas, mitä asiakas yritykseltä tarvitsee ja kuinka yritys pystyy häntä palvelemaan. Seuraavaksi liikeideamallissa tulee hahmottua minkälaisen mielikuvan eli imagon yritys tahtoo asiakkaille ja sidosryhmille välittää. Liikeideamallin tulee havainnollistaa yrityksen kohderyhmä ja asiakkaat, sekä kuinka heidät tavoitetaan. Liikeideamallissa on myös määritettävä mitä ovat yrityksen tarjoamat erilaiset tuotteet sekä palvelut. Lopuksi liikeideamallissa on pyrittävä hahmottamaan tärkeimmät toimintatavat, kuten markkinointi, tuotekehitys, tuotanto ja henkilöstö.

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Sisäiset vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> Keinot, joiden avulla yrityksen vahvuuksia käytetään uhan vähentämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Toimenpiteet, joiden avulla yrityksen vahvuuksia käytetään hyväksi mahdollisuuksien toteuttamiseksi
Sisäiset heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> Keinot, joiden avulla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Toimenpiteet, joiden avulla mahdollisuuksia käytetään hyväksi heikkouksien vähentämiseksi

Kuvio 2: SWOT -analyysi (Viitala & Jylhä 2014, 50.)

Liikeidean työstämiseen eräs käytetyimmistä analyyseista on SWOT-analyysi (Kuvio 2), joka soveltuu sekä liikeidean suunnitteluun sekä jatkuvaan kehittämiseen yritystoiminnan eri vaiheissa. SWOT-analyysin termi muodostuu englannin kielisistä sanoista strengths (vahvuudet), opportunities (mahdollisuudet), weaknesses (heikkoudet) and opportunities (mahdollisuudet). SWOT-analyysin avulla yritys pystyy tarkastelemaan yrityksen sisäisiä sekä ulkopuolisia voimia. SWOT-analyysin tarkoituksena on, että yrittäjäksi pyrkivä tunnistaa omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa sekä pystyy käyttämään niitä hyväkseen liikeideaansa eteenpäin kehittämisessä. Tiedostaessa omat heikkoudet voidaan ryhtyä toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi. Tarkastellessa mahdollisia uhkia, pystytään niihin myös varautumaan ja luomaan strategioita niiden välttämiseksi. (Viitala & Jylhä 2014, 49 - 50.)

2.3 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot

Toiminta-ajatus muodostuu yritysidean tarkentuessa toiminta-ajatukseksi, sekä liikeideaksi. Toiminta-ajatukselta usein puhutaan myös yrityksen perustehtävänä, sekä missiona. Toiminta-ajatukselle oleellista on että, sen avulla pystytään vastaamaan kysymyksiin, mikä on yrityksen olemassaolon syy, minkä takia henkilökunta on työtehtävissään, sekä mikä on yrityksen tehtävä ja tarkoitus. (Viitala & Jylhä 2014, 42.) Oleellista on, että toiminta-ajatuksen tulee pohjautua asiakkaiden tarpeisiin tuotteiden ja resurssien pohjalta ja sen avulla yritys pystyy rajaamaan markkinat joilla he toimivat sekä tuotteet ja palvelut joita he myyvät. (Ahonen ym. 2009, 24).

McKinsey and Company (2000, 90 - 91) määrittelee yrityksen arvojen olevan yrityksen toimintaa ohjaavia malleja, jotka ovat peräisin yrityksen perustajilta tai johtoryhmältä. Yritystä edustavat arvot laaditaan useimmiten myös kirjallisesti. On tärkeää että kaikki organisaation jäsenet tuntevat yrityksen arvot ja toimivat niiden mukaan, koska pelkät kirjatut arvot eivät itsestään vaikuta yrityskulttuuriin tai heijastu asiakkaille. Erilaisia yrityksille tyypillisiä arvoja voivat olla esimerkiksi jatkuva halu kehittyä toiminnassaan, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus tai tiimihenkiisyys. (McKinsey & Company 2000, 91.) Yrityksen arvot voidaan jakaa sisäisiin, sekä ulkoisiin arvoihin. Sisäiset arvot kohdistuvat mikä yritykselle sisäisesti on tärkeää, kohdistuen yrityksen kulttuuriin. Ulkoiset arvot liittyvät arvoihin, joita pyritään viestittämään niin asiakkaille kuin sidosryhmille. (Ahonen ym. 2009, 24.)

Yrityksen visio on pitkälti sidoksissa arvoihin, joita yritys edustaa. Visio tarkoittaa yrityksen näkemystä tulevaisuudesta sekä erityisesti realistisesta ja toivotusta tulevaisuudesta. Hyvän vision perusedellytyksiin kuuluvat sen selkeys, yksinkertaisuus, uskottavuus sekä sen ajoittuminen riittävän pitkälle aikavälille. (Isokangas & Kinkki 2003, 275.) On oleellista, että yrityksen tulee seurata vision toteutumista riittävän usein sekä myös mahdollisesti täydentää sitä.

Eri toimialojen visiot sijoitetaan eri aikaväleille. Toimialoilla, jotka kokevat nopeita muutoksia visio tulee sijoittaa lyhemmälle aikavälille ja tämän toteutumista tulisi tarkastaa useammin. Toimialat, joilla ei tapahdu suuria ja nopeita muutoksia visio voidaan sijoittaa pidemmälle aikavälille, mutta senkin toteutumista on tärkeää tarkastella riittävän usein. (Selin & Selin 2013, 70.)

2.4 Yrityksen strategian muodostuminen

Strategia luo yrityksen toiminnalle suunnan. Strategialla tarkoitetaan yrityksen periaatteita, joiden avulla yritys pyrkii markkinoilla menestymään. Strategialle ominaista on, että sen avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan, vetoamaan asiakkaisiin ja toimimaan liiketaloudellisesti mahdollisimman tuottavasti. (Viitala & Jylhän (2014, 60.)

Eräsalon (2011,15) strategian tulee pohjautua valintoihin, joissa huomioidaan yrityksen toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet, sekä erilaiset riskitekijät. Strategisia valintoja ohjaavat myös yrityksen sisäiset vahvuudet sekä heikkoudet. Strategian avulla yritys pyrkii muuntamaan erilaiset uhat mahdollisuuksiksi sekä heikkoudet vahvuuksiksi.

Yrityksen tulee luoda liiketoimintastrategia jo yrityksen perustamisvaiheessa, mutta huomioitavaa on, että strategiaa tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää yritystoiminnan käynnistyttyä. Strategia muodostuu lähtökohtaisesti yrityksen toiminta-ajatuksesta, mutta strategian tärkeimpien valintojen lähtökohdat tulee hahmottaa liikeideassa. Yrityksen visio toimii strategioille suuntaa antavana päämääränä. Strateginen suunnittelu usein pohjautuu liikeidean kolmeen peruskysymykseen; kenelle myydään, mitä myydään ja miten toimitaan. Yrityksen strategiassa voidaan käsitellä myös muita asioita, kuten päätöstä toiminnan laajentamisesta ja osaamisen kehittämisestä. (Viitala & Jylhän (2014, 60 - 61.)

Jotta strategia olisi toimiva, tulee koko henkilökunnan ja yrityksen eri osastojen tuntee strategia ja olla sitoutunut sen noudattamiseen. Strategian toteuttamisen helpottamiseksi strategia usein jaetaan osastostrategioihin, kuten liiketoimintastrategiaan, yritysstrategiaan ja operatiiviseen strategiaan. Yritysstrategiassa rajataan liiketoiminnan osa-alueet, joissa ollaan mukana. Liiketoimintastrategia käsittelee yrityksen omia valintoja, joiden avulla pyritään luomaan ja ylläpitämään kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Operatiivinen strategian avulla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Operatiivinen strategia voidaan jakaa esimerkiksi asiakaspalvelustrategiaksi ja kehitysstrategiaksi. (Viitala & Jylhä 2014, 66.) Strategian ja eri osastostrategioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa tärkeää on, että niiden tavoitteet ovat realistisia, yrityksen henkilöstö tiedostaa yhteiset toimintatavat ja on halukas toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Monimutkaiset strategiat, joita henkilöstö ei

tunne tai joihin he eivät ole halukkaita sitoutumaan eivät auta liikeideaa pääsemään tavoitteisiinsa.

2.5 Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa

Henkilöstöstrategia on eräs palvelualoilla toimivien yritysten tärkeimmistä strategioista, sillä sen avulla liiketoimintastrategia laitetaan käytäntöön. Ilman määrältään ja laadultaan sopivaa henkilökuntaa ei yritys pysty toteuttamaan liiketoimintastrategiaa odotetulla tavalla. On myös erityisen tärkeää, että henkilöstöstrategia sekä liiketoimintastrategia ovat sopusoinnussa keskenään ja tukevat toisiaan. (Eräsalo 2011, 15.)

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen linjauksia ja suunnitelmia, joilla pyritään pääsemään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin tulevaisuudessa. Isot yritykset usein laativat kirjalliset henkilöstöstrategiat, joita seurataan ja päivitetään jatkuvasti. Pienempien yritysten henkilöstöstrategiat ovat usein suullisia ja perustuvat hyviksi todettuihin käytäntöihin. Henkilöstöstrategialle oleellista on, että siinä käydään läpi henkilökunnan määrää, rakennetta, osamiseen ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteita sekä keinoja joilla tavoitteisiin päästään. (Viitala & Jylhä 2014, 219.)

Henkilöstöstrategia antaa suuntaa henkilökunnan rekrytoinnissa, kehittämisessä, palkitsemisessa, sitouttamisessa, henkilökunnan hyvinvointiin panostamisessa, johtamis- ja esimiestyön, yrityskulttuurin ja ilmapiirin kehittämisessä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala & Jylhä 2014, 119 - 220.) Henkilöstöpolitiikka pitää sisällään periaatteet, joiden varassa yrityksessä toimitaan henkilöstöasioiden suhteen. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on luoda yhtenäisiä käytäntöjä, joita noudatetaan henkilöstöön liittyvissä asioissa. Henkilöstöpolitiikalla otetaan kantaa muun muassa siihen henkilöstön rekrytointiin, palkkoihin, henkilöstön kehittämisen periaatteisiin sekä työhyvinvointiin. (Eräsalo 2011, 16). Henkilöstöpolitiikalla voidaan ottaa kantaa muun muassa siihen kuinka työntekijöitä ohjataan, sekä kuinka yrityksessä sijoitetaan työntekijät tarvittaessa uusiin tehtäviin niin organisaation sisäpuolelle kuin ulkopuolellekin (Viitala & Jylhä 2014, 221).

2.6 Tarjooma

Viitala & Jylhä (2014, 41) määrittelee tarjooman olevan "asiakkaille tarkoitettujen tuotteiden, palveluiden sekä niihin liittyvien brändimielikuvien kokonaisuutta". Tässä luvussa käsitellään palveluntarjoomaa, sekä ravintolan tuotepalvelupakettia ruoka- ja juoma tuotteen kannalta. Lopuksi luvussa käsitellään hinnoittelua ja hinnoittelustrategian muodostumista.

2.6.1 Palvelutarjooma

Palvelutuote sisältää yrityksen asiakkaalle välittämät aineettomat sekä aineelliset osat, joita ovat muun muassa työsuoritus, tunteet, tunnelma sekä yrityksen maine. Palvelutuotetta räätälöittäessä tulee kiinnittää huomiota kriittisiin osa-alueisiin, kuten henkilöstöön, palveluprosesseihin sekä palveluympäristöön. Palvelutuotteen kaikkien osa-alueiden tulee muodostaa eheän kokonaisuuden, jotta se toimisi halutulla tavalla. (Raatikainen 2011, 85.)

Palvelupaketti jakautuu kolmeen eri palveluun. Ydinpalvelu on syy yrityksen markkinoilla oloon, sisältäen sen mitä yritys asiakkaalleen myy ja mitä asiakas tältä ostaa. Yrityksellä on usein yksi ydinpalvelu, mutta useampikin on mahdollinen. Esimerkiksi pizzeria voi tarjota annoksia asiakkailleen ravintolassa tai kotiin kuljetettuina. Jotta yritys pystyy tarjoamaan ydinpalveluita, usein tarvitaan myös avustavia palveluita eli lisäpalveluita. Avustavina palveluina voi toimia esimerkiksi hotellin aulan vastaanottopalvelu, joka mahdollistaa ydinpalvelun käytön. Tukipalvelut ovat palveluita, jotka eivät helpota tai mahdollista ydinpalvelun käyttöä, vaan luovat lisää arvoa asiakkaalle sekä mahdollisen kilpailuedun. Tukipalveluita voivat olla esimerkiksi erilaiset lentoyhtiöiden tarjoamat palvelut, jotka lisäävät mukavuutta ja luovat lisää arvoa asiakkaalle. Huomioitavaa on, että sekä avustavat palvelut, että tukipalvelut voivat olla myös konkreettisia tuotteita. (Grönroos 2000, 119 - 120.)

Yrityksen menestyksen kannalta on ensisijaisen tärkeää tiedostaa minkälaista palvelupakettia asiakas yritykseltä kaipaa. On tärkeää huomioida, että asiakas harvoin käyttää pelkästään yrityksen ydinpalveluita, joten avustavien palveluiden laadun merkitys on menestyksen kannalta vähintään yhtä tärkeää, kuin itse ydinpalvelu. Avustavat palvelut tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia, joiden avulla asiakkaalle räätälöidään häntä parhaiten palvele tuotepalvelupaketti. (Lahtinen & Isoviita 2000, 57 - 58.) Palvelupaketti malli ei vielä itsessään vastaa palvelutuotetta, sillä palvelupaketissa keskitytään enemmän palvelunlaadun tekniseen ulottuvuuteen, siihen mitä asiakkaalle odotetaan tehtävän. Tärkeää on myös keskittyä myös siihen, kuinka palvelupaketti pystytään välittämään asiakkaalle niin että palvelun toiminnallinen, että tekninen laatu vastaavat odotuksia. (Grönroos 2015, 223).

Palvelupakettimallin rinnalle hyödyllistä on luoda laajennetun palveluntarjooman malli, joka kohdistuu asiakkaan kokemaan palvelunlaatuun. Laajennettu palveluntarjooma sisältää palvelupaketin lisäksi myös palveluajatuksen, palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistamisen. Palveluajatuksia yrityksellä voi olla yksi tai useampi ja se määrittää organisaation palveluaikeet. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat tekijät määrittelevät kuinka asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden joko helpoksi tai vaikeaksi. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi palvelun sijainti sekä henkilökunnan

osaaminen ja määrä. Vuorovaikutus sisältää tilanteet, joissa asiakas kohtaa niin henkilöstöä, palveluympäristöä kuin muitakin asiakkaita. Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalla itsellään on merkitystä saamaansa palveluun. Asiakas itsessään voi omalla toiminnallaan vaikuttamaan palvelunsa laatuun riippuen omasta asenteestaan. (Grönroos 2015, 225 - 229).

2.6.2 Ravintolan tuotepalvelupaketti

Tuotepalvelupaketti pitää sisällään ravintolan tarjoamat tuotteet ja palvelut. Tuotepalvelupaketti koostuu erilaisista palvelu-, juoma- ruoka-, musiikkituotteista, muista mahdollisista tuotteista sekä hinnoista. Jokaisen yrityksen tuotepalvelupaketti on sidoksissa sitä ohjaavaan toiminta-ajatukseen sekä liikeideaan. (Ahonen ym. 2009, 68.)

Ruokatuote pitää sisällään ravintolan tarjoamat niin kylmät kuin kuumat tuotteet. Ruokatuotetta suunnitellessa on tärkeää kiinnittää huomioita keittiön tyyliin, käytettäviin tuotantomenetelmiin, asiakkaiden määrään ja palvelutasoon. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 84). Ruokatuotetta suunnitellessa ravintolan tulee kiinnittää huomiota kulinaarisiin tekijöihin. Kulinaariset tekijät liittyvät ruuan makuun, annosten esteetti-syyteen ja houkuttelevuuteen. Tärkeää on, että ruokalajit ja niissä käytetyt raaka-aineet vaihtelevat. Ruokatuotetta suunnitellessa tärkeää on huomioida asiakkaiden toiveet, odotukset sekä erityisruokavaliota noudattavat henkilöt. Jotta ruokatuote pysyisi kannattavana, on sitä suunnitellessa pohdittava raaka-ainekustannuksia, sekä tuotantoon liittyviä kustannuksia. (Manninen 1998, 19.)

Ruokatuote esitetään asiakkaalle ruokalistojen muodossa. Ravintolassa käytettäviä ruokalistoja ovat päivittäin vaihtuvat listat ja à la carte listat. Päivittäin vaihtuvat listat näyttävät ajankohtana tarjotut ruokalajit. Päivittäin vaihtuva lista voi keskittyä aamiaiseen, lounaaseen ja illalliseen ja ne tulee olla asiakkaan näkyvissä esimerkiksi taululle kirjoitettuna. (Manninen 1998, 25 - 26.) À la carte listat ovat voimassa usean kuukauden kerrallaan, mutta myös niitä olisi tarpeen vaihdella muutaman kerran vuodessa. Asiakas voi valita à la carte listalta mieleisensä juoman, alku- pää- ja jälki-ruokavaihtoehdon. (Manninen 1998, 26.) Ruokalistoja suunnitellessa on kiinnitettävä huomiota sen ulkoiseen olemukseen. Ruokalistan tulee olla ulkonäöltään selkeä, houkutteleva, kieliopiltaan virheetön sekä helppolukuinen. Erityisruokavaliota noudattavat tulee olla selkeästi huomioitu ruokalistan suunnittelussa. (Manninen 1998, 31.)

Ravintolan juomatuote jaetaan tuoteryhmien mukaan väkeviin alkoholeihin, oluihin, viineihin, juomasekoituksiin, alkoholittomiin juomiin, virvokkeisiin sekä kahveihin (Ahosen, Koskisen & Romeron 2003, 82). Ravintolan juomatuote valikoima on sidoksissa ensisijaisesti ravintolan hallussa olevien anniskeluoikeuksien laajuuteen. Juomatuotteet ovat myös sidoksissa yrityk-

sen toiminta-ajatukseen eli siihen minkä takia yritys on olemassa. Valittaessa oikeanlaisia juomatuotteita myytäväksi, on ensisijaisesti huomioitava asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Lahdenkauppi & Rintahuomo 2004, 21.)

Yrityksen tulee toiminnoillaan huolehtia siitä, että juomatuotteet ovat esillä ja helposti saatavilla muun muassa oikean sijoittelun ja asiakaskontaktien avulla. Oikeanlainen sijoittelu ja tuotesuosittelu ohjaavat myyntiä tuoden lisämyyntiä ravintolalle, samalla kun asiakas voi saada lisäarvoa tuotteesta, palvelusta ja itse ravintolassa asioinnista. (Lahdenkauppi & Rintahuomo 2004, 21.)

2.6.3 Hinnoittelu

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 137) mukaan ”Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna”. Yritykselle hinta merkitsee sitä, että he saavat rahallista vastiketta asiakkaalle myydystä tuotteesta. Asiakkaan näkökulmasta hinnalla on suuri merkitys siihen keneltä he tuotteen ostavat. Yrityksen on hinnoittelun lisäksi huomioitava, että asiakkaat eivät kaipaa vain mahdollisimman halpoja hintoja vaan myös laatua, joka vastaa heidän odotuksiaan.

Yrityksen liiketoiminnan kannalta hinnoittelu on yksi tärkeimmistä päätöksistä. Mikäli yritys hinnoittelee tuotteensa liian kalliiksi, kysyntää syntyy liian vähän ja yritys tuottaa tappiota. Yrityksen asettaessa hinnat liian alhaisiksi, kysyntä saattaa olla korkea, mutta tuotot eivät kata kustannuksia. Yrityksen hinnoittelu on toimivaa, kun tuotteilla on tarpeeksi kysyntää kannattavuuden ja toivotun kasvun kannalta. (Viitala & Jylhä 2014, 307.)

