

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2021

Jenna Kaskinen

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

– Crema Catering, Kahvila Paawo, Köökki

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2021 | 42

Jenna Kaskinen

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

- Crema Catering, Kahvila Paawo, Köökki

Tämä opinnäytetyö keskittyy uuden yrityksen perustamiseen ja sen sekä kahden muun yrityksen kehittämiseen ja niiden brändien vahvistamiseen. Tämä työ punoo yhteen kolmen yrityksen strategisen tulevaisuuden suunnitelman. Apuna käytettiin havainnointia, palvelumuotoilua ja dokumenttianalyysejä. Havainnoinnin avulla saatiin tarkkaa tietoa käyttäjien tarpeista ja yritysten prosessien heikkouksista. Palvelumuotoilun avulla saatiin ideoita yritysten kehittämiseen.

Dokumenttianalyyseillä saatiin tärkeää tietoa yritysten toiminnasta yritystoiminnan erilaisten dokumenttien kautta. Yritysten toimintaa analysoitiin myös SWOT-nelikenttäanalyysin sekä Business Model Canvas- mallipohjan avulla. Lisäksi työ sisältää liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeitä strategisia elementtejä ja viitekehysten optimaaliseen toimintaan.

Tässä työssä kuvattujen liiketoimintamallin ja työkalujen avulla yritykset voivat jatkossa toimia paremmin, pitää yllä jatkuvaa kehittymistä, ennakoita ja keskittyä luottavaisin mielin tulevaan.

ASIASANAT:

Catering, kahvila, markkinointi, liiketoiminta, brändi, strategia, johtaminen.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2021 | 42

Jenna Kaskinen

BUSINESS DEVELOPMENT

- Crema Catering, Kahvila Paawo, Köökki

This thesis focuses on starting a new company and its and two other companies' business development and their brands confirming. This work intertwines these companies' strategic future business plan. Perception, service design and document analysis were the research methods which were used to help to make the plan.

Perception gave much of good information about the needs of the users and weaknesses of the companies' processes. Service design gave new ideas for the development of the companies. Document analysis gave lots of important information through the companies' different kinds of documents. Companies' activities were analysed with SWOT-fourfold table analysis.

This work also contains strategies elements for business to work with optimal action. With the business model that this work gives the companies can concentrate with confidence to the future.

KEYWORDS:

Catering, café, marketing, business, brand, strategy, management.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys	8
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi	9
2 YRITYSTOIMINNAN STRATEGIA JA KEHITTÄMINEN	15
2.1 Strateginen johtaminen	15
2.1.1 Strategia on prosessi	15
2.1.2 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen	17
2.2 Brändi ja sen vahvistaminen	18
2.3 Markkinointi	19
2.4 Itsensä johtaminen ja sisäinen motivaatio liiketoiminnan ja sen kehittämisen menestystekijöinä	20
3 KARTOITUS UUDEN VALMISTUSKEITTIÖN MERKITYKSESTÄ LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	24
3.1 Kartoituksen taustaa	24
3.2 Kahvila Paawo ja Crema Catering kehittämisen taustaselvitykset	24
3.2.1 Tilanne tällä hetkellä	24
3.2.2 Nelikenttäanalyysit (SWOT)	25
3.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	28
3.3.1 Köökin liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma	28
3.3.2 Business Model Canvas- malli apuna liiketoiminnan kehittämisessä	33
3.4 Työn luotettavuustarkastelu (validiteetti ja reliabiliteetti)	36
4 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	41

KUVAT

- Kuva 1 Palvelumuotoilun osat. Muokattu alkuperäisestä kuvasta. (Tuulaniemi 2011). 13
- Kuva 2. SWOT-analyysi Kahvila Paawo 26

Kuva 3. SWOT-analyysi Crema Catering	27
Kuva 4. SWOT-analyysi Köökki	28
Kuva 8. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 2021. (Mara 2021b)	31
Kuva 9. Autotalli/Köökki	32
Kuva 5. Business Model Canvas, Kahvila Paawo	33
Kuva 6. Business Model Canvas, Crema Catering	34
Kuva 7. Business Model Canvas, Köökki	35

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

SWOT

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Albert Humphrey (Stanford Research Institute nykyisin SRI International) teki tunnetuksi nelikenttämenetelmän (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat).

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on teettänyt Taloustutkimuksen toteuttaman haastattelututkimuksen tammi-maaliskuussa 2021 yli 2000 yritykselle/yrityspäätäjälle. Tutkimuksessa kyseltiin muun muassa liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttavista trendeistä. Vahvimmin koettiin vaikuttavan työn merkityksellisyys, joka on ihmisille entistä tärkeämpää. Myös verkostomainen toiminta, tiedon jakamisen ja yhteistyön kasvava merkitys koettiin vaikuttaviksi trendeiksi. Liiketoiminnan kehittämiseen koetaan vaikuttavan myös osaajapula. Joka puolella Suomea menestyvän yrityksen edellytyksiä ovat kyky ennakoida ja tunnistaa osaamistarpeita, osaamisen nopea uudistaminen sekä osaajien riittävyys. Yhteiskunnan monimuotoisuuden työurien pirstaloituminen ja ekologista kriisiä ei koettu vaikuttavan suuresti. Tähän voi vaikuttaa se, että vastaajissa oli yli 55 % pieniä, 1–4 hengen yrityksiä. Kyselyllä selvitettiin myös, mitä yrityspäätäjät ajattelevat osaamisesta kilpailutekijänä. Vastaukset olivat samansuuntaisia alueiden ja toimialojen välillä. (Vesa 2021.)

Marlene Sanoukin (2020) artikkelissa pohditaan, miten työn tekemisen muodot ja ammatit muuttuvat yhteiskunnan yleisen kehittymisen myötä ja millaisia megatrendejä asiantuntijat havaitsevat 2020-luvun työelämässä. Artikkelissa mielipiteitään ovat antaneet Tampereen yliopiston työelämäprofessori Elli Aaltonen ja Sitran uuteen työelämään ja kestäväan talouteen erikoistunut asiantuntija Perttu Jämsén. Työelämässä toimimiseen tarvitaan joustavuutta ja ajan hermoilla pysymistä. Megatrendit ovat pitkäkestoisia ilmiöitä ja niiden vaikutus ilmenee vähitellen, mutta ne on silti hyvä tiedostaa. Kun ne tiedostetaan, osataan niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin tarttua hyvissä ajoin.

Aaltonen ja Jämsén nostavat esiin viisi työelämään vaikuttavaa tekijää. Ne ovat muun muassa teknologian kehittyminen, työn sisällölliseen murrokseen ja työhyvinvointiin panostamisen sekä ympäristön merkitys työelämälle. Jämsén pitää yhtenä keskeisimpänä väestön ikääntymistä ja teknologian kehittymistä. Elli Aaltonen arvioi, että vaikka teknologian kehittymisen myötä automaatio ja digitalisaatio

vähentävät työpaikkoja, se ei silti ole kovin dramaattista, vaan teknologian hyödyntämisen kautta voidaan kehittää palvelutoimintaa, kun aikaa jää enemmän asiakaspalvelulle. Jämsén painottaa, että osaamista ei kannata uudistaa alaa vaihtamalla, vaan työn ohessa, jolloin työpaikkojen merkitys oppimisympäristönä myös kasvaa. (Sanoukin 2020.)

Työpaikkojen rooli osaamisen tuottajina korostuu tätä myöten oppilaitosten ohella. Kun tunnistetaan vahvasti työssä tapahtuvan osaamisen kehittymistä, osaamisen johtamisesta voidaan saada systemaattisempaa ja tätä kautta muutoksessa pysytään myös paremmin mukana. Aaltosen mukaan teknologian kehittymisen ansiosta töitä voidaan tehdä muuallakin kuin työpaikalla, ja se tuo mukanaan työntekoa verkostomaisesti ja projektimaisesti. Organisaatioiden tulee olla ketteriä ja kyetä tekemään rakenteellisia uudelleenjärjestelyjä, kun hierarkiat muuttuvat. (Sanoukin 2020.)