Yrityksen hinnoittelun lähtökohtaisesti tulee pyrkiä siihen, että tuotteesta tai palvelusta jää yritykselle katetta eli katetuottoa. Katetuotto lasketaan tuotteen myyntihinnasta vähennetyt valmistuksesta aiheutuvat muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon sekä myynnin määrästä. Kun katetuotosta vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset, jotka eivät muutu tuotannon vaihdellessa saadaan voitto. Perinteisiä kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa tilojen vuokrat ja vakuutusmaksut. Jotta yritystoiminta olisi kattavaa, tulee tuotteiden ja palveluiden myynnin tuottaa vähintään niin paljon katetuottoa, että yritys pystyy kattamaan kiinteät kustannukset, investoinnit, korot sekä verot. (Viitala & Jylhä 2014, 308 - 309.)

Yrityksen hinnoittelun tulee Ahosen ym. (2009, 72) mukaan kohdistua tuotteiden keskimääräisiin hintoihin sekä hinnoittelustrategisiin päätöksiin. Hinnoittelupäätöksiä tehtäessä yrityksen tulee pohtia muun muassa yritykselle kohdistuvia kuluja, kilpailijoiden hintatasoa, sekä kysynnän määrää. Oikeanlainen hinnoittelustrategia on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää, sillä hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen myyntiin ja myynnin kannattavuuteen. Lisäksi

yrittäjien tulee pohtia hinnoittelustrategiassaan, mikäli he tahtovat tarjota asiakkailleen erilaisia alennuksia tai tarjouksia. Yritys pystyy myös tukemaan kanta-asiakashinnoittelua sekä käyttämään erilaista hinnoittelua eri kohderyhmille. Yrityksen hinnoittelu voi toimia kilpailuetuna verrattuna muihin yrityksiin. (Ahonen ym. 2009, 72).

2.7 Ravintolan perustamiseen liittyvät tärkeimmät lainsäädännöt

Ravintolan perustamista säätelevät useat lain säädökset, joista tulee huolehtia hyvissä ajoin yritystä perustettaessa. Yritystä perustettaessa tulee huolehtia ajoissa useasta eri luvasta, joita tulee hakea eri hallinnoilta ja viranomaisilta. Tässä luvussa käsitellään ravintolan perustamiseen liittyviä tärkeimpiä lainsäädäntöjä ja lupia, jotka ovat elinehtoisia ravintola-alan yrityksen perustamisessa.

2.7.1 Elintarvikevalvonta

Perustettaessa elintarvikealan yritystä elintarvikealan yrittäjän tulee tehdä ilmoitus elintarvikehuoneistosta vähintään neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista valvontaviranomaiselle. Valvontavirasto käsittelee hakemuksen, jonka jälkeen hän toimittaa hakemuksesta todistuksen elintarvikealalla toimijalle. Ennen hakemuksen käsittelyä elintarvikealan yrittäjä ei saa aloittaa toimintaansa. (Finlex 2011a).

Jokaisen elintarvikealalla toimijan tulee lain mukaan laatia kirjallinen omavalvontasuunnitelma. Omavalvonta suunnitelmaa on lain mukaisesti noudatettava sekä sen toteuttamisesta on pidettävä kirjaa. Omavalvontasuunnitelman tulee kattaa elintarvikehygienian kriittiset kohdat sekä mahdolliset niihin liittyvät riskit. (Finlex 2006a).

Omavalvontasuunnitelman tulee olla kirjallinen, jotta kaikki yrityksessä toimivat tuntevat yrityksen toimintatavat sekä niihin liittyvät ohjeistukset. Omavalvontasuunnitelmaa tulee päivittää, jotta se pysyisi ajan tasalla. Yrityksen omavalvonnan tulee olla riittävää ja sen toteuttamisella pyritään hallitsemaan elintarvikehygieniaan liittyvät riskit. Valvontaviranomaisen velvollisuutena on antaa ohjeistusta sekä määräyksiä, jotta yrityksen omavalvonta olisi riittävää. (Evira 2012.)

2.7.2 Anniskeluluvat

Ravintola voi hakea kolmenlaisia alkoholinanniskeluun liittyviä lupia. Mietoja käymisteitse valmistettuja alkoholijuomia, joissa on enintään 4,7 % alkoholia myymistä varten ravintola voi hakea niin sanotun C-luvan. Mikäli ravintola myy alkoholijuomia, joissa on yli 4,7 %, mutta enintään 22 tilavuusyksikköä alkoholia tai on valmistettu muutoin kuin käymisteitse ravintolan

tulee hakea niin sanottu B-lupa. Kaiken vahvuisten alkoholijuomien myyntiin ravintolan tulee anoa A-oikeudet. Alkoholiluvat ravintolalle myöntää paikallinen aluehallinto. (Mara 2015b, 22).

Anniskelulupien myöntämiseen vaaditaan, että hakija on täysi-ikäinen, hän ei ole konkurssissa, hänen toimintakelpoisuutta ei ole rajoitettu, sekä hänellä on alkoholijuomien anniskeluun vaadittava luotettavuus samoin kuten tarvittavat taloudelliset ja ammatilliset edellytykset. Vaadittava luotettavuus sekä taloudelliset edellytykset voivat puuttua, mikäli hakija on syylistynyt rikokseen, käyttää väärin päihdyttäviä aineita tai on laiminlyönyt verojen tai muiden julkisten maksujen maksamista. (Finlex 2002a).

Anniskelulupa edellyttää, että anniskeluluvalla on vastuunalainen hoitaja, sekä hänellä on riittävän monta vastuunalaista sijaista. Vastuunalaisella hoitajalla sekä hänen sijaisillaan tulee olla riittävä ammattitaito ja koulutus. Vastuunalaisen hoitajan ja hänen sijaistensa tehtävänä on valvoa ja pitää huoli siitä, että alkoholilainsäädäntöä noudatetaan anniskeluravintolassa lainmukaisesti. (Finlex 2002b.)

Vastaavan hoitajan sekä hänen sijaistensa riittävään ammattitaitoon täytyy sisältyä vähintään yhden vuoden päätoimista ravintola-alan koulutusta, johon sisältyy anniskeluun liittyvää opetusta sekä harjoittelua. Vastaavasti käytännön kautta hankittu riittävä ammattitaidon tulee pitää sisällään vähintään kahden vuoden kokemusta päätoimisesti alkoholijuomien anniskelun parissa, sekä todistuksen siitä, että henkilö hallitsee alkoholin anniskeluun liittyvät säännökset. (Finlex 2002b.)

Alkoholipitoisia juomia myyvän ravintolan tulee soveltua ravitsemiskäyttöön ja sen tilojen tulee täyttää lainsäädännössä asetetut vaatimukset. Anniskelupaikan anniskelulupa on yksinomaan hakijan hallinnassa, sekä sen tulee olla viranomaisten valvottavissa. Anniskelupaikassa tulee olla riittävästi henkilökuntaa, jotta valvontaa ja järjestyksenpitoa voidaan noudattaa lainmukaisesti. Lisäksi alkoholiluvan hakijan tulee pystyä esittämään lupaviranomaiselle suunnitelma, joka käsittelee henkilökunnan määrää ja tehtäviä. (Finlex 2002c.)

2.7.3 Ravitsemisliikkeen anniskelu -ja aukio-oloajat

Finlexin mukaan (2009) mukaan anniskelua ei saa aloittaa ennen kello 9.00 aamulla ja anniskelu tulee lopettaa viimeistään kun anniskelupaikka suljetaan. Mikäli anniskelupaikka suljetaan kello 24.00 jälkeen, anniskelu tulee lopettaa viimeistään puoli tuntia ennen sulkemisaikaa. Anniskelupaikan on mahdollista anoa anniskelun jatkamislupia ennen kello 9.00 ja 01.30 jälkeen. Anniskeluajan jatkamiseksi luvat anotaan aluehallintovirastolta. Hakemuksiin on liitettävä kirjallinen selitys anniskelun jatkamisen tarpeellisuudesta.

Finlexin (2006b) mukaan ravitsemisliike saa avata ovensa aikaisintaan kello 6.00 ja pysyä auki kello 02.00 asti. Mikäli ravitsemisliikkeessä anniskellaan alkoholijuomia ja sen anniskeluoikeus on määrätty päättymään aikaisemmin kuin 1.30, tulee anniskeluosasto sulkea viimeistään puoli tuntia anniskeluajan päätyttyä.

Mikäli anniskelupaikan anniskeluaikaa on jatkettu, anniskelupaikka saa pysyä auki kello 2.00 ja 4.00 välillä erikseen määrättyjen sääntöjen mukaisesti. Anniskelupaikka on suljettava aina viimeistään puoli tuntia anniskeluajan päättymisen jälkeen. On myös huomioitavaa, että uusia asiakkaita ei saa viimeistään puoli tuntia ennen määrättyä sulkemisaikaa. (Finlex 2006b.)

2.8 Asiakas ja asiakkaan eri roolit

Viitala & Jylhä (2014, 74) määrittelee asiakkaan olevan ”yksilö, yritys tai organisaatio, jolta saadaan tulovirtaa”. Yrityksen kaiken toiminnan tulee lähteä asiakkaista, jonka vuoksi yrityksen tai organisaation tulee olla selvillä siitä, kuinka asiakas kokee heidän ja kilpailijoiden toiminnan (Lahtinen & Isoviita 2001, 75).

Asiakkaalla on yrityksen toiminnan kannalta useita erilaisia rooleja. Tyytyväinen asiakas toimii yrityksen suosittelijana sekä markkinoijana, joka on yrityksen kannalta usein toimivampaa ja edullisempaa kuin maksulliset markkinointikeinot. Asiakas toimii myös ideoijana tuotekehityksessä muun muassa antamalla palautetta, jota yritys voi hyödyntää kehityksessään. Asiakas on tärkeä laadunvarmistaja ja arvioija, jolla on subjektiivinen näkemys tuotteisiin ja palveluihin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 75).

Asiakkaan roolia yrityksessä voidaan käyttää hyväksi myös erilaisissa markkina ja trenditutkimuksissa, jolloin asiakkaalta saadaan suoraan arvokasta tietoa muun muassa markkinoista sekä mahdollisista epäkohdista. Huomioitavaa on myös, että tyytyväinen asiakas usein ostaa myös enemmän ja palaa takaisin yritykseen, josta on saanut positiivisia kokemuksia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 75).

2.8.1 Kohderyhmä

Asiakkaita monenlaisia ja heillä on erilaisia tarpeita ja toiveita. Yritykset harvoin pystyvät täyttämään kaikkien mahdollisten asiakkaiden toiveita ja tarpeita, eikä yrityksen tulisi tähän edes pyrkiä. Yrityksen toiminnalle tärkeintä on päättää, ketkä ovat heidän tärkeimmät asiakkaansa eli heidän kohderyhmänsä. (Gröönroos 2000, 264.)

Yritys määrittää kohderyhmänsä ryhmittelemällä markkinoilta tavoiteltavat asiakkaat erilaisiin lohkoihin. Potentiaaliset asiakkaat ryhmitellään segmentteihin erilaisten kriteereiden perusteella, jotka muun muassa ohjaavat heidän toimintaansa. Yritys valitsee näistä segmentoiduista ryhmistä yhden tai useamman tärkeimmiksi kohderyhmiksi. Eri asiakassegmenteille pyritään muun muassa markkinoinnin keinoin löytämään erilaisia keinoja tarpeiden ja odotusten tyydyttämiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

Yrityksen tulee huomioida, että täysin erilaisilla asiakasryhmillä on usein hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet, joten toisistaan täysin erilaisten asiakasryhmien palveleminen voi tuottaa hankaluuksia. On myös muistettava, että erilaiset kohderyhmät kohtaavat toisensa palveluprosesseissa ja täten on tärkeää että he tulevat toimeen keskenään. Lopuksi on huomioitava, että palvelun tarjoajat harvoin pystyvät prosesseissa palvelemaan kaikkia erilaisia asiakkaita heidän toiveidensa mukaan. (Grönroos 2000, 264.)

Vaikka yritys kohdistaa tuotteen ja palvelun kohderyhmälle, on muistettava että myös kohderyhmän ulkopuolelta löytyy asiakkaita. Myöskään kaikki kohderyhmään kuuluvat, eivät tule ostamaan yritykseltä. On oleellista, että tänä päivänä yritysten menestys useimmiten perustuu segmentoituun toimintamalliin ja ilman oikeita segmentointistrategioita, yritysten on vaikea menestyä. (Rope 2011, 37.)

2.8.2 Asiakslähtöisyys

Asiakaskäslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja toiveet parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakslähtöisyydessä on kyse myös asiakkaan tarpeiden muutosten tunnistamisessa. (Viitala & Jylhä 2014, 76.) Asiakslähtöisyys on ajattelumalli, joka ohjaa yrityksen kaikkia toimintoja. Asiakslähtöinen ajattelumallin avulla yritys pyrkii menestymään asiakkaan parasta etua samalla palvelun. Asiakslähtöinen yritys pyrkii tarkoin määrittelemään kohderyhmänsä sekä löytämään keinoja, joilla kohderyhmän tarpeet ja toiveet parhaiten pystytään täyttämään. Asiakslähtöistä ajattelua tukee yrityksen pyrkimys toimimaan niin, että kaikki asiakkaille kohdentuvat tuotteet, niiden jakelu, hinnoittelu sekä viestintä toteutuu asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Vuokko 1997, 15.)

Yrityksen toiminnan tulee olla proaktiivista eli ennakoivaa. Proaktiivisella asenteella yritys pyrkii ennakoimaan erilaisia ympäristön muutoksia, sillä pelkkä muutokseen sopeutuminen ei riitä luomaan kilpailuetua. Ennakoivalla toiminnalla yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen heitä parhaiten palvelevia tuotteita juuri oikeaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2014, 76.)

Keinoja, joilla yritys voi kehittää toimintaansa asiakaslähtöiseksi, on muun muassa asiakkaiden mukaan ottaminen ideointi- ja kehitysprosesseihin. Asiakasta ei tällöin nähdä, enää vain loppukäyttäjänä vaan myös osapuolena, joka on hyödyllinen missä tahansa yrityksen toiminnan vaiheessa. Asiakaslähtöisyyden rinnalle on vakiintunut termi, asiakasläheisyys. Asiakasläheisyys kuvastaa kuinka asiakkaan tarpeiden huomioiminen tulee olla mukana yrityksen toiminnan osa-alueilla, sillä asiakkaan rooli on keskiössä kaikissa yritystoiminnan prosesseissa. (Viitala & Jylhä 2014, 77.)

2.8.3 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Ennen kuin palvelun laatua voidaan tutkia, tulee tiedostaa mitä on palvelu. Palvelulle tyypillistä on sen aineettomuus, vaikka useimmiten palvelua tarjotaankin konkreettisten asioiden yhteydessä. Palvelulle ominaista on että ne ovat tekoja, sekä tekojen sarjoja eivätkä itse asioita. (Grönroos 2000, 53.) Grönroosin (2015, 79) mukaan palveluille löytyy kolme ominaista piirrettä, joita ovat palveluiden prosessiluonteisuus, samanaikainen tuotanto ja kuluttaminen sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Prosessiluontoisuudelle tyypillistä on, että palvelu koostuu monista erilaisista toiminnoista sisältäen erilaisten resursien, kuten henkilöstön, heidän osaamisensa sekä järjestelmien käyttämisen. (Grönroos 2015, 79.) Huomioitavaa palveluiden suhteen on myös niiden lähes samanaikainen tuotanto, sekä kuluttaminen, eikä niiden laatua pystytä valvomaan ja varmistamaan ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Viimeiseksi palvelulle oleellista on, että asiakas ei ole palveluiden suhteen ainoastaan vastaanottaja, vaan myös tuotantoresurssi. Ilman asiakasta palvelua ei synny, sillä asiakas on palvelun kanssatuottaja. Palveluille kolmen perus piirteen lisäksi on olemassa myös muita ominaisuuksia, kuten se, että palveluita ei pystytä varastoimaan kuten tuotteita. (Grönroos 2015, 80.)

Palvelun laatu on näkemys siitä, minkälaista palvelua asiakas on yrityksessä saanut, johon vaikuttaa palveluprosessin jokainen yksittäinen vaihe. Useimmiten asiakkaalla on jo ennen itse palvelutapahtumaa jonkin näköisiä odotuksia sekä mielikuvia yrityksestä, jotka osittain voivat vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, sillä asiakas vertaa saatuja kokemuksiaan ennako odotuksiinsa, jolloin hänelle muodostuu kuva palvelun laadusta. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 28.)

On tärkeää että huomioida, että palvelunlaadun arvioimisessa asiakas arvioi palvelun laatua jokaisessa eri prosessin vaiheessa. Palvelun laatua arvioidaan niin ydintuotteen kuin liitännäispalveluiden kannalta. (Lahtinen ja Isoviita 2001, 55.) Palvelun laatua arvioidaan erikseen jokaisella asiointikerralla. Jokainen kerta, kun asiakas käyttää yrityksen palveluita hän muodostaa uuden näkemyksen palvelun laadusta. Palvelun laadun muodostavat niin fyysiset tekijät, kuten tilat sekä itse palvelua tarjoava henkilökunta. Jokainen asiakaspalvelukokemus on

ainutlaatuinen, eikä asiakaspalvelua voida standardoida samalla tavalla, kuten tuotteita. (Lepola ym. 1988, 28 - 29). Ruokapalveluiden, kuten ravintolan laatutekijöihin asiakkaan näkökulmasta vaikuttaa sekä todelliset että kuvitteelliset tekijät. Asiakkaan todellisiin laatutekijöihin lukeutuu annosten ulkonäkö, koko, tuoksu, lämpötila sekä rakenne. Kuvitellut laatutekijät sisältävät mielikuvia asioista, joita asiakas ei fyysisesti aisteillaan havaitse, mutta joista hän käsityksen. Erilaisia kuviteltuja laatutekijöitä voi olla muun muassa annosten terveellisyys, lisääineettomuus, sekä erilaiset tuotantoon liittyvät tekijät. Jotta asiakkaan tarpeisiin pystytään parhaiten vastaamaan, tulee palvelun tarjoajan kiinnittää huomiota erilaisiin laatutekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. (Manninen 1998, 16 - 17.)

Yritykselle on tärkeää, että he onnistuvat tarjoamaan positiivisen palveluelämyksen asiakkailleen. Yrityksen jokaisen asiakaspalvelijan tulee ymmärtää asemansa yrityksen palvelun laadun edustajina, sillä heidän kauttaan asiakas muodostaa kuvan yrityksen palvelun laadusta. Tyytyväinen asiakas palaa mahdollisesti takaisin, sekä toimii suosittelijana viestittäen positiivista sanomaa hyvästä palvelusta myös eteenpäin. (Lepola ym. 1988, 29.)

2.9 Yrityksen rahoitus

Perustettavan yrityksen rahoituksen tarve on sidoksissa pitkälti yrityksen toimintaan ja tarvittaviin investointeihin. Pienemmillä yrityksillä rahoituksen tarve on pienempi kuin esimerkiksi ravintolaa perustaessa, jolloin alkuinvestoinnit vaativat suuremman määrän pääomaa. Rahoituksen tarpeen määrä selkeytyy liiketoimintasuunnitelmaa laatimisessa. Rahoituslaskelmassa selkeytyy rahoituksen tarpeen määrä, sekä eri lähteet, joista rahoitusta järjestetään. Rahoituslaskelman tulee olla realistinen ja se tulee laatia hyvissä ajoin yrityksen perustamisvaiheessa. (Uusyrittäjäkeskus 2016.)

Rahoituksen suunnittelussa on kiinnitettävä huomioita tärkeimpiin kohteisiin, kuten investointeihin, mistä saadaan rahoitus investointeihin, sekä kuinka päivittäinen rahoitushuolto järjestetään. Yrityksen johdon tulee päättää minkälaisiin investointeihin, kuten yritystoimintaan, sen kehittämiseen liittyviin laitteisiin, rakennuksiin, työvälineisiin ja koneisiin yritys tahtoo sijoittaa rahaa. Lisäksi yrityksen tulee päättää, mistä he saavat sijoituksiinsa rahoituksen järjestettyä. Yrityksen tulee tutkia vaihtoehtojaan sen suhteen rahoittavatko he investoinnit yrityksen omistajien rahoituksella, toiminnasta kertyneillä voitoilla tai esimerkiksi lainojen avulla. (Martikainen & Martikainen 2009, 11 - 12.)

Lopuksi yrityksen tulee pohtia, kuinka he hoitavat päivittäistä rahoitushuoltoa. Päivittäinen rahoitushuolto pitää sisällään yrityksen jokapäiväisen maksuvalmiuden, maksukyvyyn huolehtia päivittäisistä menoeristä, kuten laskuista. Yrityksen tulee huolehtia myös siitä, että myös he saavat maksunsa takaisin heille velallisilta. (Martikainen & Martikainen 2009, 11 - 12.)

Yritystä perustaessa yrittäjän tulee pohtia, mistä lähteistä pääomaa kerätään. Yrittäjä voi sijoittaa yritykseensä omaa pääomaa eli niin sanottua omarahoitusta joka voi pitää sisällään hänen omia säästöjä, työvälineitä tai koneita. Myös yrittäjän läheiset, kuten perhe tai tutut voivat sijoittaa yritykseen omaa pääomaa saaden mahdollisen omistuosuuden yrityksestä. (Uusyrityskeskus 2016.)

Oman pääoman lisäksi yrittäjä usein tarvitsee vieraspääomaa yritykseensä, joka tulee lainan muodossa ulkopuolilta rahoittajilta ja josta tulee maksaa lainaehtojen mukaista korkoa. Yrittäjän ottaessa lainaa, tulee sen vertailla eri lainan antajien ehtoja ja korkojen suuruuksia. Vierasta pääomaa voi ottaa lainaksi myös tutuilta ja läheisiltä, jolloin lainaehdot tulee kirjata selkeästi ylös korkoehtoineen. (Uusyrityskeskus 2016.)

Yritystä perustaessa on mahdollista käyttää hyväksi myös pääomasijoittajia, jotka sijoittamalla yritykseen saavat omistuosuuden yrityksestä. Pääomasijoittajat toivovat vastapainoksi saavansa tuottoa sijoitukselleen. Pääomasijoittajat voivat menettää yritykseen sijoittamansa summan. Erilaisia pääomasijoittajia tarjoavat muun muassa joukkorahoituspalvelut. (Uusyrityskeskus 2016.)

Aloittava yrittäjä voi hakea yritystä perustaessa starttirahaa, jonka tarkoituksena on taata yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan aloittamisvaiheessa sekä vakiinnuttamisvaiheessa. Starttirahaa voi saada enintään 18 kuukauden ajalta. Starttirahan saamisen liittyy useita kriteereitä, joita ovat muun muassa yrittäjän työskentely päätoimisesti yrittäjänä. Starttirahan saaminen vaatii että yrittäjällä tulee olla riittävät valmiudet sekä mahdollisuuden yritystoimintaan ja sen kannattavaan toimintaan. Starttiraha tulee anoa paikalliselta TE-keskukselta, ehtona että yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen starttirahan päätöksen hyväksymistä. (TE-palvelut 1015.)

3 Liikeidean suunnitteluprosessi palvelumuotoilun keinoin

Liikeidean suunnitteluprosessissa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu prosessi eroaa tavanomaisista suunnitteluprosesseista muun muassa siten, että palvelumuotoilun lähtökohtana on ensisijaisesti asiakasymmärryksen kerääminen. Ideointi palvelumuotoilussa tapahtuu vasta, kun asiakasymmärrystä on kerätty tarpeeksi laajalti. Palvelumuotoilu prosessi pitää sisällään kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi, sekä konseptoi ja vaikuta vaiheet. Palvelumuotoilun eri vaiheet sisältävät laajaa tiedonhankintaa, ideointia yhdessä palvelun käyttäjien kanssa, erilaisten mallien luomista, testausta, analysointia ja jatkokokeittämistä opitun pohjalta. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 74.)

3.1 Kartoita ja ymmärrä

Kartoita ja ymmärrä vaihe on palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe, jossa eri menetelmiä käytetään hyväksi saadakseen laajaa tietoa asiakas- ja toimintaympäristöstä. Kartoita ja ymmärrä vaiheessa tyypillistä on käyttää empaattisia menetelmiä, joiden avulla pyritään saamaan tietoa ihmisten arvoista, käyttäytymismalleista sekä tarpeista. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 74 - 75.)

Opinnäytetyön Kartoita ja ymmärrä -vaiheen ensimmäisessä luvussa (3.1.1) tarkastellaan havainnoinnin menetelmää osana palvelumuotoilua. Seuraavaksi luvussa käsitellään havainnoinnin toteutusta sekä aineiston analysointia. Aineiston analysoinnin jälkeen havainnointi luvussa pohditaan liikeidean kehittämisen kannalta tärkeimpiä pääpiirteitä.

Toisessa luvussa (3.1.2) käsitellään ensin kyselyn menetelmää tutkimusmenetelmänä. Seuraavaksi luvussa tarkastellaan nettikyselyn toteutusta ja aineiston analysointia. Lopuksi aineiston analysoinnista nostetaan liikeidean kehittämisen kannalta tärkeimpiä pääpiirteitä. Kolmannessa luvussa (3.1.3) pohditaan teemahaastattelua palvelumuotoilun tiedonkeruu menetelmänä. Luvussa käsitellään teemahaastattelun toteutusta ja aineiston analysointia. Teemahaastatteluiden aineistoa myöhemmin tullaan hyödyntämään seuraavan luvun asiakasprofiileissa.

3.1.1 Havainnoinnin toteutus ja aineiston analysointi

Havainnointi on hyödyllinen ja tärkeä tutkimiskeino, jonka avulla saadaan tietoa kuinka ihmiset toimivat luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellisen havainnoinnin tulee olla järjestelmällistä tarkkailua, jota voidaan käyttää menetelmänä itsenäisesti tai sitä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyn tai haastattelun vahvistukseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.)

Havainnoinnissa on tärkeää, että sen toteutus on suunniteltu ennen itse havainnointi tilannetta. Joissain tapauksissa havainnointi vaatii anottavia lupia havainnoitavalta kohteelta. Havainnointia suunniteltaessa on huomioitavaa, että havainnointihetkellä tulee olla tarpeelliset välineet tulosten kirjaamiseen. Käytettäviä välineitä voi olla esimerkiksi havainnointilomake, päiväkirja, videokamera, kamera tai äänitykseen soveltuvat apuvälineet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114 - 115.)

Opinnäytetyö prosessissa havainnointi menetelmää käytettiin hyväksi Helsingin tämän hetken kasvisruokaravintoloiden tarjoaman kartoittamiseen. Havainnointia varten luotiin havainnointilomake (Liite 1). Havainnointipohjaa käytettiin hyväksi, jotta pystyttiin kartoittamaan

kasvisruokaravintoloiden tämän hetkistä tilannetta ja pyrittiin selvittämään miten kehitettävä liikeidea voisi erottua niistä edukseen. Havainnointi toteutettiin kolmessa eri Helsingissä sijaitsevassa ravintolassa Joulukuun 2015 ja Tammikuun 2016 välillä. Jokaisen kohteen havainnointi kesti noin kaksi tuntia. Havainnoitavat osa-alueet koskettivat ravintolan aukio-oloaikoja, asiakaspaikkojen määrää, yleisilmettä, henkilökuntaa, tuotepalvelupakettia, erityisruokavalioiden huomioimista, mahdollisia menestysvaltteja sekä heikkouksia. Havainnoinnin aikana kirjattiin muistiinpanoja osa-alueista, jotka oli ennalta määritelty havainnointilomakkeeseen. Eri ravintoloissa toteutettujen havainnointien jälkeen niiden aineistoa alettiin analysoida teemoittain. Eri ravintoloissa havainnoitujen teemojen pääpiirteet kirjattiin Taulukkoihin 1 ja 2.

	Ravintola 1.	Ravintola 2.	Ravintola 3.
Sijainti	<ul style="list-style-type: none"> Helsinki, Keskeinen sijainti 	<ul style="list-style-type: none"> Helsinki Keskeinen sijainti 	<ul style="list-style-type: none"> Helsinki Keskeinen sijainti
Asiakaspaikkojen määrä	<ul style="list-style-type: none"> Alle 50 asiakaspaikkaa 	<ul style="list-style-type: none"> Noin 100 asiakaspaikkaa 	<ul style="list-style-type: none"> Noin 50 asiakaspaikkaa
Yleisilme	<ul style="list-style-type: none"> Ahdas yleisilme Siisti yleisilme Pöydät lähellä toisiaan Ei mahdollisuutta omaan rauhaan Sisustus ei huomiota herättävää 	<ul style="list-style-type: none"> Tilava yleisilme Siisti yleisilme Pöytien välissä runsaasti tilaa Mahdollisuus omaan rauhaan Paljon luonnon valoa Sisustus kierrätetyistä materiaaleista 	<ul style="list-style-type: none"> Ahdas yleisilme Siisti yleisilme Pöydät lähellä toisiaan Ei mahdollisuutta omaan rauhaan Sisustus ei huomiota herättävää
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökunta ystävällistä Neljä asiakaspalvelijaa työvuorossa 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökunta ystävällistä Kymmenen asiakaspalvelijaa työvuorossa 	<ul style="list-style-type: none"> Neljä asiakaspalvelijaa työvuorossa

Taulukko 2: Havainnoitujen ravintoloiden teemojen pääpiirteet 1.

Havainnoitujen ravintoloiden 1,2 ja 3 asiakaspaikkojen määrä vaihteli, pienimmässä ravintolassa oli alle 50 asiakaspaikkaa, kun taas suurimmassa havainnoidussa kasvisruokaravintolassa asiakaspaikkoja löytyi yli 100 (Taulukko 2). Havainnoituissa kasvisruokaravintoloissa 1 ja 3 pöydät olivat hyvin lähellä toisiaan, ne olivat yleisilmeeltään ahtaita, eivätkä tarjonneet asiakkaille tilaa keskustella rauhassa seuralaisten kanssa. Havainnoitujen ravintoloiden 1 ja 3 yleisilme oli pelkistetty, eivätkä ne erottuneet edukseen esimerkiksi sisustuksen kannalta. Havainnoitu ravintola 3 sen sijaan oli yleisilmeeltään tilava, joissa pöytien välissä oli tilaa ja asiakkailla oli mahdollisuus omaan rauhaan. Havainnoidussa ravintolassa 3 huomio kiinnittyi

suurien ikkunoiden tarjoamaan luonnon valoon, sekä sisutukseen, jossa oli käytetty hyväksi kierrätettyjä materiaaleja.

Kaikissa havainnoituissa ravintoloissa asiakaspalvelu oli ystävällistä. Henkilökunnan määrä vaihteli ravintolan koon mukaan, mutta jokaisessa havainnoitussa ravintolassa henkilökunnan määrä soveltui asiakkaiden määrään sekä itsepalveluperiaatteeseen, jolloin tuotteet maksettiin kassalla eikä tilauksia noudettu pöydistä.

	Ravintola 1.	Ravintola 2.	Ravintola 3.
Annokset	<ul style="list-style-type: none"> Neljä päivittäin vaihtuvaa annosta, josta valita mieleisin Itsepalvelu Annokset noudetaan kassalta 	<ul style="list-style-type: none"> Noutopöytä, jossa viisi lämmintä ja yli 15 kylmää vaihtoehtoa Annokset noudetaan noutopöydästä Raaka-aineet ja allergisoivat aineet selkeästi kirjattu ylös 	<ul style="list-style-type: none"> Yksi lämmin päivittäin vaihtuva annos Yksi päivän keitto Salaattipöytä, jossa noin kymmenen eri vaihtoehtoa Lämmin ruoka tuodaan pöytään, salaatti noudetaan itse Raaka-aineista ei tiedoteta
Tuotepalvelupaketti	<ul style="list-style-type: none"> Lounas Kahvila A-oikeudet Päivän annokset Päivän leivonnaiset 	<ul style="list-style-type: none"> Lounas Aikainen illallinen Kahvila Catering A-oikeudet Buffet-ruokailu Päivän leivonnaiset Kauppa 	<ul style="list-style-type: none"> Lounas Aikainen illallinen Salaattibuffet Päivän annos Päivän leivonnaiset Catering A-oikeudet Yksityistilaisuudet Lauantai brunssi
Aukio-oloajat	<ul style="list-style-type: none"> ma-pe 11.00-16.00 	<ul style="list-style-type: none"> ma-pe 11.00-20.00 la 11.00-18.00 	<ul style="list-style-type: none"> ma-ti 10.30-15.00 ke-pe 10.30-20.00 la 10.30-15.00
Muuta huomioitavaa	<ul style="list-style-type: none"> Ei omia Internet-sivustoja Facebook sivustot 	<ul style="list-style-type: none"> Internet- sivustot Päivänannokset nähtävillä Internet-sivustoilla Facebook sivustot 	<ul style="list-style-type: none"> Internet- sivustot Päivänannokset nähtävillä Internet -sivustolla Facebook sivustot

Taulukko 3: Havainnoitujen ravintojen teemojen pääpiirteet 2.

Havainnoitut ravintolat 1,2 ja 3 tarjosivat asiakkailleen erilaisia annosvaihtoehtoja, kahvia ja leivonnaisia (Taulukko 3). Havainnoitu ravintola 1 tarjosi mahdollisuuden valita yhden neljästä päivittäin vaihtuvasta annoksesta, sisältäen myös salaatin, leivän ja veden. Havainnoitu ravintola 2 tarjosi noutopöytätarjoilun, josta asiakas valitsi itselle mieleisimpiä kylmiä ja lämpimiä tuotteita. Annos sisälsi myös leivän ja veden. Annoksen hinta määräytyi painon mukaan ja tuotteet maksettiin kassalla. Ravintola 3 tarjosi yhden lämpimän päivittäin vaihtuvan

annoksen, mahdollisuuden keittolounaaseen tai salaattiruokailuun. Ruokailu sisälsi myös leivän, veden ja kahvin. Asiakas maksoi annoksensa kassalla itsepalveluperiaatteella. Havainnoitu ravintola 2 tiedotti käyttämistään raaka-aineista, sekä allergeeneistä selkeästi noutopöytä pisteessään, kun taas muiden ravintoloiden henkilökunta kertoi annosten sisällön sitä kysyttäessä.

Kolmen eri havainnoidun ravintolan tuotepalvelupaketit erosivat toisistaan. Havainnoitu ravintola 1 keskittyi lounasruokailuun, päivänannoksiin, ja leivonnaisiin ja heillä oli hallussaan a-oikeudet. Havainnoitu ravintola 2 tarjosi kaikkein kattavimman tuotepalvelupaketin, sisältäen lounasruokailun, aikaisen illallismahdollisuuden, a-oikeudet, kahvilan, catering mahdollisuuden sekä kaupan. Ravintolan kaupassa oli myytävissä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä elintarvikkeita ja kirjallisuutta. Ravintola 3 tuotepalvelupakettiin kuului lounasruokailu, myöhäinen lounasruokailu, leivonnaiset, a-oikeudet, lauantai brunssi, catering palvelut sekä mahdollisuus yksityistilaisuuksien järjestämisen.

Kaikkien havainnoitujen ravintoloiden aukio-oloajat painottuivat lounas-aikoihin sekä aikaiseen illalliseen. Havainnoidun ravintola 1:n aukio-oloajat painottuivat lounas-aikoihin ja arkipäiviin. Havainnoitu ravintola 2 on auki arkipäivisin lounas-aikaan ja aikaiseen illalliseen, mutta myös lauantaisin klo 18.00 asti. Havainnoitu ravintola 3 on auki alkuvuikosta vain lounasaikaan, mutta loppuvuikosta myöhempään tarjoten mahdollisuuden myös aikaiseen päivälliseen. Havainnoitu ravintola 3 tarjoaa lauantaisin brunssin. Yksikään havainnoiduista ravintoloista ei ole auki arkipäivisin klo 20.00 jälkeen, lauantai-iltaisain eikä sunnuntaisin.

Havainnoiduilla ravintoloilla 2 ja 3 olivat omat kotisivut, jotka näyttivät muun muassa viikon ruokalistan, ravintolan tarjoamat palvelut sekä tärkeimmät yhteystiedot. Ainoastaan havainnoitava ravintola 1 ei omistanut omia kotisivuja. Jokaisella havainnoitavalla ravintolalla oli omat Facebook sivustot, joissa näkyy kuvia annoksista, tärkeimmät yhteystiedot, aukio-oloajat. Ravintoloiden Facebook-sivustot toimivat myös kanavana ravintolan ja asiakkaiden välisessä tiedotuksessa ja antavat mahdollisuuden asiakkaille jättää palautetta ravintolalle.

Liikeidean kehittämisen kannalta olisi huomioitavaa että kehitettävä ravintola olisi tarpeeksi tilava, jotta ravintola ei tuntuisi liian ahtaalta ja asiakkailla olisi mahdollisuus keskustella seuralaisten kanssa rauhassa. Erilaisia sisustuselementtejä sekä kasveja voisi hyödyntää tilaratkaisuisissa. Liikeidean kannalta huomioitavaa on, että sisustuselementtien tulee luoda hyvää tunnelmaa, joka edesauttaisi asiakkaita viihtymään, sekä asioimaan ravintolassa myös tulevaisuudessa. Kierrätettyjä materiaaleja, sekä alan opiskelijoita voisi hyödyntää ravintolan sisustamisessa. Oikeanlainen sisustus voi myös olla mahdollinen kilpailuvaltti, jotta ravintola erottuisi edukseen kilpailijoista.

Kehitettävän liikeidean tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalveluun, jonka tulee olla ystävällistä sekä asiantuntevaa. Liikeidean kannalta on huomioitavaa, että henkilökuntaa tulee perehdyttää tehtäviinsä huolellisesti, sillä heillä tulee olla laaja tuntemus ravintolan tarjoamista tuotteista sekä palveluista. On tärkeää, että henkilökunnan määrä on riittävä palvelulaadun varmistamisen kannalta, sillä liian vähäisellä henkilökunnan määrällä ei pystytä tarjoamaan asiakkaalle tämän tarpeita täyttävää palvelua. Erottuakseen kilpailijoistaan kehitettävä liikeidean tulisi panostaa asiakaspalveluun. Asiakaspalvelulla voi erottua edukseen muun muassa tarjoamalla asiakkaille ammattitaitoista pöytiintarjoilua, joka voi luoda asiakkaalle lisäarvoa, sekä antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuuden lisämyyntiin tuotesuosittelun avulla.

Havainnoitujen ravintoloiden tämän hetkiset aukio-oloajat ajat keskittyivät lounasaikaan, aikaiseen lounaaseen ja lauantai-aamupäivään. Kehitettävä liikeidea erottuisi kilpailijoista edukseen tarjoamalla myöhäisemmät aukio-oloajat niin arkisin kuin lauantaisinkin, sekä sunnuntaisin. Mikäli ravintola tarjoaisi ruokaravintolan imagon lounasravintolan mielikuvan sijaan, se pystyisi houkuttamaan myös muita asiakkaita kuin lounasruokailijoita.

3.1.2 Kyselyn toteutus ja aineiston analysointi

Kyselyä käytetään tiedonkeruumenetelmänä, kun pyritään saamaan laajaa tutkimusaineistoa. Kyselyn avulla kerätään tietoa laajalta joukolta osallistujia ja täten pyritään kokoamaan paljon informaatiota nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn valtteina onkin sen nopea ja tehoas koaminen, mutta sen heikkoutena voidaan pitää tiedon pintapuolisuutta, sekä kuinka tunnollisesti kyselyyn osallistujat paneutuvat vastaamaan kysymyksiin. Erilaisia metodeja käyttäviä kyselyitä ovat muun muassa Internet kyselyt, postitse lähetettävät kyselyt, puhelimitse tai kasvokkain täytettävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää kyselyn vastaajan puolesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.)

Kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä se koettiin hyödylliseksi tiedonkeruumenetelmäksi niin liikeidean kysynnän kartoittamisessa kuin liikeidean kehittämisesäkin. Kyselyä varten luotiin kyselylomake (Liite 2). Kysely toteutettiin Internet kyselynä Google forms docs - työkalua apuna käyttäen. Nettikyselyn linkkiä jaettiin sosiaalisessa mediassa, opinnäytetyön tekijän Facebook sivustolla. Kyselyn vastausajaksi määritettiin kaksi viikkoa, jonka aikana toivottiin saatavan 50 vastausta. Vastausajan päätyttyä vastauksia oli kertynyt haluttu määrä, joten vastausaika ei tarvinnut pidentää.