Jämsénin mukaan toimialojen muutoksia ja osaamisen tarpeita on hyvä ennakoita myös yksilötasolla, jotta työntekijä voi löytää uusia haasteita ja edetä uralaan. Osaamista voidaan kehittää useiden eri toimijoiden yhteistyöllä. Aaltonen ennakoi, että henkilöstön merkitys johtamisessa kasvaa yhä edelleen, kun työntekijät ovat motivoituneita ja luottavat yrityksen johtoportaan, lisäksi työn tuottavuus paranee. Jämsénin mukaan ekologiseen kestävyyskriisiin vastaamiseksi voidaan siirtyä hiilineutraaliin kiertotalouteen, jossa voidaan aiempaa tehokkaammin hyödyntää raaka-aineita ja suunnitella entistä kestävämpiä tuotteita tai muuttaa tuotteen omistaminen sen kierrättäväksi palveluksi. Aaltosen mielestä työelämässä täytyy tiedostaa, että luonnonvarat ehtyvät ja ilmasto kuormittuu. (Sanoukin 2020.)

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja vahvistaa kahden jo olemassa olevan yrityksen toimintaa sekä strategista johtamista. Lisäksi tavoitteena on selkeyttää liiketoimintasuunnitelmaa ja päivittää prosesseja sekä saada vahvistusta brändeille. Kahden jo olemassa olevan yrityksen rinnalle halutaan luoda ja rakentaa kolmas yritys, uusi valmistuskeittiö, niin sanottu apuyritys kahden yrityksen

toiminnan helpottamiseksi, kehittämiseksi ja yritysten laadun parantamiseksi. Yrityksen työniemenä toimii Köökki. Köökillä on mahdollisuuksia moneen toimintaan, etenkin ruoka- ja palvelualalla, joten se on toiminnaltaan laajempaa kuin pelkästään apuyritys muille yrityksille.

Työssä pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymyksiin:

Miten yritysten strategia voidaan kehittää tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi?

Miten yritysten liiketoimintaa saadaan kehitettyä niin, että se hyödyntää ja tulee kaikkia kolmea yritystä?

Köökin perustamisen myötä kaikki kolme yritystä pystyvät reagoimaan kokonaisvaltaisemmin tulevaisuuden tuomiin muutoksiin ja kilpailuun. Ne pystyvät kehittämään toimintaansa muun muassa tuotekehitystyön keinoin. Ne pystyvät parempaan yhteistyöhön, ekologisempaan toimintaan ja ovat ketterämpiä muokkautumaan mahdollisiin tulevaisuuden kannalta tarvittaviin muutoksiin. Köökissä yritysten johto ja henkilöstö pystyvät kehittämään omaa osaamistaan, ja jokainen yritys pystyy omalla toiminnallaan tukemaan toisiaan. Köökki itsessään on yritys, joka on muuntautumiskykyinen ja voi antaa alustan monenlaiseen toimintaan. Lisäksi se voi toimia myös oppimisympäristönä erilaisen osaamisen kehittämisessä.

Analyysien avulla selvitetään, miten yritysten strategia voidaan rakentaa tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi niin, että se hyödyntää kaikkia kolmea yritystä strategian tukiessa jokaisen yrityksen toimintaa. Tämänhetkinen ongelma on, että Crema Cateringille nykyinen keittiö on jäänyt liian pieneksi ja tehottomaksi, jonka myötä työprosesseista on tullut vajaita. Kahvila Paawon näkökulmasta liiketoiminnan kehittäminen ja tuotekehittely on jäänyt paikoilleen ja tuotteiden yksilöinnissä on havaittu puutteita.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusprosessi

Tämä työ on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esille toimintaa tai tapahtumaa, ymmärtämään niitä tai antamaan mielekäs tulkinta teoreettisesti jollekin toiminnalle. Tämän kautta laadulli-

sessä tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta toiminnasta, tapahtumasta tai ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tätä kautta tiedonantajan valinnan pitää olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Toimintatutkimuksellinen ote on valittu siksi, että pyrkimyksenä on kehittää organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamalla. Toimintatutkimuksessa on tärkeää pystyä vaikuttamaan, mutta tärkeää on myös tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukana oleminen organisaation arkipäivässä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin siinä sekä tutkitaan, että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Tärkeää on yhteistyö sekä aktiivinen tekeminen tutkimisen lisäksi ja ohella. (Kuula 2006.) Mitä toimintatutkimuksellisempi on tutkimuksen näkökulma, sitä perusteellisempaa on aktiivinen vaikuttaminen tutkijalla (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Havainnointia pidetään yleisenä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa, mutta se on haastava ainoana aineistonkeruumenetelmänä analyysin kannalta. Havainnointi monipuolistaa tutkittavasta asiasta haluttua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tieteellinen havainnointi ei ole vain ihmisten seuraamista silloin tällöin, vaan systemaattista tarkkailua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen kohteena oleva ryhmä tai yhteisö toimii aktiivisesti tutkijan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018.).

Tutkijan pitää tuntea tutkimuksensa kohde hyvin. Hänen on ymmärrettävä, mitä hän on tutkimassa, ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Tutkimus on konkreettista ja todellisuuden konkreettisten käsitteiden kautta tarkastelua. Havainnoinnin tutkimuskohde voi olla ihminen, ihmisryhmä, puhe, keskustelu tai toimintaympäristö. Toimintatutkimuksessa havainnot voi kertyä osallistuvan havainnoinnin kohteista, kuten muun muassa työpajoista sekä niissä toteutetuista aivoriihistä, skenaarioista, ajureista, miellekartoista, käsitekartoista ja kuvatauluista (Valli 2018.)

Dokumenttianalyysin avulla pyritään luomaan järjestelmäisesti selkeä kuvaus kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysia käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään kohteeseen. Dokumenttianalyysissä kannattaa olla kriittinen ja pohtia aina huolellisesti, mihin tarkoitukseen dokumentti on tehty, ja kuka sen on tehnyt. Nämä asiat vaikuttavat dokumentin tietojen luonteeseen. (Ojasalo ym. 2015, 137–145.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tarkasteltavia dokumentteja voivat olla esimerkiksi tekstiksi tehdyt haastattelut, www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit, ideointipalaverien muistiot, päiväkirjat, valokuvat, piirroksiset, puheet, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumenttikategoriaan voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu, kuvattu materiaali, jopa esineistö. Dokumenttien sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja myös selkeäksi. Tämän kautta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysia voidaan käyttää valmiiden aineistojen analysointiin, myös sellaisten, jotka alun perin eivät ole olleet tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo ym. 2015, 137–145.)

Dokumenttianalyysissä on helppo erotella kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä on pyrkimys kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin tekstin sisältöä. Aineiston käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja sen jälkeen kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analyysiä päätetään, analysoidaanko ilmisältö (manifest content) vai myös piilossa olevat viestit (latent content). Kehittämistehävä määrittelee sen, mikä analyysi sopii mihinkin tilanteeseen. Yksinkertainen esimerkki mitä dokumenttianalyysillä voi tavoitella, on esimerkiksi määrittellä, mitä haastateltavat pitävät yrityksen keskeisenä menestystekijänä. (Ojasalo ym. 2015, 137–145.) Tässä työssä analysoidaan dokumenttien avulla muun muassa, miksi on tarpeen tehdä uusi toimiva keittiö, miksi on järkevää kehittää kokonaan uusi yritys, ja mitä hyötyä uusi keittiö/yritys tuo olemassa oleville yrityksille ja yrittäjälle.

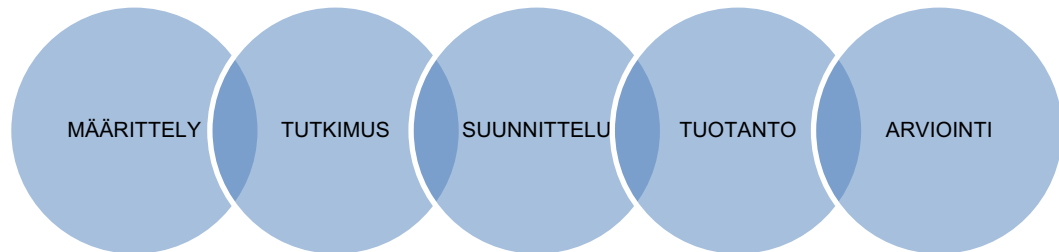
Palvelumuotoilu on nykyään keskeinen tapa innovoida palveluita. Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palveluajattelun sisäistäminen ja palvelumuotoilun soveltaminen ovat nykyaikainen tapa kehittää liiketoimintaa ja innovoida palveluja. (Airo & Tossavainen 2017.)

Palvelumuotoilu on apuna, jotta yritys havaitsee palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, pystyy innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia. Sen avulla määritetään konkreettisesti palvelutarpeet ja vastataan niihin. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä sekä innovointia yhtä aikaa analyyttisesti ja myös intuitiivisesti. Sen toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima, joka elää omien oppiensä mukaisesti eli jatkuvan kehittämisen tilassa. Palvelun aineettomat osat tuodaan esiin visualisoinneilla ja hahmomalleilla. (Tuulaniemi 2011.)