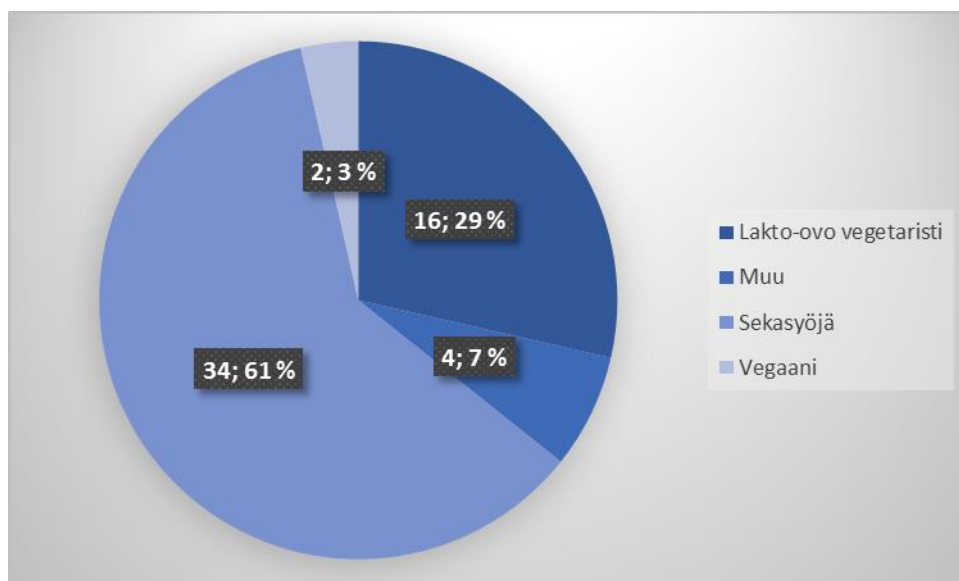
Vastausajan päätyttyä kyselyn aineistoa analysoitiin Microsoft Excel työkalua apuna käyttäen. Kyselyn tulokset siirrettiin Microsoft Excel ohjelmistoon, jolloin vastauksista pystyttiin määrittämään erilaisia kaavioita ja avoimet kysymykset saatiin avattua analysoitaviksi.



Kuvio 3: Kyselyyn vastanneiden ikä- ja sukupuolijakauma. (n=56)

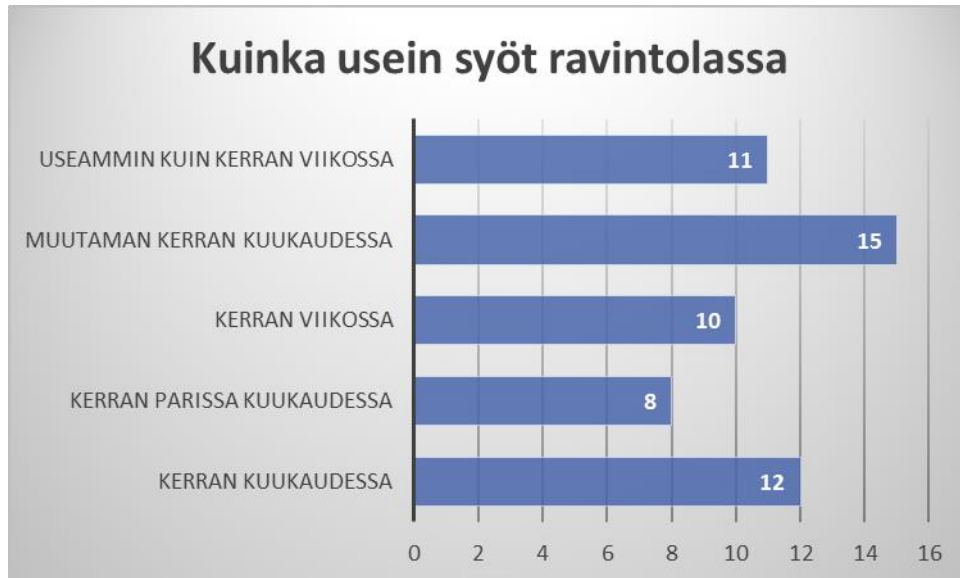
Kyselyyn vastasi 56 henkilöä, joista 20 oli miehiä ja 36 naisia (kuvio 3).

Eniten miespuolisia vastaajia (13) kuului ikäluokkiin 25-30 -vuotiaat, kolme vastanneista oli 31-36 -vuotiaita ja yhtä suuri määrä vastaajia (2) kuului ikäluokkiin 37-42 -vuotiaat sekä 18-24-vuotiaat. Kyselyyn vastanneista naispuolisista henkilöistä yhtä suuri osa (15) oli 18-24 vuotiaita kuin 25-30 -vuotiaita. Neljä vastanneista kuului ikäluokkaan 31-36 -vuotiaita ja pienin määrä (2) vastanneista oli yli 50 vuotiaita. Kyselyssä oli mahdollisuus vastata alle 18-vuotias, mutta siihen ikäluokkaan ei löytynyt miespuolisia, eikä naispuolisia vastaajia.



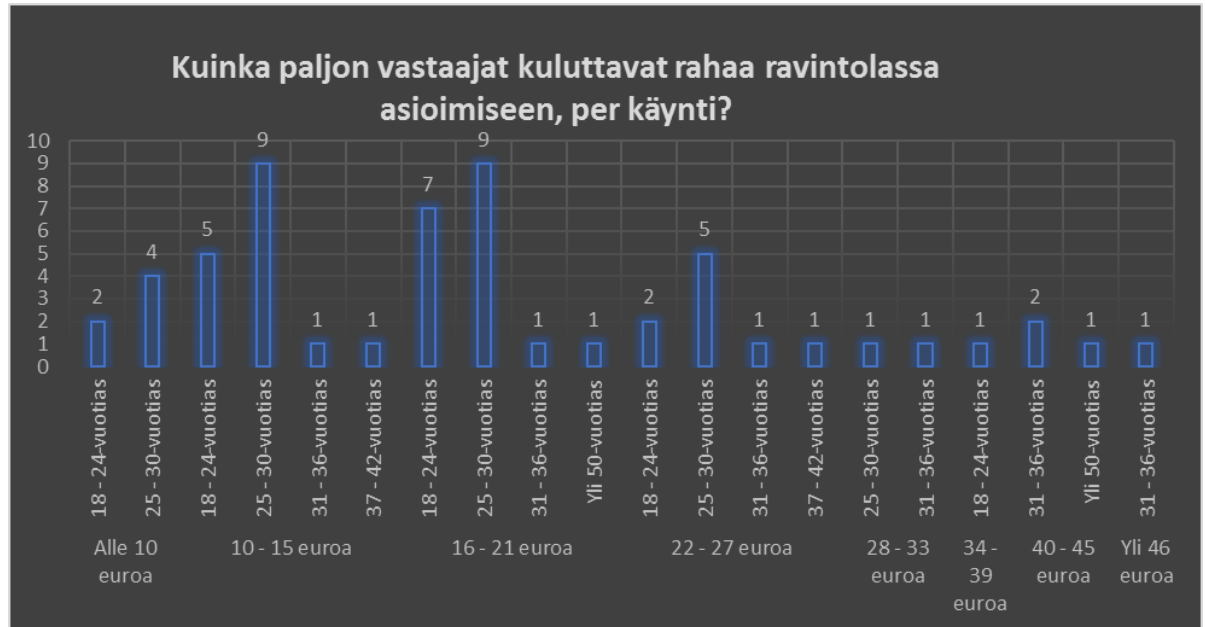
Kuvio 4: Vastaajien noudattamat ruokavaliot. (n=56)

Kysymyksessä tutkittiin vastanneiden noudattamia ruokavalioita (Kuvio 4). Vastanneista yli puolet (34, 61 %) oli ruokavalioltaan sekasyöjiä, lakto-ovo vegetaarista ruokavaliota noudatti 16 (29 %), vastanneista neljä (7 %) määritteli noudattavansa muuta kuin edellä mainittua ruokavaliota ja kaksi (3 %) noudatti vegaania ruokavaliota.



Kuvio 5: Kuinka usein vastaajat syövät ravintolassa (n=56)

Kysymyksessä tutkittiin kuinka usein vastaajat asioivat ravintoloissa syömässä, lukuun ottamatta koulu- tai työpaikkaruokalaa (Kuvio 5). Muutaman kerran kuukaudessa ravintolassa asioi 15 vastaajaa. Vastaajista 12 asioi ravintoloissa kerran kuukaudessa. Kysymykseen vastanneista 11 asioi ravintoloissa useammin kuin kerran viikossa. Kerran viikossa ravintolassa asioi 10 vastaajaa ja vähiten vastaajia (8) ilmoitti asioivansa ravintolassa kerran parissa kuukaudessa. Kysymyksessä oli mahdollisuus vastata myös, ettei asioi ravintolassa juuri koskaan tai ei koskaan, mutta kukaan kyselyyn osallistunut ei valinnut näitä vastauksia.

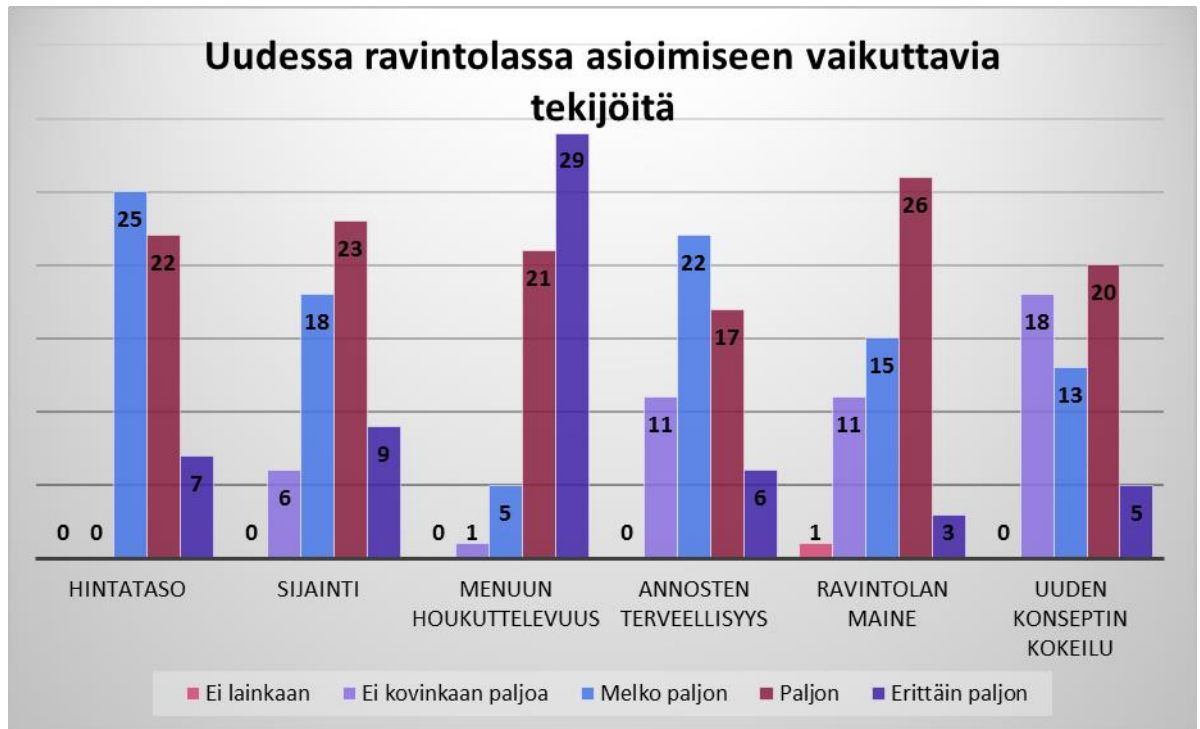


Kuvio 6: Vastaajien kulutus ravintolassa ikäryhmää kohten. (n=56)

Kysymyksessä tutkittiin kuinka paljon vastaajat kuluttavat rahaa ravintolassa asioimiseen per käynti. Aineistoa verrattiin vastaajien edustamiin ikäluokkiin ja tutkittiin eroaako eri ikäluokkiin kuuluvien vastaajien vastaukset toisistaan (Kuvio 6.) Suurin osa vastaajista kuului ikäluokkaan 25-30 vuotiaat (28 henkilöä). Ikäluokkaan 25-30 vuotiaat kuuluvista yhdeksän kuluttaa 10-15 euroa, toiset 9 kuluttaa 16-21 euroa, viisi vastaajista kuluttaa 22-27 euroa, vastaajista neljä kuluttaa alle 10 euroa ja yksi vastaaja kuluttaa 28-33 euroa.

Toiseksi suurimpaan vastaajien ikäryhmään kuuluvat 18-24 vuotiaat (17 henkilöä). Vastaajista seitsemän kuluttaa 16-21 euroa, viisi kuluttaa 10-15 euroa, kaksi kuluttaa 22-27 euroa ja toiset kaksi vastasi kuluttavansa alle 10 euroa. Yksi ikäluokkaan kuuluva kuluttaa 34-39 euroa. Kolmanneksi suurimpaan vastaajien ikäryhmään kuuluvat 31-36 vuotiaat (7 henkilöä). 31-36 vuotiaista vastaajista kaksi kuluttaa 40-45 euroa, ja tasaisesti loput viisi ikäluokkaan 31-36 vuotiaat kuuluvista yksi yli 46€, yksi 28-33€, yksi 22-27€, yksi 16-21€ ja yksi 10-15€.

Aineistoa analysoidessa käy ilmi, että liikeidean kohderyhmää suunnitellessa on huomioitavaa, että nuoremmat asiakkaat kuluttavat keskimääräisesti vähemmän rahaa ravintolassa asioimiseen, kuin vanhemmat asiakkaat. Annosten ja juomien hinnoittelussa on huomioitavaa, että asiakkaille tulee tarjota mahdollisuus tyydyttää lounas ja päivällistarpeet edullisesti. On myös huomioitava, että vanhemmat asiakkaat ovat usein valmiita kuluttamaan ravintolassa asioimiseen enemmän, jota tulee huomioida muun muassa juoma ja ruokatuotteiden suunnittelussa sekä asiakaspalvelijoiden myyntityössä tuotteita suositeltaessa.



Kuvio 7: Uudessa ravintolassa asioimiseen vaikuttavia tekijöitä. (n=56)

Kysymyksessä tutkittiin kuinka vastaajat kokevat valittujen teemojen: hintatason, sijainnin, menun houkuttelevuuden, annosten terveellisyden, ravintolan maineen ja uuden konseptin kokeilemisen uudessa ravintolassa asioimiseen (Kuvio 7). Vastaajista noin puolet (25) koki, että hintataso vaikuttaa melko paljon uudessa ravintolassa asioimiseen, kun taas 22 vastaajalle hintataso merkitsi paljon ja seitsemälle vastaajille hintataso vaikutti erittäin paljon. Vastaajista 23 painotti sijainnin vaikuttavan paljon uudessa ravintolassa asioimiseen, kun taas 18:lle se merkitsi melko paljon ja 9:lle se merkitsi erittäin paljon.

Yli puolelle (29) vastaajista menuun houkuttelevuus nousi erittäin tärkeäksi tekijäksi uudessa ravintolassa asioimiseen, kun taas 21:lle se merkitsi paljon ja 5:lle vastaajista menuun houkuttelevuus merkitsi melko paljon. Vastaajista 22 koki annosten terveellisyden olevan melko tärkeä tekijä, kun taas 17 vastaajaa koki sen merkitsevän paljon. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, ettei annosten terveellisyys vaikuta kovinkaan paljoa, kun taas 6:lle vastaajista annosten terveellisyys oli erittäin merkittävä tekijät uutta ravintolaa kokeiltaessa.

Vastaajista noin puolet (26) koki, että ravintolan maine merkitsee paljon uutta ravintolaa kokeiltaessa. Vastaajista 15:lle ravintolan maine merkitsi melko paljon kun vastaajista 11 koki, ettei ravintolan maine merkinnyt kovinkaan paljoa. Vastaajista 3:lle ravintolan maine merkitsi erittäin paljon. Yhdelle vastaajista ravintolan maine ei merkinnyt lainkaan. Vastaajista 20:lle

uuden konseptin kokeilu merkitsi paljon uutta ravintolaa kokeiltaessa, kun 18:n mielestä uuden konseptin kokeilu merkinnyt kovinkaan paljoo. 13 vastaajaa koki että uuden konseptin kokeileminen merkitsi melko paljon ja viidelle vastaajista se oli erittäin tärkeä tekijä. (Kuvio 7.)

Aineistoa analysoidessa käy ilmi, että kaikki kysymyksen teemat; hintataso, sijainti, menuun houkuttelevuus, annosten terveellisyys, ravintolan maine ja uuden konseptin kokeilu ovat olennaisia seikkoja, kun kyselyyn vastaajat asioivat uudessa ravintolassa. Menuun houkuttelevuus nousi tärkeimmäksi tekijäksi, mutta myös muut osa-alueet ovat olennaisessa merkityksessä. Kehitettävän liikeidean tulee panostaa kaikkiin osa-alueisiin, jotta asiakkaiden tarpeet tyydytettäisiin.

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittain ja niistä luotiin yhteenveto (Taulukko 4). Teemat muodostuivat avoimissa kysymyksissä useasti toistuvista ja kehitettävän kasvisruokaravintolan kannalta tärkeimmistä teemoista. Eri vastaajien samankaltaiset vastaukset laskettiin yhteen ja merkittiin taulukkoon numeraalisesti.

Mitä on jäänyt mieleen aiemmista kasvisruokaravintoloissa vierailuista	Miksi tulevaisuudessa vastaajat haluavat asioida kasvisruokaravintolassa:
<ul style="list-style-type: none"> • Maukasta ruokaa (26) • Hyvä hinta-laatusuhde (4) • Terveellistä ruokaa (3) • Luovat annokset, jotka erottuvat edukseen tavallisista ravintoloista (3) • Annoksesta ei lähtenyt nälkä (1) • Visioton menu (1) • Umamin puute (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet makuelämykset (10) • Ruuan terveellisyyden takia (10) • Ideoita omaan ruuanlaittoon (7) • Ruuan ekologisuus kiinnostaa (6) • Uusien ravintoloiden kokeilu (6) • Kasvisruokavaihtoehdot parempia kuin tavallisissa ravintoloissa (2)
Mitkä seikat estävät asioidasta kasvisruokaravintolassa	Vastaajien antamia ideoita kehitettävälle kasvisruokaravintolalle
<ul style="list-style-type: none"> • Ravintoloiden sijainnit eivät palvele tarpeita (16) • Liian korkeat hinnat (8) • Ei tietoa missä sijaitsee (5) • Annokset eivät miellytä (3) • Aukio-oloajat eivät palvele tarpeita (2) • Ravintoloiden ahtaus, kasalla jonottaminen kestää liian kauan (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä hinta-laatusuhde (8) • Rento ja tunnelmallinen meininki (6) • Kotimaiset raaka-aineet (6) • Sesonkien mukaiset kasvikset (5) • Ravintola, jossa voi asioida nopealla lounaalla tai viettää iltaa (3) • Opiskelija ystävälliset hinnat (3) • Luomutuotannon tukeminen (2) • Lähiruoka (2) • Tiedottaminen raaka-aineista ja niiden alkuperästä (1)

Taulukko 4: Yhteenveto kyselyn avointen kysymysten vastauksista teemoittain.

Kyselyyn vastaajista 26 painotti, että aikaisemmista vierailuista kasvisruokaravintoloissa parhaiten mieleen on jäänyt ruuan maukkaus. Vastaajista neljälle mieleen oli jäänyt annosten hyvä hinta-laatusuhde. Kolme vastaajaa painotti, että he heille aikaisemmista vierailuista kasvisruokaravintoloissa on jäänyt mieleen raaka-aineiden ja annosten terveellisyys. Kolme vastaajaa mainitsi, että heille mieleen on jäänyt muun muassa se, kuinka kasvisruokaravintolat ovat tarjonneet luovia ja mielikuvituksellisia annoksia, jotka erottuvat edukseen sekaruokaa tarjoavien ravintoloiden annoksista. Aikaisemmista vierailuista kasvisruokaravintoloissa vain kolmella vastaajista oli jäänyt negatiivisia kokemuksia. Yksi vastaajista koki, ettei aikaisemmasta vierailusta kasvisruokaravintolassa ollut lähtenyt nälkä, toinen vastaaja muisteli, että vierailemansa ravintolan menu ei ollut miellyttänyt ja kolmas negatiivisen kokemuksen saanut olisi kaivannut umamin makua annokseensa.

Kyselyssä tutkittiin syitä minkä takia vastaajat haluaisivat tulevaisuudessa vierailla kasvisruokaravintoloissa. Kuuden vastaajat vastaukset koskivat uusien makuelämyksien saamista ja uudenlaisiin tuotteisiin tutustumista. Vastaajista 10 painotti, että tahtoisivat tulevaisuudessa asioida kasvisruokaravintoloissa erityisesti annosten terveellisyyden takia. Seitsemän vastaajaa tahtoi tulevaisuudessa vierailla kasvisruokaravintoloissa saadakseen uusia ideoita omaan ruuanlaittoon. Vastaajista kuusi mainitsi kasvisruuan ekologisuuden tärkeänä syynä vierailla kasvisruokaravintoloissa myös tulevaisuudessa. Vastauksissa kuudessa painottui uusien ravintoloiden kokeilu motivoivaksi tekijäksi kasvisruokaravintoloissa vierailemiseen. Vastaajista kaksi mainitsi saavansa kasvisruokaravintoloissa parempia kasvisruoka annoksia, kuin ravintoloissa jotka keskittyvät myös liha, kala ja kanaruokiin.

Kyselyssä tutkittiin mitkä seikat estävät vastaajia asioimassa kasvisruokaravintoloissa ja suurimmaksi syyksi nousi sijainti. Vastaajista 26 oli sitä mieltä, etteivät tämän hetkiset kasvisruokaravintoloiden sijainnit palvele heidän tarpeitaan. Vastaajista kahdeksan koki, että tällä hetkellä kasvisruokaravintoloiden hinnat eivät ole opiskelijaystäväisiä tai ovat muuten liian korkeita heidän budjetilleen. Vastaajista viisi painotti, että he eivät tiedä mistä löytyy kasvisruokaravintoloita ja kokevat ettei tällä hetkellä kasvisruokaravintoloista tiedoteta tarpeeksi. Vastaajista kaksi painotti, että tämän hetkisten kasvisruokaravintoloiden aukio-oloajat eivät palvele heidän tarpeitaan. Yksi vastaajista mainitsi, että tällä hetkellä kasvisruokaravintoloissa on liian ahdasta ja jonotus kassoilla kestää liian kauan.

Kyselyssä tutkittiin vastaajien antamia kehitysideoita kasvisruokaravintolaa varten. Vastaajista kahdeksan mainitsi, että kehitettävän kasvisruokaravintolan tulisi tarjota annoksia, joissa on hyvä hintalaatusuhde. Vastaajista kuusi mainitsi, että kaipaisivat tunnelmallista ja rauhallista ilmapiiriä, jossa viihtyy hyvin. Kuutta vastaajista miellyttäisi se, että ravintola käyttäisi mahdollisimman paljon kotimaisia raaka-aineita, jolloin ravintolan toiminta olisi myös ekologi-

sempaa. Vastaajista viisi toivoi ravintolassa käytettävän sesongin tuotteita, kuten kasviksia. Vastaajista kolme toivoi ravintolaa, joissa voisi piipahtaa nopealla lounaalla, mutta myös viettää iltaa pidempäänkin. Kyselyyn vastanneista kolme ehdotti, että ravintolan hinnat olisivat opiskelijaystävällisiä hintoja, jotka soveltuvat vähävaraisemmillekin. Kyselyyn vastanneista kaksi toivoi, että ravintolassa käytettäisi luomutuotantoa sekä lähiruokaa. Vastaajista yksi mainitsi, että ravintolan olisi hyvä tiedottaa käytetyistä raaka-aineista sekä niiden alkuperästä.

Kehitettävän liikeidean kannalta huomioitavimpia seikkoja, joita kyselyn vastauksissa ilmenee liittyvät erityisesti maukkuteen, uusien makuelämyksien tarjoamiseen, hyvään hintalaatusuhteeseen sekä ravintolan sijaintiin. Liikeidean tulee keskittyä tarjoamaan asiakkailleen maukasta ja terveellistä ruokaa, jotka erottuvat niin edukseen tavallisista ravintoloista kuin muista kasvisruokaravintoloista. Liikeidean on hyvä suosia kotimaisia ja lähellä tuotettuja raaka-aineita ja luonnonmukaista tuotantoa. Annoksien suunnittelussa tulee huomioida, että annokset ovat luovia ja ruokalistalta löytyy useita vaihtoehtoja eri makuun. Liikeidean fyysisiä tiloja suunnitellessa tärkeää on kiinnittää huomiota, että ravintola tarjoaa asiakkaalleen paikan, jossa hän viihtyy niin lounaalla, päivällisellä kuin viettämässä aikaa seurustellenkin.

3.1.3 Teemahaastattelun toteutus, tulokset ja analysointi

Haastattelu on eräs käytetyimmistä tiedonkeruun menetelmistä niin tutkimus- kuin kehittämisprojekteissa. Haastattelua käytetään hyväksi, jotta saataisiin selville tietoa kehittämiseen kohteesta jopa varsin nopealla ajan käytöllä. Haastattelu sopii erityisesti yksilötiedon keruumenetelmäksi, sillä sen avulla saadaan tietoa erityisesti yksilön näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Teemahaastattelu on eräs haastattelumuodoista, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teema haastattelussa on haastattelun aihepiirit eli teemat ovat selvillä, mutta kysymyksiä järjestystä ja muotoa ei ole rajattu tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.)

Teemahaastattelu valittiin menetelmälliseksi valinnaksi, koska sen avulla uskottiin saatavan hyödyllistä aineistoa kehitettävää liikeideaa varten. Teemahaastattelun avulla pyrittiin keräämään kohderyhmää sekä ideoimaan kehitettävää liikeideaa asiakaslähtöiseltä kannalta. Teemahaastatteluiden vastauksia hyödynnettiin luvussa 3.2.1 esitettävissä asiakasprofiileissa.

Teemahaastattelua varten luotiin teemahaastattelulomake (Liite 3). Teemahaastattelupohja luotiin valitsemalla liikeidean kehittämisen kannalta hyödyllisimpiä teemoja. Jokaiselle valitulle teemalle luotiin apukysymyksiä, joiden avulla teeman keskustelua pystyttiin johtamaan haluttuun suuntaan ja eri osa-alueisiin saataisiin vastauksia. Teemahaastatteluun valittiin

kaksi haastateltavaa, jotka edustivat luotavan kasvisruokaravintolan kohderyhmää. Molemmat haastateltavat olivat myös vastanneet opinnäytetyön aikaisempaan vaiheeseen kuuluvaan nettikyselyyn. Teemahaastattelut toteutettiin ajankohtina 18.2.2016 Helsingissä ja 28.2.2016 Vantaalla rauhallisissa tiloissa haastateltavien kotona. Teemahaastattelut toteutettiin keskustelemalla valmiiksi valituista teemoista haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun kulku oli keskustelunomaista, jolloin vastaajan vapaalle puheelle annettiin tilaa ja hän pystyi vastaamaan teemoihin mahdollisimman vapaasti. Jotta teemahaastattelun eri teemoista saatiin tarpeeksi tietoa, haastattelussa käytettiin hyväksi apukysymyksiä.

Teemahaastatteluun osallistuneet olivat molemmat naisia, joista molemmat sopivat kasvisruokaravintolan kohderyhmään. Haastateltava 1. oli 34-vuotias nainen, joka on ruokavalioltaan sekasyöjä, mutta ei syö punaista lihaa, kuten sikaa ja nautaa. Haastateltava 2. oli 26-vuotias nainen, joka syö pääsääntöisesti kasvisruokaa, mutta toisinaan myös lihaa, kanaa ja kalaa jos niitä on tarjolla esimerkiksi vieraillessa ystävien luona. Molemmat haastateltavat kokivat kehitettävän kasvisruokaravintolan liikeidean mielenkiintoiseksi ja olivat kiinnostuneita osallistumaan teemahaastatteluun.

Molempien teemahaastatteluiden toteutuksen aikana otettiin lyhyitä muistiinpanoja, mutta pääpaino haastattelijalla oli kuunnella haastateltavan sanomaa. Teemahaastattelussa haastateltavien vastaukset nauhoitettiin Sound Recorder+ mobiili applikaatiota apuna käyttäen, jotta vastauksien taltiointi ja analysointi myöhemmin helpottuisi. Teemahaastatteluiden toteutuksen jälkeen vastaukset litteroitiin Microsoft Word Dokumenttiin, jonka jälkeen vastauksia alettiin analysoida. Haastateltavien vastaukset lajiteltiin teemoittain (Taulukko 5, 6 ja 7.)

	Haastateltava 1.	Haastateltava 2.
Palvelevat aukioloajat	<ul style="list-style-type: none"> • lounas • päivällinen • viikonloppuisin myöhäisemmät aukioloajat 	<ul style="list-style-type: none"> • lounas • päivällinen • viikonloppuisin myöhäisemmät aukioloajat
Ravintolan koko	<ul style="list-style-type: none"> • pienehkö, n. 50 asiakaspaikkaa 	<ul style="list-style-type: none"> • pienehkö, 50-100 asiakaspaikkaa
Tarjoilu	<ul style="list-style-type: none"> • pöytiintarjoilu • päivittäin vaihtuvat annokset ja à la carte 	<ul style="list-style-type: none"> • pöytiintarjoilu • lounasannokset sekä à la carte • mahdollisuus tulla myös istumaan iltaa ja juomaan lasillisen viiniä

Taulukko 5: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain

Teemahaastattelussa kerätty aineisto analysoitiin ja lajiteltiin teemoittain (Taulukko 5). Molemmat haastateltavat painottivat, että olisi tärkeää, että ravintolan aukio-oloajat kattaisivat asiakkaiden sekä lounas- että päivällistarpeet. Molemmat vastaajat kokivat että lounasaikaan päivittäin vaihtuvat annokset miellyttäisivät heitä. Molemmat haastateltavat kaipaivat vii-

konloppuisin myöhäisempiä aukio-oloaikoja, kuin arkipäivisin. Kumpikaan haastateltavista ei kaipaa isoa ravintolaa. Haastateltava yksi toivoi pienehköä ravintolaa, jossa olisi noin 50 asiakaspaikkaa, kun taas haastateltava 2 toivoi että asiakaspaikkoja olisi 50-100. Haastateltavat kokivat että myös lounasaikaan asiakkaille tulisi tarjota pöytiintarjoilua sen sijaan että asiakas tilaisi annokset kassalta. Päivällisaikaan à la carte annokset kiinnostivat molempia vastaajia, ja niissä vastaajien mielestä tulisi olla tarpeeksi valinnan varaa.

	Haastateltava 1.	Haastateltava 2.
Sisustus ja tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> tunnelmallinen rauhallinen taustamusiikki kotoisa luonnon valo luonnollisia sävyjä kotimaista designiä 	<ul style="list-style-type: none"> tunnelmallinen pöydät ei liian lähikäin toisiaan sisustuselementit poikkeavat toisistaan kierrätetyt materiaalit
Henkilökunta	<ul style="list-style-type: none"> ammattitaitoinen osaa suositella vankka tuotetuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> tuotetuntemus ei liian kaavamaista asiakaspalvelua “rento” meininki työntekijöiden kuuluu nauttia työstään ja rooleistaan asiakaspalvelijoina

Taulukko 6: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain, 2

Sisustukseen molemmat haastateltavat kaipaavat ratkaisuja, jotka luovat rauhallista tunnelmaa (Taulukko 6). Sisustukseen kaivattiin tilaa luovia ratkaisuja, joiden avulla pöytien väliin jäisi tarpeeksi tilaa ja asiakkaat pystyisivät keskustelemaan seuralaistensa kanssa rauhassa. Haastateltava 1. painotti että suomalainen design sisustuksen saralta sekä luonnon valot miellyttäisivät häntä. Haastateltava 1. mainitsi että esimerkiksi itämainen musiikki, jota ei erityisesti tarvitse kuunnella, mutta soi taustalla toisi ravintolaan rauhallista tunnelmaa. Haastateltava 2. mainitsi että häntä miellyttäisivät tummemmat sävyt yhdistettynä murrettuihin sävyihin. Haastateltava 2. painotti, että olisi mielenkiintoista, että esimerkiksi pöydät ja muut sisustuselementit voisivat olla toisistaan erilaisia, kuhan ne olisivat sopusoinnussa keskenään. Haastateltava 2. koki, että esimerkiksi kierrätettyjä materiaaleja voisi hyödyntää sisustuksessa.

Ravintolan henkilökunnan suhteen molemmat haastateltavat painottivat että tärkeää olisi, että henkilökunnan tulee olla motivoitunutta, ammattitaitoista ja palveluultista. Molemmat vastaajista kokivat, että henkilökunnan tulee omata laaja tuotetuntemus annoksista ja juomatuotteista. Henkilökunnan tulisi osata suositella annoksiin sopivia juomatuotteita. Haastateltava 1. mainitsi, että erityisruokavalioiden huomioiminen, sekä henkilökunnan tuotetunte-

mus tuotteiden allergeeneistä on erityisen tärkeää, sillä tänä päivänä ruoka-aineallergikoita on paljon, mukaan lukien hänet itsensä.

	Haastateltava 1.	Haastateltava 2.
Tuotteet, jotka kiinnostavat	<ul style="list-style-type: none"> • annosten valmistamiseen on nähty vaivaa • allergikot huomioidaan 	<ul style="list-style-type: none"> • annokset, jotka maistuvat • mielikuvituksellisuus annoksissa • kevyitä ja terveellisempiä jälkiruokia
Liitännäispalvelut	<ul style="list-style-type: none"> • tapahtumia, kuten live-musiikki-iltoja ja Stand up -komedia iltoja 	<ul style="list-style-type: none"> • eri kulttuureiden teemapäiviä • maistiais • mahdollisuus viettää esimerkiksi syntymäpäiviä
Tarjouspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • lounaspassit 	<ul style="list-style-type: none"> • lounaspassit • tarjouksia hiljaisina aikoina
Markkinointikanavat	<ul style="list-style-type: none"> • visuaaliset Internet sivustot • selkeä menu • raaka-aineista informoiminen • flyerit • tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet sivustot • Facebook sivustot • tapahtuma kalenteri

Taulukko 7: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain 3.

Haastateltavat kaipaavat lounasaikaan päivittäin vaihtuvia annoksia, joita tulisi olla muutama erilainen (Taulukko 7). Annokset tulisi tarjolla pöytiin, mutta lounaaseen sopisi myös salaattibuffet, josta saa itse valita mieleisiä alkupala salaatteja. Molemmat vastaajat mainitsivat että sopiva lounaan hinta olisi noin kymmenen euroa. Päivällisaikaan à la carte annokset miellyttäisivät haastateltavia enemmän. Päivällisannokset saisivat olla hintavampia, kunhan laatu olisi kohdallaan. Haastateltava 1. mainitsi, että voisi maksaa laadukkaasta päivällismenuusta, joka sisältää alkupalan, pääruuan ja jälkiruuan n. 50-60 euroa. Haastateltava 2. painotti, että kaippa erilaisia annoksia, joista löytyy seurueen jokaiselle jotakin, eikä kaikkien annosten välttämättä tarvitsisi olla vegaaneja. Haastateltava 2. kaippa jälkiruuiksi terveellisiä ja raikkaita annoksia, joiden makeutukseen ei käytetä sokeria vaan muita luonnollisia makeuttajia, kuten taateleita.

Molemmat haastateltavat painottivat että heitä miellyttävän sijainnin tulisi olla helposti saavutettavissa julkisilla kulkuyhteyksissä. Haastateltava 1. painotti että Helsingin ydinkeskusta tai sijainti vantaalla, kuten Tikkurilassa palvelisi häntä parhaiten. Haastateltava 2:n mieluisin sijainti ravintolalle olisi Helsingin ydinkeskustassa tai Kalliossa. Haastateltava 2. mainitsi, että olisi positiivista, mikäli ravintolassa olisi rento meininki ja sinne voisi tulla myös istumaan iltaa ja juomaan esimerkiksi lasillisen viiniä ystävän myös viikonloppuisin ilman, että tulee illalliselle.

Haastateltava 1. koki, että ravintola voisi hyödyntää erilaisia teemapäiviä, ravintolassa voisi tapahtumia kuten Stand Up-komedia iltoja, sekä livemusiikkia. Haastateltava 2. koki, että erilaiset ravintola voisi järjestää erilaisia teemailtoja, kuten esimerkiksi vegaaneja iltoja, joissa asiakkaat pääsevät kokemaan uusia makuelämyksiä ja kokeilemaan erilaisia maistiaisja. Haastateltava mainitsi muiksi mielenkiintoisiksi teemoiksi eri maat, esimerkiksi Latinalaisesta Amerikasta. Teemaa tulisi hyödyntää musiikissa ja koristeissa. Haastateltava 2. koki, että voisi myös itse kuvitella järjestävänsä yksityisyystilaisuuksia, kuten syntymäpäiviä ravintolassa.

Molemmat haastateltavat kokivat, että eivät valitse ravintoloita tarjousten takia, mutta esimerkiksi lounaspassi, jolloin joka 10 annos olisi ilmainen, miellyttäisi. Haastateltava 2. mainitsi, että hiljaisina viikonpäivinä tai päivän hiljaisimpina ajankohtina olisi mielenkiintoista, kun joku tietty tuote tai annos olisi tarjouksessa. Nämä tarjoukset tulisi olla nähtävillä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa sekä Internet-sivustoilla.

Haastateltava 1. kaipasi kattavia Internet -sivustoja, joiden tulisi olla selkeät ja hyvin visuaaliset. Internet-sivustoilla tulisi olla kuvaukset päivänannoksista sekä À la carte menu. Annoksista tulisi olla paljon kuvia, sekä niiden raaka-aineista tulisi tiedottaa selkeästi. Haastateltava 2. painotti että Internet sivustoja tulisi päivittää usein ja niistä tulisi löytää kaikki oleellinen helposti. Internet sivustolla tulisi olla tapahtumakalenteri, joka houkuttelee vierailemaan tapahtumissa. Haastateltava 2. painotti, että Facebook-sivusto on myös tärkeä kanava, jonka tulee olla ajan tasalla kaikesta ravintolassa tapahtuvasta.

Haastateltava 1. mainitsi myös, että saadakseen näkyvyyttä, ravintola voisi järjestää kampanjoita kuten jakaa mainoslehtisiä ravintolan läheisyydessä ja Helsingin keskeisillä alueilla. Toinen keino saada ihmiset kiinnostumaan ravintolan toiminnasta olisi liittyä ravintolapäiviin, sekä erilaisiin ruokaan liittyviin tapahtumiin.

Liikeidean kehittämisen kannalta teemahaastatteluiden saatiin tärkeitä ideoita ja kehitysehdotuksia. Liikeidean tulisi tarjota asiakkailleen heidän tarpeitaan palvelevia aukio-oloaikoja, jotka keskittyisivät niin arkipäiviin kuin viikonloppuihin. Aukio-oloaikojen tulisi kattaa lounas ja päivällistarpeet, sekä antaa asiakkailleen mahdollisuuden poiketa kahvilla tai muutamalla viinilasillisella. Perjantai- ja lauantai-iltaisina ravintolan tulisi pysyä auki myöhempään, kuin muina päivinä. Ravintolan tiloja suunnitellessa tärkeää on, että asiakkailleen luodaan tunnelma ja ilmapiiri, jossa he viihtyvät ja jonne he haluavat palata uudelleen. Ilmapiiriin luomiseen mielenkiintoiset sisustukset liittyvät muun muassa sisustukseen. Kotimainen design, luonnon valo, toisistaan erottuvat sisustuselementit ja kierrätetyt materiaalit sisustuksessa auttavat erottumaan kilpailijoista ja vahvistavat ekologista imagoa. Liikeidean kehittämisen kannalta henkilökunta ja heidän osaamisensa on valttia. Henkilökunnan tulee nauttia työstään yrityksessä ja rooleistaan asiakaspalvelijoinaan. Henkilökunnan tulee omata laaja tuotetuntemus ja

osata suositella asiakkaille tuotteita. Tarjotakseen lisäarvoa asiakkailleen liikeidea pystyisi hyödyntämään erilaisia kanta-asiakasalennuksia, kuten lounaspasseja sekä tarjouksia jotka kohdistuvat hiljaisiin ajankohtiin. Erilaiset tapahtumat ja teemapäivät luovat mahdollisuuksia, joiden avulla asiakkaille luodaan lisäarvoa ja saadaan näkyvyyttä.