Palveluistuminen eli palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme tarjoaa niin uusia kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan kuin mahdollisuutta uusien liiketoimintamallien hyödyntämiseen. Tämä antaa myös yritykselle eväät kasvuun sekä uusia toimintamalleja niin asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin kanssa. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää toimiviksi palveluiksi sekä käyttäjien tarpeiden huomioimisen ja heidän odotuksensa, mutta myös palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun tavoitteena on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelutuotteet. Palvelumuotoilun yksi keskeinen tehtävä on muodon antaminen tyhjälle. (Tuulaniemi 2011.) *Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen.* (Tuulaniemi 2011).

Yleinen palvelumuotoiluprosessi on hyvä ja selkeä tapa hahmottaa palvelun kehittämismallia. Siinä on yritetty huomioida mahdollisimman kattavasti koko prosessi. Kuvassa 1 olevaa prosessikuvausta voidaan käyttää täydessä mitassa, kun suunnitellaan uutta palvelua ja jo olemassa olevaa palvelua kehitettäessä prosessia voidaan käyttää siihen soveltuvin osin. Prosessin laajuus ja toteutus

vaihtelevat suunnittelukohteen resursseista riippuen. Tärkeintä on tietää omat tarpeensa ja resurssinsa ja sitä kautta soveltaa ja hyödyntää esitettyä prosessimallia kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011.)



Kuva 1 Palvelumuotoilun osat. Muokattu alkuperäisestä kuvasta. (Tuulaniemi 2011).

Business Model Canvas-malli on hyvä visuaalinen työkalu liiketoimintamallin läpikäymiseen, ideointiin ja kehittämiseen. Työkalu on erinomainen alusta, pohja ja lähtökohta henkilökohtaiseen tai ryhmässä tapahtuvalle liiketoimintamallin kehittämistyölle. Työkalu auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja tuo esiin myös eri toimintojen vuorovaikutuksen. Business Model Canvasia käytettäessä voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda näkyviin se, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. Työkalua voidaan hyödyntää monin tavoin liiketoiminnassa. (Tuulaniemi 2011.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, palvelumuotoilua sekä dokumenttianalyysiä. Havainnointia käytetään siksi, että Crema Cateringin yrittäjien sekä Kahvila Paawon omistajan, vastaavan ja henkilöstön omat kokemukset ovat tärkeitä uuden keittiön tarpeellisuutta ajatellen. Palvelumuotoilu on hyvä ja nykyaikainen tapa saada valmistuskeittiön suunnittelussa esiin käyttäjälähtöistä suunnittelua siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Dokumenttianalyysi on

hyvä aineiston keruutapa. Sen avulla hyödynnetään yritysten erilaisia dokumentteja kehittämistyössä. Kaikki tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan niin, että saadaan riittävästi monipuolista tietoa, jotta tehtävät suunnitelmat ovat realistisia ja toimivia.

2 YRITYSTOIMINNAN STRATEGIA JA KEHITTÄMINEN

2.1 Strateginen johtaminen

2.1.1 Strategia on prosessi

Strategisessa johtamisessa tärkeää on, ettei strategian suunnittelua ja toteutusta irroteta toisistaan. Usein näin tehdään ja siksi strategista suunnitelmaa on vaikea toteuttaa. Kamensky (2015) on, kiteyttänyt kolme avainkysymystä, jotka auttavat mietittäessä strategiatyötä. 1) Ymmärretäänkö strategiaa ylipäänsä, ja osataanko tehdä strategiatyötä, 2) osataanko johtaa niin, että strategia voi tuottaa menestystä 3) riittääkö osaaminen strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa. Kun yrityksen strategiaa aletaan luoda tai kehittää on hyvä valita lähestymiskulma. Kamenskyn (2015) nimeämät yleisimmät lähestymiskulmat strategian suhteen: ympäristölähtöisyys, suunnittelulähtöisyys, kilpailulähtöisyys, osaamislähtöisyys, päätöksenteko/toimintamallilähtöisyys, hyperkilpailulähtöisyys, vuorovaikutuslähtöisyys ja menestyslähtöisyys. Mitkään näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia. Organisaation luonteen, toimintaympäristön ja tilanteen mukaan on kuitenkin hyvä valita painopisteeksi joitakin näkökulmia, ja jokin näkökulma suorastaan pääajuriksi. Harvempi yritys kykenee erottumaan kilpailijoistaan strategialla, vaan useimmiten monen yrityksen menestys riippuu juuri siitä, miten hyvin ne osaavat toteuttaa strategiaa kilpailijoita paremmin. (Kahri ym. 2010, 35.)

Organisaation muutoksen professori, Sveitsin kansainvälisessä johtamisen kehittämisen instituutissa ja myös Harvardin kauppakorkeakoulun liiketaloustieteen apulaisprofessorina toiminut Michael Watkins (2007) kiteyttää kirjassaan hyvin strategiasuunnittelussa, muutoksessa ja kehittämisessä merkittäviä huomioon otettavia asioita. Kun johdetaan tai kehitetään uutta, olisi aina hyvä ennakoida ja yrittää välttää myös mahdollisia epäonnistumisia, sillä niistä voi olla vaikea selviytyä. On myös ymmärrettävä, ettei voi keskittyä moneen muutokseen tai kehittämiseen yhtä aikaa, vaan pitää fokusoida energia oikein ja keskittyä muutamaan asiaan kerrallaan. Pitää miettiä tarkkaan, mikä motivoi parhaiten koko organisaatiota. Onko se kuuntelemisen ja oppimisen halukkuuden havainnollistaminen vai

onko se nopeat ja päättäväiset puheet liiketoiminnan aihealueista? Strategiapro-
sessi vaikuttaa merkittävästi siihen, ettei epäjohtonmukaisuudesta tulee ongel-
mia. (Watkins 2007, 81-82.)

Uudenaikainen strateginen johtaminen ei yritä luoda tiukkaa määritelmää strategian
sisällöstä, vaan ottaa huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden
ja uuden luomisen. Tämän pohjalta huomataan, että strategia on prosessi. Pro-
sessin avulla strategiaa suunnitellaan, muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan
jatkuvasti. Prosessimaista strategiaa tarvitaan megatrendien, ihmisten tekemis-
ten ja reaktioiden ymmärtämiseen ja niihin vastaamiseen. Strategiaa on nykyään
helpompi suunnitella ja toteuttaa, sillä teknologia ja digitalisaatio mahdollistaa
sen. Dataa on helpompi kerätä ja dataa, jota on saatu, on helpompi käsitellä ja
analysoida. Teknologian ja digitaalisaation myötä myös organisaation kasvu on
helpottunut ja tapoja siihen on monia. Kaupungistuminen vaikuttaa monin eri ta-
voin erilaisten palvelujen kysyntään. Kaupungistumisen vaikutukset luovat monia
liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. Strategiaprosessia on syytä uudistaa, jos
tuntuu, ettei organisaatio pysty vastaamaan megatrendien monimutkaiseen vuo-
rovaikutustapaan tai kokevat haastavaksi niiden luomat epäjatkuvuudet toimin-
taympäristöön ja sen epälineaariseen kehittymiseen. Ympäristö muuttuu jatku-
vasti, siksi myös strategiaa voi joutua uusimaan aikaisempaa useammin. Usein
yritys ei voi tietää, miten sen toimintaympäristö tulee jatkossa kehittymään. Muu-
tosten epäselvyyden ja monimutkaistuminen sekä teknologian kehittymisen luo-
mat mahdollisuudet ovat johtaneet siihen, että yritysten välinen kilpailu on siirty-
nyt strategiselle tasolle. Se tarkoittaa sitä, että strategiaproessin laatu ratkaisee,
kuka voittaa. Kyse ei ole enää oikean strategian valitsemista ja sen loistokkaasta
toteuttamisesta, vaan kyvystä jatkuviin uusiin strategisiin valintoihin ja niiden te-
hokkaaseen toteuttamiseen toimienpiteiden sarjoina. Enää ei ole riittävää, että
yritys tunnistaa positionsa markkinoilta ja vahvistaa asemiaan siinä, vaan sen tu-
lee miettiä, miten se varmistaa oman olemassaolonsa ja menestyksensä myös
ensi vuonna. *Position perustuva strategia ei enää toimi, koska sen pohjana oleva matriisi tai
kartta muuttuu jatkuvasti – enää ei ole olemassa vakaata ja absoluuttista viitekehystä, josta yritys
voisi valita positionsa, vaan viitekehitys syntyy joka päivä uudestaan ja uudenaikaisena satojen mui-
den toimijoiden valintojen yhteisvaikutuksen tuloksena.* (Ritakallio & Vuori, 2018, 14). Tar-

vitaan prosessi, joka mahdollistaa jatkuvan strategisen uudistumisen, joka on linjassa ympäristön kehittyvien mahdollisuuksien kanssa ja myös tehokkaasti toteuttavissa organisaation historiasta ja nykytilanteesta huolimatta. Pitää myös muistaa hyödyntää organisaation historiaa ja nykytilaa uutta luotaessa.