3.2 Ennakoi ja ideoi

Ojasalo, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015, 75) ennakoi ja ideoi vaihe sisältää erilaisia ideointityöpajoja, joissa pyritään osallistamaan sidosryhmiä, kuten mahdollisia asiakkaita ja kohdeorganisaation työntekijöitä. Ideointityöpajoissa voidaan luoda esimerkiksi asiakasprofieja sekä erilaisia kuvauksia asiakkaan palvelupolusta. Opinnäytetyön Ennakoi ja ideoi vaiheessa luotiin kolme asiakasprofiilia, jotka perustuivat aiemmissa vaiheissa toteutuen kyselyn sekä teemahaastattelun avulla kerättyihin tietoihin.

3.2.1 Asiakasprofiilit

Asiakasprofilointi on eräs asiakastutkimuksista kartoitetun asiakastiedon havainnollistamisen menetelmistä. Asiakasprofiileissa ilmenee tutkimuksista saadun asiakastiedon toimintamallit sekä heidän motiivinsa. Asiakasprofiili on tutkimuksista ilmenevän asiakasryhmän kuvaus. (Tuulaniemi 2013, 154 - 155.)

Asiakasprofiilit toimivat hyödyllisenä apuvälineinä, joita pystytään käyttämään muun muassa suunnittelussa, ideoinnissa, päätöksenteossa ja palveluiden konseptoinnissa. Asiakasprofiloinnin avulla palveluita pyritään kohdentamaan halutuille asiakasryhmille ja mahdollistetaan niiden saavutettavuus. Asiakasprofiilit ovat arvokkaita apuvälineitä palveluiden suunnittelijalle, sillä niiden avulla hän pystyy tutkimaan palvelun eri toimintoja, kontaktipisteitä sekä koko palvelua eri näkökulmista (Tuulaniemi, 2013, 156.)

Asiakasprofiilit valittiin käytettäväksi menetelmiksi, sillä sen avulla havainnollistettiin haastatteluista ja kyselyistä kerätyt tiedot eri kohderyhmistä. Asiakasprofiloinnin avulla liikeideasta kiinnostuneet asiakkaat jaettiin eri ryhmiksi ja pyrittiin paneutumaan näiden ryhmien tarpeisiin ja toiveisiin. Identifioidessa eri asiakasryhmien arvot ja toimintamallit liikeidea kehitettiin heidän tarpeita ja toiveita parhaiten palvelevaksi. Asiakasprofiloinnin avulla myös hahmotettiin kohderyhmän toimintatavat ja motiivit ravintolassa asioimiseen, sekä luotiin heidän visuaalinen ilmeensä.

Maija Mäkelä

Kanta-asiakas ja suosittelija

Ikä: 26-vuotias

Ruokavalio: Lakto-ovo vegetaristi


Ammatti: Myyntiassistentti

Motiivit kasvisruokaravintolassa asioimiseen:

- Ideat omaan ruuanlaittoon
- Lounaalla ruokailu
- Paikka, jossa viettää aikaa ystävien kanssa iltaisinkin

Ostokäyttäytyminen

- Lounasruokailu, keskiostos 12 euroa. Asioi noin kerran viikossa lounaalla
- Päivällisruokailu, keskiostos 23-30 euroa. Asioi pari kertaa kuukaudessa päivällisellä



Kuvio 8: Asiakasprofiili 1. Maija Mäkelä

Maija Mäkelä on 26-vuotias nainen, joka kuuluu kasvisruokaravintolan kanta-asiakaskuntaan (Kuvio 8). Hän suosittelee ravintolaa kavereilleen ja tutuilleen, kun häneltä kysytään mistä saa maukasta ja terveellistä kasvisruokaa. Ruokavalioltaan Mäkelä on lakto-ovo vegetaristi, hän ei syö lihaa, kanaa eikä kalaa, mutta käyttää ruokavaliossaan maitotuotteita ja kananmuna. Kasvisruokaravintolassa lounasaikaan asioimisessa Mäkelää motivoi mielikuvitukselliset ja maistuvat lounas-annokset, jotka vaihtuvat päivittäin. Mäkelä kokee, että erityisesti lounas-annoksista hän saa ideoita myös omaan ruoanlaittoon. Lounasaikaan Mäkelää miellyttää erityisesti quornista, kikherneistä ja kasviksista valmistetut mausteiset curryt. Lounasruokailuun Mäkelä kuluttaa keskimäärin 12 euroa, johon sisältyy salaattipöytä, päivän lämmin annos, jäävesi sekä kupillinen luonnonmukaisesti valmistettua tummapaahotoista kahvia.

Päivällisaikaan Mäkelä kokee ravintolan olevan mukava ja rauhallinen paikka viettää aikaa yhden tai muutaman ystävän kanssa nauttien laadukkaista ala carte annoksista. Päivällisaikaan Mäkelää miellyttää erityisesti seitan hampurilainen bataattiranskalaisilla, lasillinen luonnonmukaisesti valmistettua Chardonnayta tai kotimaisen pienpanimon valmistama Lager -tyyppinen olut. Päivällisaikaan Mäkelän keskiostos on 23-30 euroa, sisältäen annoksen ja alkoholipitoisen juoman.

Niina Seppänen

Monipuolinen kanta-asiakas ja suosittelija

Ikä: 33-vuotias

Ruokavalio: Sekasyöjä, ei syö punaista lihaa, vehnä- ja tomaatti-allergia

Ammatti: Kosmetologi

Motiivit kasvisruokaravintolassa asioimiseen:

- Terveelliset ja monipuoliset annokset kiinnostavat
- Paikka, jossa viettää aikaa ystävien kanssa

Ostokäyttäytyminen

- Lounasruokailu, keskiostos 12 euroa, asioi noin kerran kuukaudessa lounaalla
- Päivällisruokailu, keskiostos 25-35 euroa. Asioi kerran parissa kuukaudessa päivällisellä
- Kahvihetki, keskiostos 12 euroa, asioi kerran parissa viikossa
- Muutama lasillinen viiniä kaverin kanssa, kerran parissa viikossa. Keskiostos 17 euroa



Kuvio 9: Asiakasprofiili 2. Niina Seppänen

Niina Seppänen on 33-vuotias nainen ja ravintolan monipuolinen kanta-asiakas (Kuvio 9). Ruokavalioltaan Seppänen on sekasyöjä. Pääsääntöisesti hän pyrkii syömään kasvisruokaa, mutta toisinaan syö myös kanaa ja kalaa. Seppäsen ruokavaliota määrittää osin hänen allergiansa; Seppänen on allerginen vehnälle ja tomaatille. Seppäselle on erityisen tärkeää, että ravintolasta saa annoksia, jotka eivät sisällä hänelle sopimattomia raaka-aineita. Seppäselle on myös tärkeää, että ravintolan henkilökunta ymmärtää allergioiden vakavuuden sekä omaa vankan tuotetuntemuksen annoksissa käytetyistä raaka-aineista.

Ammatiltaan Seppänen on kosmetologi, joten hän tiedostaa kuinka tärkeä merkitys terveellisillä elämäntavoilla on ulkonäköön sekä yleiseen hyvinvointiin. Seppänen asioi kasvisruokaravintolassa, sillä häntä kiinnostaa terveelliset ja monipuoliset annokset, jotka pitävät kylläisenä kiireisessä arjessa. Seppänen asioi lounaalla noin kerran kuukaudessa käyttäen noin 12 euroa päivän annokseen. Lounasaikaan Seppästä miellyttää erityisesti pehmeä bataattikookoskeitto sekä ruokaisat papusalaatit.

Seppänen asioi ravintolassa päivällisaikaan kerran parissa kuukaudessa parhaan ystävänsä kanssa. Päivällisaikaan Seppäsen lempiannoksiin kuuluvat kermanen, gluteeniton sienirisotto. Asioidessaan ravintolassa päivällistä nauttimassa Seppänen usein ostaa mieleisensä ala carte

annoksen ja lasillisen luonnonmukaisesti Nero d 'Avola rypäleestä valmistettua punaviiniä. Useimmiten Seppänen jakaa myös jälkiruuan kuten suklaa-avokadomoussen tai vegaanisen vadelmajuustokakun ystävänsä kanssa. Illalliseen Seppänen kuluttaa keskimäärin 25-35 euroa. Toisinaan Seppänen poikkeaa ravintolassa myös kahvilla, jolloin häntä miellyttää manteli-maidosta tehty Caffè latte, sekä pala gluteenitonta suklaa brownieta. Joskus Seppänen tapaa parhaan ystävänsä ravintolassa myös lasillisen merkeissä, jolloin he viettävät aikaa seurustelun ja nauttien muutaman lasillisen italialaista Nero d 'Avolaa tai Prosecco.

<p>Niilo Korpi</p> <p>Kanta-asiakas lounaalla</p> <p>Ikä: 28-vuotias</p> <p>Ruokavalio: vegaani</p> <p>Ammatti: Web designer</p> <p>Motiivit kasvisruokaravintolassa asiointiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sijainti työpaikan läheisyydessä • Hinta-laatusuhde kohdallaan • Maistuvaa, ravitsevaa ja täyttävää ruokaa <p>Ostokäyttäytyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lounasruokailu, keskiostos 12 euroa, pari kertaa viikossa. • Päivällisruokailu, keskiostos 25 euroa, kerran parissa kuukaudessa 	
--	--

Kuvio 10: Asiakasprofiili 3. Niilo Korpi

Niilo Korpi on 28-vuotias Internet sivustojen suunnittelija, joka käyttää ravintolan palveluita pääsääntöisesti lounasruokailuun (Kuvio 10). Ruokavalioltaan Rinne on vegaani, eikä käytä mitään eläinperäisiä raaka-aineita. Rinnettä motivoi kasvisruokaravintolassa asiointiin työpaikan läheinen sijainti. Rinteelle on tärkeää, että ravintolasta saa vegaanisia annoksia, joissa on hinta-laatusuhde kohdallaan, ne täyttävät hyvin ja niissä on ravintoarvot kohdallaan. Rinne asioi ravintolassa pääsääntöisesti pari kertaa viikossa, kuluttaen keskimäärin 12 euroa, per käynti. Useimmiten Rinne syö lounaan ravintolassa, mutta joskus hän ottaa ruuan mukaan myös toimistoonsa aikataulun ollessa kiireellinen. Lounasaikaan Rinnettä miellyttävät erityisesti erilaiset papuruuat, kuten Chili sin carne.

Toisinaan Rinne asioi ravintolassa myös päivällisen aikaan yksin tai yhden ystävänsä kanssa. Vieraillessaan ravintolassa päivällisaikaan Rinne kuluttaa keskimäärin 25 euroa. Rinne nauttii erityisesti tempehistä valmistetuista pastoista kuten Bolognesesta tai Carbonarasta sekä luonnonmukaisesti valmistetuista IPA-oluista.

3.3 Mallinna ja arvioi

Mallinna ja arvioi -vaiheessa pyritään konkreettisesti visualisoimaan luotava konsepti. Erilaisia mahdollisia visualisointi menetelmiä käytetään hyväksi, jotta konseptia pystytään mallintamaan sekä testaamaan. Erilaisia visualisointimenetelmiä ovat erilaisten prototyyppien rakentaminen sekä asiakaskokemuksen luominen sarjakuvina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 76.) Opinnäytetyön mallinna ja arvioi -vaiheessa esitetään lounas ja à la carte menut, jotka visualisoivat liikeidean tarjontaa.

3.3.1 Menuehdotukset

Visualisoinnilla tarkoitetaan jonkin asian tekemistä silmin havaittavaksi. Visualisoinnin avulla tapahtuva kommunikointi voi toimia tehokkaammin kuin kirjoitettu sana tai puhuttu kieli. Visualisoinnin tyypillisiä keinoja, ovat muun muassa erilaiset kuvat, maalaukset, piirroksot, taulukot sekä animaatiot. (Tuulaniemi 2013, 114 - 115.)

Palvelukonsepteista on hyvä tehdä visualisointeja ja prototyyppien hyväksi käyttäminen palvelumuotoilussa on hyvä tapahtua jo varhaisessa vaiheessa, jotta eri osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen ja tavoitteiden määrittely helpottuisi. Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjä, eli asiakas on aina keskiössä, joten hänen osallistaminen palvelun kehittämiseen on erityisen tärkeää. (Tuulaniemi 2013, 117.)

Menuehdotukset valittiin visualisoinnin välineeksi. Visualisoinnin välineeksi luotiin menuehdotukset Lounaslista (Liite 4) ja A la carte menu (Liite 5). Lounaslista luotiin kuvaamaan minkälaisia lounasannoksia ravintolassa olisi tarjolla lounas aikaan, sekä minkä hintaisia annokset olisivat. A la carte menu luotiin kuvaamaan minkälaisia ja minkä hintaisia annoksia ravintolassa tarjottaisiin muina lounasajan ulkopuolella.

Lounas tuote	Muuttuvat kustannukset	Katetuotto prosentti	Myyntihinta (ei sis. alv.)	Myyntihinta (sis. alv. 14 %)
Kookos-bataattikeitto	2,64€	70 %	8,80€	10,00€
Keväinen parsari-sotto	3,68€	65 %	10,50€	12,00€
Kikherne-kukkakaali curry	3,68€	65 %	10,50€	12,00€
Pasta Carbonara	3,68€	65 %	10,50€	12,00€

Taulukko 8: Lounastuotteiden hinnoittelu

Lounasaikaan ravintolassa tarjottaisiin mahdollisesti yksi keittoannos, sekä kolme pääruokavaihtoehtoa. Lounaslistan tuotteiden hinnat on määritelty vastaamaan keskimääräisesti kilpailijatason lounashintoja, keittoannoksen myyntihinta ilman arvonlisäveroa on 8,80€ ja arvonlisäveron kanssa laskettuna 10€, jolloin sen katetuotto prosentti on 70 %. Lounaskeiton muuttuvat kustannuksille on arvioitu 2,64 %, johon sisältyvät raaka-ainekustannukset, sekä työpanokseen liittyvät kustannukset. Keväinen parsarisotto, kikherne-kukkakaali curry ja pasta carbonara ovat lounaan kolme lämmintä vaihtoehtoa, jotka ovat kaikki hinnoiteltu maksamaan 10,50 € ilman arvonlisäveroa ja 12€ sisältäen arvonlisäveron. Kolmen lounasvaihtoehdon katetuotto prosentit ovat 65 %, jolloin muuttuville kustannuksiksi on arvioitu 3,68€. (Taulukko 8.)

Tuote	Muuttuvat kustannukset	Katetuotto prosentti	Myyntihinta (ei. sis. alv.)	Myyntihinta (sis. alv. 14 %)
Talon leipää ja dippejä	1,60€	70 %	5,25	6€
Vihersalaatti	1,30 €	70 %	4,40€	5€
Bataattiranskalaiset	1,60€	70 %	5,25€	6€
Paahdettuja uunijuureksia	1,30€	70 %	4,40€	5€
Porkkana-kookoskeitto	1,85€	70 %	6,15€	7€
Voima salaatti	3,70€	65 %	10,50€	12€
Aurinkoinen salaatti	3,70€	65 %	10,50€	12€
Kikhernesalaatti	3,70€	65 %	10,50€	12€
Värikäs pastasalaatti	3,70€	65%	10,50€	12€
Seitan hampurilainen ja bataattiranskalaiset	5,20€	65 %	14,90€	17€
Sienirisotto	5,20€	65 %	14,90€	17€
Tempeh Carbonara	5,20€	65 %	14,90€	17€
Quorn Bolognese	4,50€	70 %	14,90€	17€
Vadelma juustokakku	2,45€	65 %	7,00€	8€
Suklaabrownie	2,45€	65 %	7,00€	8€
Chiavanukas	2,15€	65 %	6,15€	7€

Taulukko 9: A la carte annosten hinnoittelua

Ravintolassa tarjottaisiin A la carte annoksia, kuten erilaisia alkupaloja, salaatteja, pääruokia sekä jälkiruokia. Eri annosten hinnat osoitetaan taulukossa ilman arvonlisäveroa sekä arvonlisäveron kanssa. Annosten katetuotto prosentti vaihtelee 65-70 %. Taulukko heijastaa, minkä

kerran tuotteille on arvioitu muuttuvia kustannuksia, joihin sisältyvät raaka-ainekustannukset, sekä tuotantoon ja työvoimaan liittyvät kustannukset. (Taulukko 9.)

3.3.2 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelma luotiin toiseksi visualisoimisen menetelmäksi, sillä sen avulla pystytään havainnoimaan rahan tarvetta sekä rahan lähteitä. Rahoituslaskelman laatimisen avulla pystytään myös pohtimaan kuinka realistista liikeidean toteuttaminen olisi. Rahoituslaskelma luotiin Excel ohjelmistolla, käyttäen hyväksi Uusyrittäjäkeskuksen (2011) rahoituslaskelma mallia.

AINEETTOMAT HYÖDYKKEET	Perustamismenot	330,00 €	OMA PÄÄOMA	Osakepääoma	6 500,00 €
	muut	110 000,00 €		Omat rahasijoitukset	11 000,00 €
Koneet ja kalusteet	atk	1 500,00 €		Omat tuotantovälineet ja tarvik	0,00 €
	hankittavat tuotantovälineet	2 000,00 €		muut	0,00 €
	aporttiamaisuus	0,00 €	LAINAPÄÄOMA	Osakaslaina	0,00 €
	auto	0,00 €		Pankkilaina	75 000,00 €
	kalusteet	2 000,00 €		Finnveran laina	50 000,00 €
	puhelin/fax/intrnet asennuksineer	200,00 €		muut	0,00 €
	kone- ja laiteasennukset	100,00 €		Lainat tavarantoimittajilta	0,00 €
	toimitilan kunnostus	2 000,00 €	MUU RAHOITUS		0,00 €
Liikeirtaimisto	toimistotarvikkeet	100,00 €	RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ		142 500,00 €
	mu laitteet	0,00 €	EROTUS	0,00 €	
Käyttöpääoma	3kk alkumainonta-esitteet	0,00 €			
toimitilakulut	vuokra ja takuuvuokra	5 800,00 €			
laitekulut	laitevuokrat ja leasing	70,00 €			
palkat	henkilöstökulut	7 000,00 €			
yrityksen oma toimeentulo		5 300,00 €			
Vaihto- ja rahoitusomaisuus	alkuvarasto	5 000,00 €			
	käyttöpääoma/kassa	1 100,00 €			
Rahan tarve yhteensä:	142 500,00 €				

Taulukko 10: Rahoituslaskelma

Yrityksen perustamiseen arvioidaan tarvittavan noin 142 500€. Yrityksen aineettomiin hyödykkeisiin arvioidaan kuluvan 330 € osakeyhtiön perustamismenoihin. Muihin aineettomiin menoihin kuluu 110 000 €, sillä yritys ostetaan valmiina liiketoimintana, jolloin summaan kuuluu yrityksen kalusteet ja tuottoarvio. (Taulukko 9.)

ATK- tarvikkeisiin arvioidaan kuluvan 1500 euroa, sisältäen tietokoneen ja tulostimen. Muihin hankittaviin tuotantovälineisiin arvioidaan kuluvan 2000 euroa, sisältäen keittiöön tarvittavia välineitä, joita liiketilasta vielä puuttuu. Puhelimeen ja internetiin arvioidaan kuluvan 200€. Toimitilan kunnostukseen arvioidaan kuluvan 2000 €, sisältäen pieniä kunnostamiseen liittyviä toimia, kuten pintojen maalausta. Liikeirtaimiston erilaisiin toimistotarvikkeisiin arvioidaan kuluvan 100 euroa. (Taulukko 9.)

Käyttöpääomaan arvioidaan tarvittavaan 3 kuukaudeksi. Vuokraan ja takuuvuokraan arvioidaan kuluvan 5800 euroa, sisältäen 3 kuukauden vuokran ja yhden kuukauden vuokratakuun. Laitevuokraan arvioidaan kuluvan 70 euroa, sisältäen maksupäätteen. Henkilöstökuluihin arvioidaan kuluvan kolmen osa-aikaisen työntekijän palkka kolmen kuukauden ajaksi 7000€ ja

yrittäjän oman toimeentuloon arvioidaan 5300 € kolmen kuukauden ajan jaksoksi. Alkuvarastoon arvioidaan kuluvan 5000 € sisältäen ravintolan annoksiin tarvittavat aineen. Käyttöpääomaan/kassaan arvioidaan 1100€. (Taulukko 9.)

Rahoituslaskelmassa kuvataan rahan tulon lähteet. Yritykseen sijoitetaan omana pääomana 6500 € osakepääoman muodossa sekä 11 000€ omistajan omana rahasijoituksena. Laina pääomaa otetaan 75 000€ pankkilainan muodossa sekä 50 000 € Finnvera lainan muodossa. Yhteensä rahan lähteitä on 142 500, eli saman verran kuin yrityksen rahan tarve. (Taulukko 9.)

Rahoituslaskelma perustuu kyseisen liiketoiminnan ostamiseen ja kaikki arvioidut laskelmat perustuvat vain siihen kohdistettujen menojen arvioihin. Kyseinen rahoituslaskelma perustuu pieneen ravintolaan, jossa tarvittavat tuotantovälineet kuuluvat hintaan eikä tilojen kunnostamiseen tarvita suurta rahan määrää. Mikäli liikeideasta laadittaisiin liiketoimintasuunnitelma ja yritystoiminta käynnistettäisiin, rahoituslaskelma tulisi muuttumaan rahan tarpeen ja rahanlähteiden suhteen pitkälti riippuen ravintolan koosta, sijainnista, vuokrasta, tilojen kunnosta, hankittavista tuotantovälineistä sekä henkilöstökuluista.

3.4 Konseptoi ja vaikuta

Palvelumuotoilun Konseptoi ja vaikuta -vaiheen tarkoituksena on päättää prosessi ja tuoda se lopulta käytäntöön. Eräs Konseptoi ja vaikuta -vaiheen menetelmistä on Business Model Canvas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 76.)

3.4.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas on työkalu, jota käytetään liiketoimintamallin kehittämisessä. Business Model Canvasen etuihin kuuluu, että sen avulla pystytään visuaalisesti ideoimaan ja kehittämään liiketoimintamallia. Työkalun avulla pystytään hahmottamaan organisaation tärkeimmät toiminnot ja niiden keskeiset vuorovaikutussuhteet. Business Model Canvasen tärkeimpiä tehtäviä on havainnollistaa, kuinka organisaatio luo ja välittää arvoa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2013, 177.) Business Model Canvas koostuu yhdeksästä rakennuspalikasta, jotka ovat asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, ansaintamallit, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät prosessit, kumppanit sekä kulurakenne (Osterwalder & Pigneur 2010, 14 - 15).

Tässä opinnäytetyössä Business Model Canvasia käytettiin havainnollistamaan kehitettävän liikeidean palvelukonsepti (taulukko 10). Business Model Canvas hahmottaa liikeidean tärkeimmät osa-alueet sekä kuinka ne liittyvät toisiinsa. Business Model Canvas työkalun luomisessa on hyödynnetty havainnoinnin, kyselyn ja teemahaastattelun avulla kerättyä tietoa, se-

kä rahoituslaskelmaa. Kaikkiin Business Model Canvasin osa-alueisiin ei ole kerätty tietoa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen vaan ne perustuvat muun muassa tekijän omaan työkokemukseen ravintola-alasta.

Kumppanuudet <ul style="list-style-type: none"> • elintarvikkeiden toimittajat • lähiruuan tuottajat • kotimaiset pienpanimot • juomatuotteiden toimittajat • siivouspalvelut • huoltopalvelut • henkilöstövuokraus yritykset 	Ydinprosessit <ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan osaaminen • henkilökunnan perehdyttäminen ja kehittäminen • toimivat tilat ja laitteet • yhteistyökumppanit 	Arvolupaus <ul style="list-style-type: none"> • maukasta ja terveellistä kasvisruokaa • vegaaneja annosvaihtoehtoja • allergikkojen huomioiminen • hyvä hinta-laatusuhde • luonnonmukaisesti tuotettujen raaka-aineiden suosiminen • lähellä tuotettujen raaka-aineiden suosiminen • kotimaisten pienpanimoiden suosiminen • ystävällinen, ammattimainen palvelu 	Asiakassuhde <ul style="list-style-type: none"> • kanta-asiakasedut • asiakkaan kehitysehdotukset huomioidaan • asiakaspalautteisiin vastataan • asiakkaisiin ollaan yhteydessä sosiaalisen median avulla 	Asiakassegmentit <ul style="list-style-type: none"> • lounasruokailijat • illallisruokailijat • 18-35 vuotiaat terveellisestä ruokavaliosta kiinnostuneet • kahvila-asiakkaat • muutamalla drinkillä poikkeavat asiakkaat
Kulurakenne <ul style="list-style-type: none"> • perustamiskulut • palkat • vuokrat • käteisvarat • toimittajat • lainan lyhenteet 	Tärkeimmät resurssit <ul style="list-style-type: none"> • jakelukanavat • käyttöön soveltuvat tilat ja toimivat laitteet • henkilökunta • maksuvalmius • toimivat kumppanuudet 		Arvolupauksen jakelukanavat <ul style="list-style-type: none"> • Ravintola • Internet-sivustot • Facebook-sivusto • Muu sosiaalinen media 	
			Ansaintamalli <ul style="list-style-type: none"> • tuotemyynti ruoka-annoksista ja juomatuotteista • kanta-asiakas-alennukset • kiinteä hinnoittelu 	

Taulukko 11: Business Model Canvas

Asiakassegmentit osiossa hahmottuvat kenelle arvoa luodaan ja ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat (Tuulaniemi 2013, 178 - 181). Liikeidean tärkeimmät asiakkaat ovat lounasruokailijat sekä päivällisruokailijat. Kohderyhmään kuuluvat 18-35 vuotiaat miehet ja naiset, jotka ovat kiinnostuneet terveellisen ruokavalion noudattamisesta, kasvisruokailusta, sekä ideoiden saamisesta omaan ruuan laittoon. Muita tärkeitä asiakkaita ovat kahvittelijat ja muutamalla juomalla poikkeavat kanta-asiakkaat. Asiakassegmentit osa-alueen tieto perustuu kyselyn ja teemahaastattelun menetelmin kerättyyn asiakastietoon, sekä niiden pohjalta luotuihin asiakasprofiileihin. Asiakassegmentti osio kohdentuu kappaleessa 3.2.1 luotujen asiakasprofiilien tarpeiden tyydyttämiseen.

Arvolupaus osio perustuu asiakkaille luotuun arvoon, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, sekä minkälaisen tarjoomaa eri asiakasryhmille tarjotaan (Tuulaniemi 2013, 178). Liikeidean arvolupaus on tarjota terveellistä ja maukasta kasvisruokaa, täysin vegaaneja annosvaihtoehtoja, allergikkojen huomioimista annosten suunnittelussa. Liikeidea pyrkii tarjoamaan asiakkailleen hinta-laatusuhteeltaan toimivia ruoka- ja juomatuotteita. Annosten valmistuksessa pyritään suosimaan luonnonmukaisesti valmistettuja ja lähellä tuotettujen raaka-aineita. Ravintola suosii juomatuotteiden tarjonnassaan lähellä tuotettujen pienpanimoiden tuotteita, kuten oluita, siidereitä ja virvoitusjuomia. Liikeidean arvolupaukseen kuuluu myös tarjota ammattimaista ja ystävällistä asiakaspalvelua. Business Model Canvasissa hahmottuva arvolupaus perustuu kyselyn ja teemahaastattelun menetelmin kerättyyn asiakastietoon, sekä erityisesti niiden kautta saatuihin kehitysehdotuksiin ja ideoihin.

Arvolupauksen jakelukanavat osiossa hahmottuvat kanavat, joiden kautta asiakkaat saavutetaan ja heihin ollaan yhteyksissä. Arvolupauksen jakelukanavissa pohditaan myös mitkä jakelukanavien tehokkuutta sekä kuinka ne voidaan sulauttaa asiakkaan toimintaan. (Tuulaniemi 2013, 178). Liikeidean arvolupauksen jakelukanavina toimivat ravintolan toimitilat, Internet sivustot, Facebook sivustot ja muu sosiaalinen media. Arvolupauksen jakelukanavien tulee välittää yhtenäistä kuvaa liikeidean toiminnasta. Asiakkaat saavutetaan tarjoamalle heille käyttäjäläheisiä palveluita, kuten Internet ja Facebook sivustoja, jotka ajan tasalla ja niiden kautta asiakkaiden on helppo olla yhteydessä yritykseen missä tahansa he liikkuvat. Arvolupauksen jakelukanavat osiossa hahmottuu teemahaastattelun kautta kerätty aineisto. Teemahaastattelussa otettiin kantaa muun muassa markkinointikanaviin ja kuinka vastaajat kokivat eri kanavien käytön.

Asiakassuhde osiossa käsitellään minkälaisia asiakassuhteita eri asiakasryhmät kaipaavat, miten niitä asiakkaille tarjotaan sekä mihin hintaan. Asiakassuhde osio käsittelee myös kuinka asiakassuhteista huolehtiminen on sulautettu liiketoimintaan. (Tuulaniemi 2013, 179.)

Liikeidean asiakassuhteita ylläpidetään tarjoamalla kanta-asiakasalennuksia kuten lounas ja kahvipasseja. Joka kymmenes lounasruokailu tai kahvi tarjotaan asiakkaalle veloitusetta. Asiakkaita kannustetaan jättämään kehitysehdotuksia ja asiakaspalautteita niin sähköisesti Internet ja Facebook sivustojen kautta sekä itse ravintolassa. Asiakkaiden osallistaminen on tärkeä osa ruoka- ja juomatuotesuunnittelua, sillä heidän kehitysehdotuksensa palautteiden kautta otetaan mukaan tarjoaman kehittämässä. Asiakassegmentille kohdentuva tiedottaminen muun muassa tapahtumista, uutisista ja uutuuksista tapahtuu sosiaalisen median kautta. Business Model Canvasin asiakassuhde osiossa hahmottuu teemahaastattelussa kerättyihin kehitysehdotuksiin, joissa otettiin kantaa kanta-asiakastarjouksiin, palautteisiin ja asiakkaan osallistamiseen.

Ansaintamalli osio kohdistuu mistä, miten ja kuinka asiakkaat yritykselle maksavat. Ansaintamallissa korostuu myös kuinka arvoketjun eri osat rakentavat tuloksen. (Tuulaniemi 2013, 179.) Liikeidean ansaintamalli perustuu tuotemyyntiin. Tuotemyynti on sidoksissa asiakkaan ostamiin ruoka- ja juomatuotteisiin. Hinnoittelu on kiinteää, kaikki asiakkaat maksavat tuotteista lähtökohtaisesti saman hinnan. Kanta-asiakasalennuksia tarjotaan lounasruokailijoilla sekä kahvilla kävijöille, mutta kaikki asiakkaat ovat oikeutettuja samoihin alennuksiin samoilla ehdoilla. Ansaintamalli perustuu ravintoloiden yleisesti noudatettavaan kiinteään hinnoitteluun. Kanta-asiakasalennukset perustuvat teemahaastattelun avulla kerättyyn aineistoon, jossa otetaan kantaa erilaisiin alennusmahdollisuuksiin.

Tärkeimmät resurssit osiossa pohditaan resursseja, joiden tulee olla kunnossa jotta arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet ja ansaintamalli toimivat (Tuulaniemi 2013, 179.) Liikeidean kannalta tärkeimpiä resursseja ovat käyttöön soveltuvat tilat, toimivat laitteet, henkilökunta, maksuvalmius sekä toimivat kumppanuudet. Tilojen ja laitteiden tulee olla käyttöön sopivat ja toimivat, henkilökuntaa tulee olla tarpeeksi ja heidän tulee osata työskennellä kaikissa tehtävissä, joita heiltä odotetaan. Yrityksellä tulee olla sen verran varoja, että he pystyvät maksamaan lainanlyhennykset, selviävät päivittäisistä sekä yllättävistä menoista. Tärkeää on, että yrityksellä on myös toimivat kumppanit, jotka mahdollistavat arvolupauksen välittämisen asiakkaille. Tärkeimmät resurssit osio perustuu tutkimukseen, jota on laadittu arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet ja ansaintamalli osioita työstäessä. Tärkeimmissä resursseissa on pohdittu, kuinka liiketoiminnan tulee resursseillaan ja toiminnallaan varmistaa eri osa-alueiden toimivuus.

Ydinprosessit osio käsittelee prosesseja joiden tulee olla kunnossa arvolupauksen toteuttamisessa, jakelukanavien toimivuuden varmistamisessa, asiakassuhteiden ylläpitämisessä sekä ansaintamallin toteuttamisessa (Tuulaniemi 2013, 179). Liikeidea toteuttavan henkilökunnan tulee olla perehdytetty työtehtäviinsä huolellisesti ja heidän osaamistaan tulee jatkuvasti kehittää. Jakelukanavien tulee olla toimivat ja helposti saavutettavat, sekä viestiä asiakkail-

leen yhtenäistä kuvaa yrityksen toiminnasta. Asiakassuhteet vaativat, että asiakkaat huomioidaan tarjoamalla heidän tarpeitaan täyttävää palvelua, heidän kehitysehdotuksiin ja palautteisiin reagoidaan nopeasti. Ansaintamalli vaatii toimiakseen, että yritys tuntee asiakkaiden tarpeet sekä toiveet hinnoittelun suhteen. Tärkeää on että hinnat ovat sellaisia mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan mutta niillä pystytään myös varmistamaan yritystoiminnan jatkuvuus. Ydinprosessit osiossa hahmottuu kyselyssä teemahaastattelussa kerätyt mielipiteet, jotka käsittelevät henkilökunnan osaamista, sekä hinnoittelua.

Kumppanuudet osiossa hahmottuvat tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä toimittajat. Kumppanuudet osio käsittelee myös kumppaneilta satuja avainresursseja sekä heidän toimittamiinsa ydinprosesseja. (Tuulaniemi 2013, 179.) Yrityksen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat elintarvikkeiden ja juomatuotteiden toimittajat, joiden tulee toimittaa laadukkaat tuotteet määrällisesti oikein ja ajallaan. Tärkeinä toimittajina ovat erityisesti lähiruokaa tuottavat elintarvikkeiden toimittajat sekä lähialueen pienpanimot. Muita tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat siivouspalvelut, jotka vastaavat tilojen puhtaudesta. Myös huoltomiehet ovat tärkeitä kumppaneita, sillä jonkin laitteen hajotessa, on tärkeää saada nopeaa huoltoa, jolloin yritystoiminta ei häiriinny. Toinen tärkeä kumppani on henkilöstövuokrauspalvelut, sillä heidän avullaan pystytään reagoimaan muuttuvaan työvoimantarpeeseen. Kumppanuudet osio perustuu osittain opinnäytetyön tekijän omaan kokemukseen ravintola-alalla toimivan yrityksen tärkeimmistä kumppaneista, kuten elintarvikkeiden toimittajista, siivous-, huolto-, ja henkilöstövuokraus palveluista. Osittain kumppanuudet osio perustuu tutkimukseen, jota on toteutettu teemahaastattelussa ja kyselyssä. Jotta liikeidea pystyisi tarjoamaan asiakkailleen heidän arvojen mukaisia, lähellä tuotettuja raaka-aineita, sekä lähellä tuotettuja pienpanimoiden tuotteita tulee yrityksellä olla tarkoitukseen sopivat kumppanit.

Kulurakenne pitää sisällään liiketoimintamallin merkittävimmät menot. Kulurakenteessa hahmottuu myös mitkä ydinprosesseista ovat yritykselle kalleimpia järjestää sekä mitkä niistä tuottavat eniten kuluja. (Tuulaniemi 2013, 180.) Liikeidean merkittävimpiä kuluja ovat perustamiskulut, johon sisältyy liiketoiminnan osto, erilaisten koneiden ja kalusteiden ostamisen, liiketilän kunnostamisen. Muita merkittäviä kuluja ovat henkilökunnan palkat, tarvittavat käteisvarat, elintarvike ja juomatuotteiden toimittajille maksamisen ja lainan lyhenteiden maksamisen. Kulurakenne osio perustuu rahoituslaskelmaan, sekä tutkimukseen jota suoritettiin rahoituslaskelmaa laatiessa.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kasvisruokaravintolan liikeidea palvelumuotoilun keinoin. Liikeidean teoriaa käsiteltiin työn teoreettisessa viitekehyksessä yritystoiminnan lähtökohtana. Teoreettinen pohja loi suuntaa kehitettävälle liikeidealle, jonka määränä oli keskittyä

liikeidean peruskysymyksiin; mitä ravintola asiakkailleen tarjoaa, kuinka yritys toimii ja kelle ravintolan palvelut kohdentuvat. Tavoitteisiin päästiin hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelminä havainnointia, nettikyselyä, teemahaastattelua ja asiakasprofiileita. Havainnoinnin avulla tutkittiin, minkälaisia kasvisruokaravintoloita Helsingistä löytyy. Havainnointia tavoitteena oli tutkia mitä erilaista kehitettävä liikeidea voisi asiakkailleen tarjota erottuakseen kilpailijoista edukseen. Havainnoinnin avulla selkeytyi, että liikeidea erottuisi edukseen, mikäli sillä olisi myöhäisemmät aukioloajat kuin kilpailijoillaan ja se olisi auki myös viikonloppuiltaisin. Liikeidean kehittämisen kannalta tärkeää olisi luoda sisustuksen, henkilökunnan ja myytävien tuotteiden avulla monipuolisen ruokaravintolan imago, jossa asiakkaat viihtyvät niin lounaalla, illallisella, kahvilla kuin muutamalla lasillisella seurustellen.

Nettikyselyn avulla kerättiin asiakasymmärrystä ja tutkittiin olisiko liikeidealle kysyntää. Nettikyselyn kautta kerätty aineisto oli tärkeää liikeidean kehittämisen kannalta, koska sitä kautta liikeidea pystyttiin kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaamaan. Nettikyselyn kautta tärkeimmiksi liikeidean kehittämisen kannalta erottuviksi pääpiirteiksi nousi muun muassa terveelliset ja maistuvat annokset, joissa hyödynnettäisiin lähellä tuotettuja ja luonnonmukaisesti valmistettuja raaka-aineita. Liikeidean kehittämisen kannalta tärkeää olisi, että ravintolassa olisi viihtyisä ilmapiiri, ammattitaitoista ja ystävällistä henkilökuntaa sekä sen tarjoamat annokset olisivat hintalaatusuhteeltaan toimivia.

Toisena tärkeänä asiakasymmärryksen keräämismenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu auttoi keräämään laajaa asiakasymmärrystä kahdelta liikeidean kohderyhmään kuuluvalta henkilöltä. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto oli hyödyllinen liikeidean kehittämisessä, sekä kohderyhmän havainnollistamisessa asiakasprofiileiksi. Asiakasprofiilien laatiminen oli hyödyllinen apuväline, jota käytettiin hyväksi asiakkaiden motiiveiden ja tarpeiden kartoittamiseen, sekä kuvaamaan eri asiakasryhmien toimintatapoja. Lopuksi opinnäytetyössä luotiin lounaslista sekä a la carte menu, jotka pohjautuvat kyselyn ja teemahaastattelun pohjalta kerättyihin ideoihin ja havainnollistavat liikeidean tarjoomaa. Lounas ja a la carte ehdotukset havainnollistavat myös ravintolan hintatasoa annosten suhteen.