Liiketoiminnan harjoittaminen on päättymätön peli. Ei voida aina etukäteen tietää tarkkaan sääntöjä ja niihin mahdollisesti tulevia muutoksia eikä edes sitä, ketkä kaikki tulevat mukaan peliin. Yritysjohdon keskeinen tehtävä on pitää johtamansa yritys pelissä mukana. Koska peli jatkuu ja muuttuu koko ajan nopeasti pelaajiltaan ja säännöiltään, tarvitaan perinteisen strategiakirjallisuuden viitekehyksen eli kolmen keskeisen elementin toimintaympäristö, strategia, rakenne osalta jatkuvaa ja joustavaa arviointia. Näin strategiasta tulee jatkuva prosessi. Strategia-prosessin ytimessä on seitsemän perusperiaatetta: Jatkuva skenaarioiden luominen, analytiikka, kokeilut, strategian ja organisaation muokkaaminen, kriteerien reflektointi, sidosryhmien kuuntelu, strategian jatkuva toteuttaminen. Skenaariot luovat erilaisia strategisia polkuja, analytiikka ja kokeilut antavat tietoa mihin kannattaa polkujen kannalta panostaa. Strategian muokkaaminen tapahtuu skenaarioiden, analytiikan sekä kokeilujen luoman tiedon perusteella. Kriteerien reflektointi sekä sidosryhmien kuunteleminen parantavat skenaarioiden, analytiikan ja kokeilujen laatua sekä hyödyllisyyttä. (Ritakallio & Vuori, 2018, 11–18.)

2.1.2 Luovuuden ja innovaatioiden johtaminen

Innovaatiot ovat organisaatioille tavoitteellista toimintaa, sillä ne ovat uudistuksia ja parannuksia, jotka tuottavat taloudellista lisäarvoa, jolloin ne voidaan nähdä prosesseina. Innovatiivisuus on ihmisten ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuus ei ole vain luovaa ideointia, vaan myös tiukkoja prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy uusi tuote tai palvelu. (Sydänmaanlakka 2009.) Sydänmaanlakka (2019) kirjoittaa, kolmen K:n johtamisperiaatteesta: käske, kontrolloi, korjaa. Hänen mukaansa johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate. Sen mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa sekä innovoida.

Yksi innoittavimpia puolia ihmisluonnossa on sen sisältämä potentiaali ja kyky oppia. Surullista on, että tämä potentiaali jää usein huomioimatta tai sen ei anneta nousta esiin. (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014).

Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys tarvitsee tarpeeksi tietoa asiakkaiden toiminnasta ja haasteista. Ihannetilanteessa monipuolinen asiakasymmärrys on strategiaprosesseissa mukana. (Arantola & Simonen 2009.)

Asiakaslähtöisen yrityksen toiminnan kulmakivi on asiakkaiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen. Pitää osata ymmärtää sekä nykyiset että tulevat tarpeet niin hyvin, että yritys on kykenevä tarvittaessa muokkaamaan tuotteensa ja palvelunsa vastaamaan muuttuneita tarpeita. Tämä tarkoittaa myös toimintaympäristöä muuttavien trendien ymmärtämistä. Jotta yritys pystyy reagoimaan ja kääntämään mahdolliset muutoksen uhat mahdollisuuksiksi, on kyettävä huomaamaan ajoissa toimintaympäristön muutokset. (Kahri ym. 2010, 148.)

2.2 Brändi ja sen vahvistaminen

Brändin käsite syntyi jo toistasataa vuotta sitten. Silloin brändillä tarkoitettiin poltomerkinä, jolla karjaa merkittiin. Brändi eli symboli tehtiin helpottamaan omistamisen tunnistamista. Silloin jo brändi tarkoitti tunnuksen avulla muista erottautumista. Coca Cola ja Heinz ovat hyviä erimerkkejä pitkään säilyneistä brändeistä. (Kahri ym. 2010, 15.) Brändi on yritykseen liitettävä mielikuva, joka syntyy imagon ja maineen summasta. Hyvää brändiä kannetaan ylpeydellä, ja se on haluttu. Brändiä ei voi ostaa mistään, vaan se pitää luoda ja rakentaa. (Peltomaa 2019.) Brändin avulla yritys erilaistaa tuotteet/palvelut kilpailijoiden samantyyppisistä tuotteista/palveluista. Brändi on kokemusten, mielikuvien ja tiedon summa, joita kuluttajilla on tuotteesta/palvelusta. Se tuo arvoa tai lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Brändi voidaan määrittää myös asiakkaan tarpeen tyydyttämisenä. Brändi ei tarkoita tavaramerkkiä, vaan se on aineeton omaisuus, mielikuva. (Kahri ym. 2010, 15.)

Brändin yksi tärkeimpiä tehtäviä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Sen rakentamiseen tarvitaan osaamista. Brändin rakentaminen on taitolajin lisäksi myös tahtolaji. Usean yritysjohtajan mielestä markkina-asema vahvistuu ja tulee menestystä, kunhan tuotekehitykseen panostetaan kunnolla. Faktaa on se, että tuoteinnovaatiot ovat helposti kopioitavissa. Vaikka hyvä tuote ja tai palvelu on brändin ydintä, pitää yritysjohtajan ymmärtää se, että siitä pitää kertoa kohderyhmälle muutakin kuin faktat. (Kahri ym. 2010, 14.) Brändin ydin on myös sitä, mitä yritys haluaa, että asiakas muistaa brändistä. On pidettävä mielessä, että mitkään yrityksen toimenpiteet eivät saa olla brändin ytimen vastaisia. Varsinkin palvelut tarvitsevat brändiä, sillä monilla palveluyrityksillä voi tarjooma olla lähtökohtaisesti identtinen ja silloin erotutaan brändillä. (Kahri ym. 2010, 35–39). Brändin rakentamistyötä tehdään yrityksen kaikissa osissa, jotta yrityksen valitsema tavoitemielikuva välittyisi myös kohderyhmän mieliin. Brändin rakentaminen on tärkeää, sillä kilpailu on kovaa ja ympäristö digitalisoituu vauhdilla. Yrityksen vahva brändiosaaminen on kohderyhmän tarpeiden tunnistamista ja ennakointia. Lisäksi haetaan erottautumista kilpailijoista. Yrityksellä on ammattimaiset prosessit niin tutkimiseen, markkinointiin kuin mediainvestointeihin. (Kahri ym. 2010, 16–17.)

Tavoitemielikuvaan kirjattavat asiat:

- Brändin ytimen kiteytys
- Edut, joita brändi tarjoaa (niin aineelliset kuin aneettomat)
- Brändiin kohdistuva persoonallisuus ja tunnisteet

Oikeiden asioiden valinta tavoitemielikuvaan on ratkaisevan tärkeää. (Kahri ym. 2010, 39–40).

2.3 Markkinointi

Loistavakaan idea ei riitä, jos asiakas ei tiedä sinusta mitään. Vaikka tuote tai palvelu olisi kuinka upea tahansa, asiakas ei löydä sinua, ellet houkuttele häntä luoksesi. (Suomen Yrittäjät 2021a).

Tuloksekas markkinointi tarvitsee menestyäkseen osaavia markkinointi-ihmisiä ja prosesseihin perustuvat parhaat toimintamallit. Huonosti hallittuna markkinointi

voi turmella brändiä. Markkinointifunktiolla on rooli brändin rakentamisessa, ja se voidaan jakaa neljään osaan. Asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön syvälinen ymmärtäminen, asiakaslähtöisen tarjooman kehittämisen koordinointi, tavoitemielikuvan laatimisen prosessissa asiantuntijana toimiminen sekä markkinointitoimenpiteiden johtaminen ja markkinointiviestintä (Kahri ym. 2010, 146–148.) On hyvä laatia markkinointistrategia, jossa kiteytetään tavoitteet ja tärkeimmät toimenpiteet sekä niitä varten tehdyt valinnat. Hyvä markkinointistrategia sisältää liiketoiminnan tärkeimmät asiakkaita ja toimintaympäristöä koskevat havainnot. Markkinointifunktion tavoitteiden on oltava liiketoiminta- ja brändistrategioista johdettuja. Tilanneanalyysin tekeminen, trendien, megatrendien ja lyhyemmän aikavälin ilmiöiden tarkkailu kuuluu myös markkinointistrategiaan. Markkinoinniksi on olemassa osaavia alan yrityksiä, tutkimuksia sekä konsulttiyrityksiä pitkän ja lyhyen aikavälin ilmiöitä seuraamaan. (Kahri ym. 2010, 151–152).