Business Model Canvas osoittautui tärkeäksi menetelmäksi havainnollistamaan kehitettävä liikeidea, sillä se vastaa liikeidean tärkeimpiin peruskysymykset: mitä myydään, miten yrityksessä toimitaan ja ketkä ovat asiakkaita. Business Model Canvaksessa hahmottuu myös laajemmin liikeidean tärkeimmät osa-alueet ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. Business Model Canvas on myös hyödyllinen malli, jota voi käyttää lähtökohtana liikeidean jatkokehittämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia teoriapohjan ja liikeidean kannalta pohja ravintola-alan yrityksen perustamista varten, jota opinnäytetyön tekijä voi tulevaisuudessa mahdolli-

sesti hyödyntää. Työn tarkoitukseen päästiin rakentamalla teoreettinen viitekehys, joka käsittelee ravintola-alan yrityksen perustamiseen liittyviä tärkeimpiä huomioitavia asioita, kuten yritystoiminnan lähtökohtia, toiminta-ajatusta, visiota, missiota sekä strategiaa. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin myös ravintolan tarjoamaan, asiakkaaseen sekä rahoituksen järjestämiseen, jotka kaikki ovat yrityksen perustamisen elinehtoja. Teoreettisen viitekehysten teemoihin, kuten ravintolan tarjoamaan, asiakkaaseen, hinnoitteluun ja rahoitukseen otettiin kantaa opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa, jossa liikeideaa kehitettiin teemojen kannalta asiakaslähtöiseksi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Teoreettisessa viitekehyksessä pohdittiin rahoituslaskelmaa yritystoiminnan rahoituksen suunnittelun lähtökohdaksi ja siihen otettiin kantaa toiminnallisessa osuudessa, jossa luotiin alustava rahoituslaskelma liikeidean toteuttamiselle. Teoriapohjan tarjoaman tietämyksen, palvelumuotoilun menetelmien ja rahoituslaskelman avulla laaditun liikeidean kannalta työn tekijä on luonut itselle pohjan ravintola-alan yritystä varten, sekä tiedostaa minkälaisia askeleita tulee ottaa liikeideaa lähtiessä jatkotyöstämään liiketoimintasuunnitelmaksi.

Mikäli liikeideaa lähtisi työstämään eteenpäin ravintola-alan yritykseksi, on edessä monta askelta. Liikeideaa työstäessä eteenpäin ensimmäisen askeleen tulisi olla perusteellinen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Ahosen, Koskisen & Romeron (2009) Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimisen - teos on käytännöllinen opas, jota olisi mahdollista hyödyntää liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Teoksessa on hyvä pohja, jota voi hyödyntää muun muassa perusteellisemmän rahoituslaskelman, ennustetun keskiostoksen ja myynnin jakauma laskelmalle, myyntiennusteelle, työvoimankäytönsuunnittelulle, ensimmäisen vuoden tulosten ennusteelle ja takaisinmaksuennusteelle. Aloittavan yrittäjän tulisi myös hyödyntää alueen yritysneuvojan palveluita, jotka auttavat uutta yrittäjää muun muassa kysymyksissä liittyen yrityksen perustamiseen, liiketoiminnan kehittämisessä, rahoituksen järjestämisessä, yrityksen sijaintiin liittyvissä kysymyksissä.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. 2.painos. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2015. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Vantaa: Hansaprint

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: 15-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Isokangas, S. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot: Basic business operations. Vantaa: Dark Oy.

Lahdenkauppi, M. & Rinta-Huumo, A. 2004. S'il vous plait Juomavalintoja ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio L., Selinheimo R. & Sulkanen L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

Manninen, J. 1998. Ruokapalveluiden markkinointi. 2.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Martikainen, T. & Martikainen M. 2009. Rahoituksen perusteet. 7.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionares, Game Changers, and Challengens. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy

Rasmus, J. 2016. Ravintola-alan kasvuyritykset tuovat tuhansia uusia työpaikkoja. Vitriini 3/2016, 20-21.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.7. painos. Porvoo: Edita Publishing

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sähköiset lähteet

Evira 2012. Omavalvontasuunnitelma. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma/>

Finlex. Anniskeluluvan hakijaa koskevat edellytykset. 2002. Viitattu 17.2.2016

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=anniskelu#L4P21>

Finlex. Vastaavaa hoitajaa ja tämän sijaisia koskevat edellytykset. 2002. Viitattu 17.2.2016
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143?search\[type\]=pika&search\[pika\]=alkoholi](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143?search[type]=pika&search[pika]=alkoholi)

Finlex. Anniskelupaikkaa ja anniskelualueita koskevat vaatimukset. 2002. Viitattu 17.2.2016
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143?search\[type\]=pika&search\[pika\]=alkoholi#L4P21c](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143?search[type]=pika&search[pika]=alkoholi#L4P21c)

Finlex. Omavalvontasuunnitelma 2006. Viitattu 17.2.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=elintarvikevalvonta#L3P20>

Finlex. Ravitsemisliikkeen aukio-oloaika 2006. Viitattu 16.4.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=anniskelu%2A>

Finlex. Anniskelu 2009. Viitattu 16.4.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941344>

Finlex. Ilmoittaminen elintarvikehuoneistosta ja laitoshyväksymisen hakeminen 2011. Viitattu 17.2.2016
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060023?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=elintarvikelaki>

TE-palvelut 2015. Starttiraha -aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 18.2.2016
http://tepalvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus. Viitattu 28.03.2016
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56101.html>

Toimiala online. 2016. Viitattu 28.03.2016
<http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp>

Uusyrittäjäkeskus. 2011. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 3.4.2016
<https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/>

Uusyrittäjäkeskus. 2016. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016. Viitattu 9.2.2016
http://uusyrittäjäkeskus.fi/sites/default/files/perustamisopas_suk_2016_sahkoinen.pdf

Mara 2015. Tuleva vuosi alkaa laskevassa myynnissä

Mara-alan kuluva vuosi yleistä taloustilannetta paremp. Viitattu 28.3.2016.

http://www.mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2115_2_4.pdf

Mara 2015. Yrityksen perustaminen. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2015.pdf>

Mara 2016. Matkailu- ja ravintola-alalle yli 4 000 uutta työpaikkaa. Viitattu 28.3.2016

<http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-alalle-yli-4-000-uutta-tyopaikkaa>

Kuviot

Kuvio 1: Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39)	10
Kuvio 2: SWOT -analyysi (Viitala & Jylhä 2014, 50.).....	10
Kuvio 3: Kyselyyn vastanneiden ikä- ja sukupuolijakauma. (n=56)	29
Kuvio 4: Vastaajien noudattamat ruokavaliot. (n=56).....	29
Kuvio 5: Kuinka usein vastaajat syövät ravintolassa (n=56)	30
Kuvio 6: Vastaajien kulutus ravintolassa ikäryhmää kohden. (n=56)	31
Kuvio 7: Uudessa ravintolassa asioimiseen vaikuttavia tekijöitä. (n=56)	32
Kuvio 8: Asiakasprofiili 1. Maija Mäkelä	41
Kuvio 9: Asiakasprofiili 2. Niina Seppänen	42
Kuvio 10: Asiakasprofiili 3. Niilo Korpi	43

Taulukot

Taulukko 1: Ravintolat -luokitukseen kuuluvat yritykset, vuosina 2014 & 2013 (Toimiala Online 2016)	8
Taulukko 2: Havainnoitujen ravintoloiden teemojen pääpiirteet 1.....	25
Taulukko 3: Havainnoitujen ravintojen teemojen pääpiirteet 2.	26
Taulukko 4: Yhteenvedo kyselyn avointen kysymysten vastauksista teemoittain.	33
Taulukko 5: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain	36
Taulukko 6: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain, 2.....	37
Taulukko 7: Teemahaastattelun vastauksien pääpiirteet teemoittain 3.	38
Taulukko 8: Lounastuotteiden hinnoittelu	44
Taulukko 9: A la carte annosten hinnoittelua	45
Taulukko 10: Rahoituslaskelma.....	46
Taulukko 11: Business Model Canvas	49

Liitteet

Liite 1. Havainnointilomake	62
Liite 2. Kyselylomake	63
Liite 3. Teemahaastattelulomake	67
Liite 4. Lounaslista	69
Liite 5. A la carte lista	70

Liite 1. Havainnointilomake

Aukio-oloajat	<ul style="list-style-type: none">• Ma-Pe• La-Su
Asiakaspaikat	<ul style="list-style-type: none">• asiakaspaikkojen määrä
Yleinen ilme	<ul style="list-style-type: none">• yleinen ilme• sisustus• tunnelmallisuus• tarpeeksi tilaa omaan rauhaan
Henkilökunta	<ul style="list-style-type: none">• ystävällisyys• ammattitaitoisuus• henkilökunnan määrä
Ravintolan tarjoamat palvelut	<ul style="list-style-type: none">• Minkälaiseen ruokailuun ravintola soveltuu?• Noutopöytä, a la carte vai päivittäin vaihtuvat annokset• Liitännäispalvelut, kuten tilaisuudet ja catering• Internet sivustot• Facebook sivustot
Erityisruokavalioiden huomioiminen	<ul style="list-style-type: none">• Raaka-aineista tiedottaminen
Menestysvaltit	<ul style="list-style-type: none">• Hyvät toimintatavat• Sijainti• Annosten houkuttelevuus ja laatu
Mahdolliset heikkoudet	<ul style="list-style-type: none">• Parannettavat toimintatavat• Muuta huomioitavaa

Liite 2. Kyselylomake

Kysely liittyen ravintolakäyttämiseen

Tämä kysely on osa restonomi opiskelija Susanna Purhosen opinnäytetyötä, joka käsittelee kasvisruokaravintolan liikeidean kehittämistä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa liikeidean kysyntää.

Kysely pitää sisällään monivalintakysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä, joissa voit jakaa mielipiteitäsi. Mikäli et tahdo vastata avoimiin kysymyksiin, kirjaa kysymyksen kohdalle esimerkiksi väliviiva -merkki.

***Required**

Olen *

- Mies
- Nainen

Ikä *

- Alle 18-vuotias
- 18 - 24-vuotias
- 25 - 30-vuotias
- 31 - 36-vuotias
- 37 - 42-vuotias
- 43- 50-vuotias
- Yli 50-vuotias

Ruokavalioltani olen *

- Sekasyöjä
- Lakto-ovo vegetaristi
- Vegaani
- Other:

Olen työelämässä ja/tai opiskelija *

- Olen opiskelija
- Olen opiskelija ja osa-aikaisesti työelämässä
- Olen opiskelija ja täyspäiväisesti työelämässä
- Olen osa-aikaisesti työelämässä
- Olen täyspäiväisesti työelämässä
- En tällä hetkellä ole työelämässä

Työkuvani on *

- Olen yrittäjä
- Olen johtotehtävissä
- Olen asiantuntijatehtävissä
- Olen työntekijä
- En tällä hetkellä ole työelämässä

Kuinka usein syöt ravintolassa *

Lukuun ottamatta koulu- tai työpaikkaravintolaa

- Useammin kuin kerran viikossa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran parissa kuukaudessa
- En juuri koskaan
- En koskaan

Asioin ravintolassa useimmiten*

- Yksin
- Puolison kanssa
- Yhden ystävän tai pienen ystäväseurueen kanssa
- Ison ystäväseurueen kanssa
- Perheen kanssa

Kuinka paljon kulutat keskimäärin rahaa ravintolassa asioimiseen, per käynti?*

- Alle 10 euroa
- 10 - 15 euroa
- 16 - 21 euroa
- 22 - 27 euroa
- 28 - 33 euroa
- 34 - 39 euroa
- 40 - 45 euroa
- Yli 46 euroa

Kuinka paljon keskimäärin kulutat aikaa ravintolassa asioimiseen, per käynti?*

- Alle tunnin
- 1-1,5 tuntia
- 1,5 h-2 tuntia
- 2- 2,5 tuntia
- yli 2,5 tuntia

Kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttavat uutta ravintolaa kokeiltaessa? *

	Erittäin paljon	Paljon	Melko paljon	Ei kovinkaan paljoa	Ei lainkaan
Hintataso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menuun houkuttelevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annosten terveellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolan maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden konseptin kokeilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko käynyt syömässä kasvisruokaravintolassa? *

- Kyllä
- Ei
- En tiedä/ En muista

Mitä siitä jäi mieleen?

Voit jättää tyhjäksi, jos et ole asioinut kasvisruokaravintolassa

Miksi haluaisit tulevaisuudessa asioida kasvisruokaravintolassa? *

Mitkä seikat estävät sinua asioimasta kasvisruokaravintoloissa? *

Minkälaisia kehitysehdotuksia, ideoita tai toiveita sinulla on kehitettävällä kasvisruokaravintolakonseptille? *

Voi liittyä menuuhun, hinnoitteluun, henkilöstöön, konseptiin, tunnelmaan, sisustukseen ym.

Liite 3. Teemahaastattelulomake

Alustus teemahaastatteluun: Tämä teemahaastattelu on osa Laurea Leppävaarassa opiskelevan restonomiopiskelijan Susanna Purhosen opinnäytetyötä. Opinnäytetyö käsittelee kasvisruokaravintolan liikeidean kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin. Teemahaastattelun tarkoituksena on kartoittaa haastateltavan mielipiteitä ja ideoita valittuihin teemoihin, jotka ovat yhteyksissä kehitettävään liikeideaan.

Haastateltavan taustatiedot:

Ikä:

Sukupuoli:

Ruokavalio (sekasyöjä, lakto-ovo vegetaristi ym.):

Teema 1. Ravintolassa asioimisesta yleensä

Kuinka usein asioit ravintolassa?

Miksi asioit ravintoloissa?

Kenen kanssa asioit ravintolassa useimmiten?

Mihin aikaan useimmiten asioit ravintoloissa?

Minä viikonpäivinä useimmiten asioit ravintoloissa?

Mitkä seikat vaikuttavat päätökseesi vierailla tiettyssä ravintolassa?

Teema 2. Kehitettävän ravintolan konsepti.

Minkälaiset ominaisuudet tekisivät kasvisruokaravintolasta ravintolasta viihtyisän?

Minkälainen musiikki sopisi mielestäsi kehitettävään kasvisruokaravintolaan?

Minkälainen sisustus sopisi mielestäsi kehitettävään kasvisruokaravintolaan?

Mikä olisi tarpeitasi palvelevin sijainti ravintolan suhteen?

Mitkä olisivat tarpeitasi palvelevimmat aukio-oloajat viikonpäivinä ja viikonloppuina?

Kuinka suuri ravintola olisi mieleisesi? Kuinka paljon asiakaspaikkoja tulisi olla?

Mitä muita ideoita sinulla on kehitettävälle kasvisruokaravintolan liikeidealle?

Olisitko halukas asioimaan ravintolassa järjestettävissä tapahtumissa?

Minkälaisia tapahtumia toivoisit ravintolaan?

Harkitsisitko itse tapahtuman järjestämistä ravintolan tiloissa? Jos kyllä niin minkälaiden ja kuinka suurien?

Teema 3. Henkilökunta ja muut asiakkaat

Minkälaisia palveluun liittyviä ominaisuuksia henkilökunnalta toivoisit?

Mitä palveluita kaipaavat henkilökunnalta?

Mitä toiveita sinulla olisi henkilökunnan ulkoiseen olemukseen, kuten työasuihin.
Minkälaisia ehdotuksia sinulla olisi asiakaspalvelun suhteen?
Minkälaisia toiveita sinulla olisi muun asiakaskunnan suhteen?

Teema 4. Tuotteet

Minkälaisia kasvisruoka-annoksia kaipaat lounasaikana?
Minkälaisia kasvisruoka-annoksia kaipaat illallisaikana?
Minkälaiset jälkiruokia kaipaat?
Minkälaisia alkoholittomia ja alkoholillisia juomia kuluttaisit ravintolassa?
Millä määrin olet kiinnostunut luonnonmukaisesti tuotetuista juomista?
Miellyttääkö sinua enemmän ala carte annokset, buffet -tyyppinen tarjoilu vai päivän annokset?
Miellyttääkö sinua enemmän itsepalvelu vai pöytiin tarjoilu?
Mitä muita ideoita sinulla on tarjoilun suhteen?

Teema 5. Hinnoittelupolitiikka

Koetko tarjousten lisäävän mielenkiintoa ravintolassa asioimiseen?
Minkälainen tarjouspolitiikka olisi mieleisesi?
Minkälaisia ideoita sinulla olisi kanta-asiakkaita kohtaan?
Oletko valmis maksamaan annoksista enemmän, mikäli niissä on käytetty esimerkiksi luomutuotantoa? Jos kyllä niin minkä verran per ruoka-annos tai juoma?
Kuinka paljon olisit valmis maksamaan lounas-annoksista?
Kuinka paljon olisit valmis maksamaan menuusta, sisältäen alkupala, pääruoka ja jälkiruoka vaihtoehdot?
Kuinka paljon olisit valmis maksamaan jälkiruuista, kuten vegaanisista raakakakuista, per annos?

Teema 6. Markkinointi

Minkä kanavien kautta haluaisit kuulla ravintolan toiminnasta?
Minkä kanavien kautta tahtoisit kuulla tarjouksista sekä tiedotteista?
Minkä kanavien kautta tahtoisit jättää asiakaspalautetta?

Liite 4. Lounaslista



LOUNAS
klo 11.00-15.00

Kookos-bataattikeitto

Pehmeä kookos-bataattikeitto, jossa raikas tuulahdus chiliä.
Gluteeniton, laktoositon, vegaaninen.
10.00€

Keväinen parsarisotto

Keväinen parsarisotto vihreällä parsalla, kevätsipulilla ja parmesan juustolla
Gluteeniton, laktoositon
12.00€

Kikherne-kukkakaali curry

Mausteinen kikherne-kukkakaali curry basmatiriisillä.
Gluteeniton, laktoositon, vegaaninen, sisältää pähkinää.
12.00€

Pasta Carbonara

Kermanen täysjyväpasta carbonara tempehistä ja herkkusienistä.
Laktoositon, vegaaninen, sisältää pähkinää.
12.00€

Lounasannoksiin sisältyy salaattipöytä, talon leipä, kahvi ja tee. Tervetuloa!



Liite 5. A la carte lista

Ravintola Chili

À la carte

Usukkeet ja allupakat

Talon leipää ja dippejä

- Tuoretta talon leipää, hummusta, oliivitapenadea ja pähkinä-siemen dippiä (L, Vegaani) 6€

Vihersalaatti

- Raikas vihersalaatti kauden kotimaisista raaka-aineista (L, G, Vegaani) 5€

Bataattiranskalaiset

- vegaanilla valkosipuli tai chilimajoneesilla (L, G, Vegaani) 6€

Paahdettuja uunijuureksia

- Yrtein maustettua paahdettua bataattia ja kotimaisia juureksia. (L, G, Vegaaninen.) 5€

Porkkana-kookoskeitto

- Pehmeä porkkana-kookoskeitto, paahdetuilla maapähkinöillä (L, G, Vegaaninen) 7€

Ruokaiset salaattikulhot

Voimasalaatti

- Couscousia, lehtikaalia, uunijuureksia ja saksanpähkinöitä ja appelsiinivinegretteä (L, G, Vegaaninen) 12€

Aurinkoinen salaatti

- Kvinoa, edamamepapuja, avokadoa, karamalisoitua punasipulia, sitruuna-vinegretteä. (L, G, Vegaaninen) 12€

Kikhernesalaatti

- Paahdettuja kikherneitä, halloumijuustoa, avokadoa ja kauden kotimaisia kasviksia. (L, G,) 12 €

Värikäs pastasalaatti

- Rucolaa, täysjyväpastaa, kirsikka tomaatteja, mozzarellaa, pinjan siemeniä, lime-yrttikastikkeella (L,) 12€

Lämpimät annokset

Seitan-hampurilainen bataattiranskalaisilla

- Mausteinen seitanpihvi, tomaattia, salaattia, marinoitua punasipulia ja chilimajoneesia (L, Vegaani). 17 €

Sienirisotto

- Kermainen sienirisotto, kauden sieniä. (L, G). 17€

Tempeh Carbonara

- Kermainen Spagheetti Carbonara, siitakesieniniä ja tempehiä, (L, Vegaaninen) 17 €

Quorn Bolognese

- Tomaattinen Quorn Bolognese, Linquini pastaa ja tuoretta basilikaa. (L, sisältää kananmunaa) 17 €

Jäätteet

Vadelmajuustokakku

- Raikas raakajuustokakku taateleista, cashew pähkinöistä ja kotimaisista vadelmista. (L, G, vegaaninen,) 8€

Mustikkajuustokakku

- Raikas raakajuustokakku taateleista, cashew pähkinöistä ja kotimaisista vadelmista (L, G, Vegaaninen) 8€

Suklaabrownie vaniljajäätelöllä

- Lämmin saksanpähkinä-suklaa brownie ja kaura vaniljajäätelöä (L, G, vegaaninen,) 8€

Chiavanukas kotimaisilla marjoilla

- Marjainen chiansiemen vanukas, kotimaisilla marjoilla. (L, G, vegaaninen) 7€