2.4 Itsensä johtaminen ja sisäinen motivaatio liiketoiminnan ja sen kehittämisen menestystekijöinä

Itsensä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta. Kun perusasiat ovat kohdallaan ja on tervettä itseluottamusta sekä itsetuntemusta ja tietoisuustaitoja, voi lähteä johtamaan myös muita. Jotta työ sujuu pitää omata hallittua johtajuutta. Hallittu johtajuus vaatii ajankäytönhallintaa, joka tehostaa omaa johtamista. Loppujen lopuksi on paljon kyse siitä, kuka johtaa elämää: ihminen itse vai hänen alitajuiset pelkonsa (Kuistiala 2021.)

Tietoisuustaidot auttavat meitä keskittymään tähän hetkeen ja läsnäoloon. Samalla koe- taan ja havainnoidaan. Tätä kautta usein opitaan hyväksymään asioita ja sellaisia tunteita, joita olisi helpompi siirtää sivuun tai tukahduttaa. Kuistiala (2021) kirjoittaa, miten moni asia lähtee itsestä, ja miten tärkeää on olla rohkeasti oma itsensä sekä omata tervettä itseluottamusta. Hyvä itseluottamus on sitä, että tuntee itsensä, on sinut itsensä kanssa ja osaa ilmaista tunteensa. Kun tuntee itsensä, näkee yleensä myös omat kipupisteensä ja kehityskohtansa. On hyvä tiedostaa, että usein kehittyminen ja muutos lähtee niistä hetkistä, kun uskaltaa ottaa vastaan erilaisia tunteita, myös negatiivisia tai raskaita. Niin

työelämässä kuin muutenkin tukahdetut tunteet ovat monen ongelman ydin. Epäonnistumisia tulee, sille ei voi mitään, mutta usein ne voi olla oppimisen alku (Kuistiala 2021.) Kannattaa uskaltaa tuntea, olla avoin ja sitä kautta eheytyä, reflektoida, vuorovaikuttaa sekä oppia. Virheistä ja erehdyksistä oppii ja niistä pääsee eteenpäin. Pitää olla itselleen armollinen ja tajuta, että virheet ovat inhimillisiä. Elämään kuuluu niin onnistumiset kuin vastoinkäymisetkin. Hyvällä itseluottamuksella pystyy asettamaan sopivan haastavia tavoitteita ja myöskin saavuttamaan ne. Kun edellä mainitut lähtökohdat ovat kunnossa, voi hioa omia vuorovaikutustaitojaan ja strategista ajattelua. (Kuistiala 2021.)

Useat tutkimukset osoittavat, että ihmisen hyvinvointia ja motivaatiota eivät pidä yllä palkinnot ja rangaistukset, vaan enemmänkin psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen. Richard Ryan ja Edward Deci (2000) kertovat sisäisestä motivaatiosta sekä psykologisista perustarpeista, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Vapaaehtoisuus tässä merkityksessä tarkoittaa kokemusta itseohjautuvuudesta. Kyvykkyys on sitä, että saa asioita aikaan haluamallaan tavalla. Aidot ihmissuhteet, joissa meidät kohdataan täysvaltaisina ihmisinä ovat myös psykologinen perustarve. (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014.) Nämä perustarpeet synnyttävät sisäisen kipinän ja motivaation. Itsetuntemus ja intohimo ruokkivat toimintaa, jonka tulokset suuntaavat yhteiseen hyvään. Itsetuntemuksesta kumpuaa myös kutsumustyö, jonka ydin koostuu toisten palvelemisesta oman intohimon kautta. Se on työtä, missä ihminen tekee sitä, mitä rakastaa niin, että sillä tuottaa hyötyä tai iloa toisille. *Kutsumus löytyy sieltä, missä intohimo kohtaa maailman tarpeet* (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014.) Motivaatio- ja työpsykologian piirissä Daniel Pink (2010) ja Roman Krznaric (2021) ovat mukailleet muun muassa Ryanin ja Decin (2000) kolmikantoja. Näissä painopisteet ovat autonomia, osaaminen, flow sekä merkityksellisyys. Howard Gardnerin, Mihály Csíkszentmihályin ja William Damonien (2001) hyvän työn (good work) periaatteet noudattelevat myös kolmikannan kaavaa, jossa keskeiset tekijät ovat läsnäolo (engagement), erinomaisuus (excellence) ja eettisyys (ethics). (Uusitalo-Malmivaara 2014.)

Sisäinen motivaatio, kutsumus - Avoin yhtiö Crema Catering & perheyritys Kahvila Paawo

Avoimet yhtiöt ovat melko harvinaisia Suomessa. Yhtiömuoto voi sopia esimerkiksi perheyritykselle, jossa yrittäjien keskinäinen luottamus on vahvaa. Yhtiömiehet voivat itsenäisesti hallinnoida ja edustaa yhtiötä, joka vaatii suurta keskinäistä luottamusta yhtiökumppaneilta. Yhtiömiehet ovat yhdessä vastuussa kaikista liiketoiminnan veloista ja velvollisuuksista. (Suomen Yrittäjät 2021b.)

Perheyritysten liiton toimitusjohtaja Auli Hännisen (2020) mukaan perheyrityksissä omistajaperhe on todella sitoutunut yrityksen omistamiseen ja sen lisäksi myös yrityksen brändiin ja sen kehittämiseen. Perheyrityksillä on melkein aina myös uniikki kilpailuetu yrityksen tarinan ja historian kautta. Jatkuva kehittäminen ja toiminta innovaatioiden eteen on Hännisen (2020) mukaan myös perheyrityksissä keskimäärin tuloksellisempaa kuin muissa yhtiöissä. Perheyritykset panostavat enemmän koulutukseen ja siihen, että uudella sukupolvella olisi parempi valmius ottaa vastaan uudet haasteelliset tehtävät kuin aikaisemmalla sukupolvella oli. Usein perheet pyrkivät sukupolvenvaihdoksessa nostamaan omat perheenjäsenensä johtoon. Perheyrityksissä johtaminen on useimmiten kasvollista johtamista, esimerkiksi yhtiön omistaja on päivittäin henkilökunnan kanssa tekemisissä. Tärkeistäkin asioista ja päätöksistä keskustellaan hyvin vapaamuotoisessa ilmapiirissä. Useimmissa suomalaisissa yrityksissä tehdään yhä edelleen tärkeitä päätöksiä tuotantolähtöisesti tai yrityksen omista lähtökohdista. Perheyrityksiä arvopohja yhdessä ainutlaatuisen tarinan, kilpailuedun sekä asiakaslähtöisen ajattelun, jossa asiakkaan näkökulma otetaan tuotekehittelyyn mukaan, mahdollistavat jopa suurten kansainvälisten menestysbrändien rakentamisen enemmän kuin mikään muu maailmassa. (Vahtola 2020.)

Kutsumustyö tarkoittaa työtä, jossa työn tekeminen on sen pääasiallinen motivaatio. Sellainen työ, jota tekisi mielellään ilman palkkaa, mutta jolla pystyy myös tekemään elantonsa. Monesti ajatellaan, että kutsumustyö koskee erikoisia ammattialoja, kuten papin, palomiehen tai esimerkiksi muusikon uraa. Kutsumustyötä löytyy kuitenkin kaikilta mahdollisilta ammattialoilta, esimerkiksi siivoojista

tai sähkömiehistä. Lauri Järvilehdon (2015) mukaan kutsumustyössä intohimo tekemistä kohtaan kohtaa maailman tarpeet. Sen tekeminen tuntuu mielekkäältä ja tuottaa riittävästi lisäarvoa myös muille toimiakseen elannon lähteenä. Hyvä elämä koostuu tavallisesta arjesta. Siitä, että arjen kiireessä on olo, että tekeminen tuntuu mielekkäältä ja järkevältä. Silloin on todennäköistä, että kyseessä on kutsumustyö. Steven Paul ”Steve” Jobs, yksi tietotekniikkayhtiö Applen perustajista ja yhtiön toimitusjohtaja sanoi kerran kysyvänsä itseltään aamuisin, haluaako hän tehdä ne asiat, jotka päivän aikana aikoo tehdä. Jos vastaus oli monesti ”ei”, hän tiesi, että jotain pitää muuttaa. Kutsumus ei tarkoita sitä, että taivaat aukeavat, se tarkoittaa sitä, että työ ei ole välttämätön paha, jota täytyy raataa lainojen maksamiseksi, vaan palkitseva osa kokonaisvaltaista elämäkokemuksesta. (Oikotie 2015).

Kutsumuksellista työtä tekevät ovat muita terveempiä, ja he kokevat olevansa onnellisia selvästi useammin kuin verrokkiryhmä. He ovat myös muita tuottavampia ja sitoutuneempia. Kutsumuksellinen työ vaikuttaa myös tuottavuuteen ja kansantalouteen merkittävästi sen lisäksi, että se tuo työntekijälle itselleen miellekkyttä (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014.)

3 KARTOITUS UUDEN VALMISTUSKEITTIÖN MERKITYKSESTÄ LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

3.1 Kartoituksen taustaa

Tässä opinnäytetyössä havainnointi auttaa kytkemään muut käytetyt aineistonkeruumenetelmät paremmin saatuun tietoon, koska havainnoinnin avulla asiat nähdään paremmin oikeissa yhteyksissään. Opinnäytetyössä käytetään osallistavaa havainnointia. Havainnoinnissa käytetään apuna miellekarttoja ja kuvatauluja. Muun muassa uuden valmistuskeittiön pohjaratkaisujen ideoimiseen miellekartat ja kuvataulut ovat oiva apu. Havainnointia dokumentoidaan niin muistiinpanoilla, nauhoituksilla, valokuvilla ja videoinneilla.

Havainnointia käytetään apuna työtapojen analysointiin, jotta uudesta keittiöstä saataisiin ergonominen ja tehokas sekä toimiva kokonaisuus. Havainnointi auttaa saamaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin väittävät. Esimerkiksi, jos mietitään ihmisten arvostuksia, saamme erilaisia tuloksia luottamalla ihmisten puheisiin tai seuraamalla heitä.

Dokumenttien ja havainnointien perusteella pystytään rakentamaan nykytila-analyysi, jonka avulla on helpompi kehittää ja luoda uutta. Dokumenttianalyysi antaa tärkeää taustatietoa tutkittavista yrityksistä Kahvila Paawosta ja Crema Cateringista sekä käyttöönotettavasta uudesta toimitilasta.

3.2 Kahvila Paawo ja Crema Catering kehittämisen taustaselvitykset

3.2.1 Tilanne tällä hetkellä

Kahvila Paawo on vuonna 1992 perustettu kesäkahvila, joka on tunnettu toimija Turun kesässä. Sillä on vakituiset asiakkaat ja hyvä maine. Yrittäjien mielestä kahvilalta puuttuu kuitenkin uniikit omat tuotteet. Yrityksessä on haaveiltu omasta

leipomosta, jossa voisi suurimman osan kesäkahvilan tuotteista valmistaa. Ajatuksena on ollut, että leipomo olisi kompakti valmistuskeittiö, johon voisi palkata kesäksi esimerkiksi ajokortillisen leipuriopiskelijan tekemään kahvilan tuotteet, ja kuljettamaan ne paikalle kesäkahvilaan heti aamusta. Tällä hetkellä tuotteet tulevat ulkopuoliselta leipomolta, jonka tuotteita myydään ympäri Turku.

Toinen yritys, jonka tueksi uusi yritys luodaan, on Crema Catering. Crema on vuonna 2010 perustettu kahden naisryttäjän catering- ja juhlapalveluyritys. Crema on saanut tunnettuutta vuosien myötä ja toiminta on kannattavaa ja voi hyvin. Jo muutaman vuoden on todettu, että Crema tarvitsisi uuden toimivamman keittiön, sillä tila loppuu kesken ja laitteet alkavat olla liian tehottomia, kylmätilat ovat ahtaat ja prosessit ovat jokseenkin kuormittavia. Tällä hetkellä käytössä on melko tavallinen kotikeittiö, jossa on normaalia laajemmat kylmätilat. Lisäksi keittiön yhteydessä on suurtaloustiskikoneella varustettu pieni astiahuoltohuone.

Toiveena on saada kompakti valmistuskeittiö laadukkailla kylmätiloilla, toimivalla ruuanvalmistuspisteellä, jossa olisi hyvä ilmanvaihto ja riittävän iso kapasiteetti lämpimän ruuan valmistamiseen sekä tehokas astiahuoltopiste astiavarastoi-
neen. Molemmat yritykset haluavat panostaa prosessien toimivuuteen ja vielä enemmän taloudelliseen ja kestävään toimintaan sekä vahvistaa jo muodostuneita brändejään.

3.2.2 Nelikenttäanalyysit (SWOT)

Yritysten analysointiin käytettiin apuna SWOT-analyysiä, Albert Humphreyn kehittämää nelikenttämenetelmää. SWOT-analyysi antaa osviittaa toiminnan kehityslinjauksiin. Tämän avulla pystytään hahmottamaan, miten uusi konsepti sopii nykyiseen toimintaan. Mitä, miten ja kenelle ja millä keinoilla uutta on hyvä luoda ja suunnitella jne. SWOT-analyysin toteutettiin Kahvila Paawolle, Crema Cateringille sekä uudelle Köökillä. Analyysin avulla nähdään, että Köökin perustaminen tuo paljon apua Kahvila Paawon & Crema Cateringin heikkouksille. Kahvila Paawolle Köökki mahdollistaa muun muassa paremman tuotteistuksen ja oman tuotevalikoiman sekä lähitulevaisuudessa helpottaa myös johdon työnjakoa, kun prosessit selkenevät. Creman osalta heikkouksiin vastataan myös Köökin avulla.

Keittiö suurenee, kylmätilat paranevat ja prosessit helpottuvat huomattavasti. Myös työergonomia ottaa suuren harppauksen eteenpäin. Köökille Kahvila Paawo Ja Crema Catering mahdollistavat sen perustamisen ja toiminnan, sillä Kahvila Paawolta ja Crema Cateringilta tulevilla tuotoilla Köökki toimii. Köökki ei ainakaan alkuun tavoittele voittoa, vaan riittävää on, että kulut katetaan. Köökillä on kuitenkin mahdollisuuksia monenlaiseen toimintaan. Pitää vain innovoida ja kehittää liikeideaa eteenpäin.

SWOT-ANALYYSI KAHVILA PAAWO

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Sijainti (Turun kesän ytimessä) - Vakituiset asiakkaat - Tunnettuus - Historia - Henkilöstö ja asiakaspalvelu 	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none"> - Kausiluonteisuus (sääolosuhteet) - Johdon työnjako - Tuotteistus ja kehittäminen - Tuotevalikoima
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Sijainti - Tunnettuus - Kokemus - Muokattavuus - Johdon ja henkilöstön motivaatio 	UHAT: <ul style="list-style-type: none"> - Uudet kilpailijat - Alan muutokset - Yrittäjien jaksaminen - Kaupungin uudet suunnitelmat Kahvila Paawon lähetyville

Kuva 2. SWOT-analyysi Kahvila Paawo

Kahvila Paawolla on loistava potentiaali pärjätä kilpailukentällä, koska yrityksellä on jo tarinansa. Nyt on tarve vahvistaa brändiä ja parantaa laatua. Köökin myötä pystytään vastaamaan hyvin heikkouksiin. Uhkia ajatellen esimerkiksi yrittäjien jaksamiseen vaikutetaan, kun liiketoiminta kehittyy positiiviseen suuntaan ja työtavat paranevat. Koska Kahvila Paawo on hoitanut asiat aina hyvin Turun kaupungin kanssa, on sieltä suunnalta saatu vahvistusta sille, että Kahvila Paawo pysyy katukuvassa, vaikka muutoksia voi joltain osin tulla.

SWOT-ANALYYSI CREMA CATERING

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalvelu - Asiakasmäärä - Tunnettuus - Pienet kulut, kannattava toiminta - Yrittäjien kommunikointi, muun muassa samat toiveet ja tavoitteet. - Yrittäjien yhteinen strategia & bisneskieli - Helppo muokattavuus 	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none"> - Liian pieni keittiö - Huonot kylmätilat - Prosessien hankaluus ja kuormittavuus - Työergonomia - Yrittäjien jaksaminen
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Tunnettuus - Muokattavuus - Ammattitaito - Motivaatio 	UHAT: <ul style="list-style-type: none"> - Uudet kilpailijat - Alan muutokset - Yrittäjien jaksaminen - Alan epävarmuustekijät muun muassa Covid-19

Kuva 3. SWOT-analyysi Crema Catering

Crema Catering saa Köökin myötä viimein uudet tilat ja kysyntään voidaan vastata yhä paremmin, työergonomia paranee ja samalla myös yrittäjien jaksaminen. Myös tuotekehittelyä voidaan paremmin toteuttaa, ja kun prosessit helpottuvat, aikaa jää myös paremmin strategian ylläpitämiseen ja kilpailijoiden kartoittamiseen.

SWOT-ANALYYSI KÖÖKKI

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaito - Toimitilat - Sijainti - Muokattavuus 	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none"> - Roolit ja vastuu, epäselvyys
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none"> - Ruoka-alan monet mahdollisuudet kuten catering, ateriapalvelut, ulosmyynti, leipomotoiminta, koulutukset, kokkikoulut jne. - Mahdollisuus on moneen muuhunkin yritystoimintaan, sillä liiketila on muokattavissa helposti. 	UHAT: <ul style="list-style-type: none"> - Uhkia ei sinänsä ole sillä yritys on voittoa tavoittelematon ainakin tässä vaiheessa. - Kahvila Paawon ja Crema Cateringin toiminta vaikuttaa vahvasti Köökin toimintaan ainakin aluksi.

Kuva 4. SWOT-analyysi Köökki

Köökillä on mahdollisuudet moneen, mutta ennen kaikkea se antaa valtavan avun kahdelle yritykselle. Roolit ja vastuut muotoutuvat, kun toiminta käynnistyy. Tutkimusten perusteella Köökin tulevaisuus vaikuttaa lupaavalta. Yrittäjän ammattitaito ja osaaminen mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen.

3.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:
 Miten yritysten strategia voidaan kehittää tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi?
 Miten yritysten liiketoimintaa saadaan kehitettyä niin, että se hyödyntää ja tukee kaikkia kolmea yritystä?

3.3.1 Köökin liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma

Liikeidea

Köökin liikeidea on olla konkreettinen alusta kahden yrityksen Kahvila Paawon ja Crema Cateringin laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Tavoitteena on, että Köökistä pystytään tuottamaan kestävästi laadukkaita ruokatuotteita kotimaisia ja lähiseudun raaka-aineita mahdollisuuksien mukaan hyödyntäen. Köökin lii-

keideana ja liiketoimintasuunnitelmana on myös parantaa yrittäjien työhyvinvointia, sillä uusien tilojen myötä prosessit helpottuvat ja työergonomia paranee. Tämä tuo yrittäjille ja muille Köökissä toimiville innostusta ja motivaatiota lisää, jaksaminen ja työilmapiiri paranevat ja tämän kautta Köökki mahdollistaa myös parhaan palvelun. Asiakkaan näkökulmasta yritysten tuotevalikoima laajenee ja parempien tilojen myötä myös Crema Catering pystyy parempaan volyyymiin. Köökin avulla Crema Catering pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, ja se mahdollistaa Creman asiakkaille helpomman saavutettavuuden, sillä tuotteita pystytään helpommin myymään tarvittaessa suoraan noutopalveluna Köökistä. Yritys luo uutta arvoa silloin, kun se parhaiten ymmärtää ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Kahri ym. 2010, 148).

Yksi valttikortti molemmilla yrityksillä on laadukkaiden maistuvien tuotteiden lisäksi aito, välittävä ja henkilökohtainen, joustava palvelu. Tätä pystytään myös Köökin kautta vahvistamaan ja tuotekehittely, luovuuden ja innovaatioiden toteuttaminen ja suunnittelu helpottuvat.

Etevä johtaminen on yhteistoiminnan organisointia. Hyvä yhteistoiminta tukee luovuutta sekä innovatiivisuutta. Organisaatio pitäisi nähdä avoimena systeeminä, joka elää koko ajan, ja jolla on lisäksi kyky itseohjautuvuuteen. (Sydänmaanlakka 2009.) Köökin visio ja tavoite ovat luoda mielekästä ja palkitsevaa työtä yrittäjille mahdollisemman vähän kuormittavalla tavalla ja mahdollistaa Jenna Kaskiselle lisätienestiä kesäkahvilan ja cateringin sesonkien ulkopuolella. Tavoitteena on, että talouden näkökulmasta Köökin perustaminen näkyy kaikille kolmelle yritykselle positiivisesti. Köökki yhdessä kahden muun yrityksen toimintatapojen kanssa muodostavat yritysryppään, joka on kokonaisvaltainen palvelukokonaisuus. Köökki vahvistaa Kahvila Paawon ja Crema Cateringin jo saavutettua yrittäjä- ja asiakaslähtöistä imagoa. Köökin liikeideana on myös vahvistaa Kahvila Paawon ja Crema Cateringin brändejä. Brändin lähtökohta, tavoitemielikuva sisältää muun muassa asiakaslähtöisyyttä, aitoutta, laadukkuutta, yksilöityä palvelua. Brändi on yritykseen liitettävä mielikuva, se syntyy imagon ja maineen summasta. Hyvää brändiä kannetaan ylpeydellä, ja se on haluttu. Brändiä ei voi ostaa mistään, vaan se pitää luoda ja rakentaa. (Peltomaa 2019.) Miten strate-

giaa toteutetaan paremmin kuin kilpailijat? Tavoitemielikuvan avulla, jolla rakennetaan erottuvuutta kilpailijoista. Tavoitemielikuvan tulee olla läheisessä suhteessa yrityksen johtamiseen, yrityksen ylimmän johdon tulee omistaa tavoitemielikuva. (Kahri ym. 2010, 35–36.)

Koska sekä kahvila- että cateringtoiminta painottuu erilaisiin sesonkeihin, voisi hiljaisina kuukausina Köökkiä hyödyntää erilaisin tavoin. Hiljaisina kuukausina voisi ajatella ”ruokakassin” myyntiä perheille tai tuoreen saaristolaisleivän ja juurileivän toimittamista lähikaupoille. Erilaisten kurssien tai koulutusten pitäminen voisi myös olla mahdollista. Se, tehdäänkö hiljaisina kuukausina myyntiä Crema Cateringin toimesta vai pelkästään Köökin, on suurilta osin Creman osaomistajan ja Köökin omistajan, Jennan päätettävissä. Köökki on loistava konsepti alituisesti muuttuvaan maailmaan ja toimintaympäristöön, sillä sen liikeidea ja konseptia on helppo muokata muuttuvien trendien mukaan. Jotta tämä onnistuu, pitää osata kartoittaa ja lukea hiljaisia signaaleja sekä ennakoita.

Yritysten kannattaa muistaa pitää fokus yhteisessä fokuksessa; laadukkaassa toiminnassa, asiakkaassa ja tiimihengessä. (Sydänmaanlakka 2009).

Toimiala, markkinatilanne ja kilpailijat

Köökin perustamiseen ei vaikuta kilpailijat tai markkinatilanne, sillä sen liikeidea on olla ydin Kahvila Paawolle ja Crema Cateringille, joilla on vankka ja kilpailukykyinen asema markkinoilla.

Koronan vaikutus on toimialaan ja markkinatilanteeseen ollut kova ja luonut omat haasteensa. Tilanne on kuitenkin elpymässä, ja toisaalta Köökki mahdollistaa paremman ruokien ulosmyynnin, mikä on tulevaisuudessa edelleen suosittu toimintatapa ja ehkä myös vakiintuva liiketoimintamuoto.

Matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan järjestö Maran suhdannekatsauksen mukaan, joka perustuu Maran jäsenkyselyyn, ravintoloista ja kahviloista yli 50 % on menettänyt vähintään 50 % liikevaihdostaan kesäkuussa. Kesäkuun lopussa vielä 40 % henkilökunnasta oli lomautettuna edelleen 40 % ravintoloista. (Mara 2021a).

27.10.2021 päivitetyn Maran suhdannebarometrin mukaan suhdannetilanne on hieman helpottunut kesästä 2021, mutta on yhä vaikea. Myynti on lisääntynyt ja

myyntiodotukset ovat myönteisiä, henkilöstön määrä on kasvanut ja odotuksissa on ripeämpää kasvua lähikuukausille. Ammattitaitoisen työvoiman pula on selkeästi suurin myynnin kasvun este. Suhdannenäkymät ovat hieman kohentuneet syksyn myötä. (Mara 2021b).



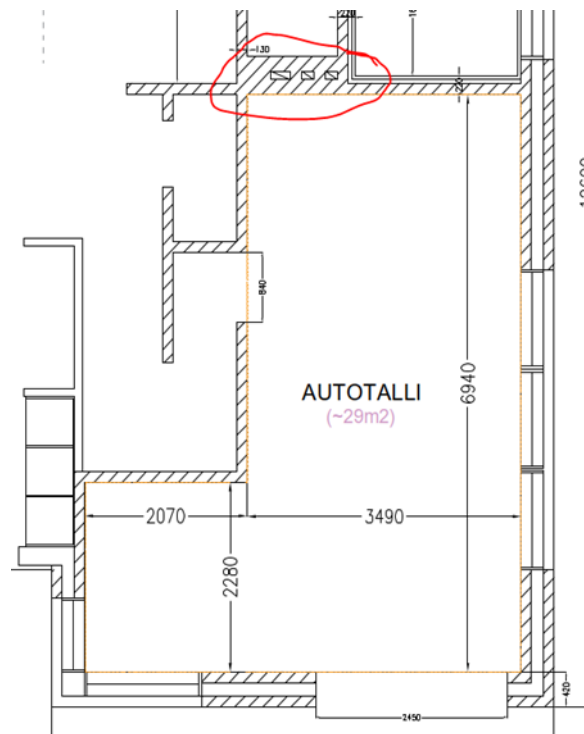
Kuva 5. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 2021. (Mara 2021b)

Laskelmat ja rahoitus

Voidaan todeta, että strategista liiketoimintaa johdetaan myös taloudellisten laskemien avulla. Sekä Kahvila Paawolla että Crema Cateringilla on ammattitaitoiset kirjanpitäjät ja näin ollen hyvä dokumentointi tunnusluvuista, joiden pohjalta pystyy näkemään, että molempien toiminta on ollut kannattavaa ja nousujohteista. Köökin rakentaminen rahoitetaan pääosin Jenna Kaskisen toimesta ja tarkoituksena on mahdollisesti hakea myös kehittämisrahaa Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksesta (ELY-keskukset). Remonttikustannukset ovat melko pienet. Lisäksi työn alla on ilmanvaihdon- ja laitekustannusten selvittely, jotka tuovat hankkeeseen isommat kustannukset. Tähän on kuitenkin varauduttu, joten hankkeen eteneminen ei jää kiinni rahoituksesta.

Köökin perustamiseen liittyviä asioita

Yritysmuodoksi valikoitui kommandiittiyhtiö, sillä yritys on pienehkö ja yrittäjiä on yksi. Yrittäjä on vastuunalainen yhtiömies, ja mukana on äänetön yhtiömies, joka sijoittaa yritykseen. Yrityksen veloista vastaa vastuunalainen yhtiömies koko omaisuudellaan, mutta äänetön yhtiömies vain sijoittamallaan panoksella. Työpanos on riittävä sijoitus vastuunalaiselta yhtiömieheltä, mutta äänetön yhtiömies sijoittaa yhtiöön rahaa. Kaupparekisteriin pitää tehdä perustamisilmoitus (Yrittäjänopas, duunitori 2021) ja verohallinnon rekisteriin on muistettava ilmoittautua. Yritykselle luodaan myös pankkitili, johon vuokratuotot ja muut saannit ohjataan. Ainakaan alkuun Köökki ei tarvitse kirjanpitäjää, sillä toiminta on niin selkeää ja pienimuotoista, että yrittäjä Jenna Kaskinen voi hoitaa kirjanpidon. Yel-vakuutus Jennalla on jo Crema Cateringin kautta, ja myös tarvittavat henkilö- ja yritys- vakuutukset ovat tällä hetkellä Crema Cateringin nimissä, joka toimii samassa kiinteistössä, mutta vielä ennen Köökin avaamista eri tilassa. Pohditaan vielä, kun Köökki saadaan kuntoon, siirtykö tilan vakuutukset Köökin nimiin. Ainakin niitä pitää jonkin verran muuttaa, kun tilan kaluston ja irtaimiston arvo nousee. Lisäksi tarvitaan vaadittavat luvat kaupungilta ja palotarkastajaan on syytä ottaa yhteyttä.



Kuva 6. Autotalli/Köökki

Köökin kuvien piirtämiseen on jo hankittu ammattitaitoinen piirtäjä sekä rakennusmestari, joka hyväksyy kuvat. Lisäksi mukaan on valittu rakennusyrittäjä, joka toteuttaa tämän hankkeen käytännössä niiltä osin, mitä yrittäjä itse ei osaa toteuttaa.

3.3.2 Business Model Canvas- malli apuna liiketoiminnan kehittämisessä

Business Model Canvas on käytännössä yhdeksään osaan jaettu taulu. Business Model Canvasin yhdeksän osaa ovat seuraavat. Keskeiset kumppanit/kumppanuudet, ydinprosessit/keskeiset aktiviteetit, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassegmentti, kustannusrakenne/kulurakenne ja ansaintamalli/tulovirrat. Kun liiketoimintamallissa muuttaa yhtä tai useampaa yhdeksän laatikon sisältöä, voi ideoida, kehittää ja arvioida muutosten vaikutuksia ja siten yrittää löytää parhainta mahdollista liiketoimintamallia. (Tuulaniemi 2011.)

BUSINESS MODEL CANVAS, KAHVILA PAAWO

KUMPPANUUDET leipomo tukku, tavarantoimittajat laitekorjaajat kirjanpitäjä <i>mitä avain resursseja ja prosesseja...</i> Tuotteet, tuotteiden teon mahdollistaminen, liiketoiminnan tunnuslukujen tarkkailu	YDINPROSESSIT tuotekehittäminen, tuotteistus, tuotteiden valmistus, toimitus, työntekijöiden perehdyttäminen,	ARVOLUPAUS lupaamme maukkaat ja laadukkaat tuotteet, kotimaisuus, lähiruoka. Tarvitsemme omat tuotteet, jotta kahvila on yksilöidympi. Tuotevalikoima moneen makuun sopiva. Myös erityisruokavaliot otetaan huomioon.	ASIAKASSUHDE asiakkaat odottavat laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua. Vielä tuotevalikoima on vajavainen	ASIAKASSEGMENTTI Kaikki kesän ytimessä viihtyvät ihmiset, tavalliset.
	RESURSSIT tuotekehitystä, valmistuskeittiön, paremmat internet sivut, somestrategian ja säännöllisen päivittämisen.		ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT Asiakkaat tulevat meille, mutta markkinointia on todella vähän, hieman somessa. Sijainti on valttikortti	
KULURAKENNE Tukku, leipomo, korjaukset, työntekijät, kirjanpito > <i>mitkä ydinprosessin kulut ovat kalliimmat</i> Leipomo, työntekijät			ANSAIN TAMALLI Tällä hetkellä hinnat edulliset, mutta varmasti asiakkaat olisivat valmiita maksamaan enemmän, kun tuotteet olisivat yksilöidymmät ja paikalliset. Tämä sinänsä loistavaa, jos tuotteet tehtäisiin itse niiden kustannukset pienenevät, mutta hintoja voi nostaa, win win.	

Kuva 7. Business Model Canvas, Kahvila Paawo

Business Model Canvasin avulla oli hyvä pohtia ja avata strategiaa lisää. Se on omalla tavallaan strategian toimeenpanosuunnitelma. Tämän liiketoimintamallin avulla saatiin kuvattua yksinkertaisesti Kahvila Paawon liiketoimintaa. Tämän mallin avulla voidaan jatkossakin ideoida ja hakea kilpailuetua oman strategian mukaiseen liiketoimintamalliin. Kahvila Paawon Business Model Canvasia tehtiin Paawon johdon kanssa yhteistyössä.

BUSINESS MODEL CANVAS, CREMA CATERING

KUMPPANUUDET tukku, tavarantoimittajat laitekorjaajat kirjanpitiäjä <i>mitä avain resursseja ja prosesseja...</i> Tuotteet, tuotteiden teon mahdollistaminen, liiketoiminnan tunnuslukujen tarkkailu	YDINPROSESSIT tuotekehittäely, tuotteiden valmistus, toimitus, tilaisuuksien organisointi, logistiikan suunnittelu	ARVOLUPAUS lupaamme maukkaat ja laadukkaat tuotteet, kotimaisuus. Nyt liian pieni tehoton keittiö, jäämme jälkeen prosesseissa, kysyntä olisi kovempaa mihin pystymme vastaamaan.	ASIAKASSUHDE asiakkaat odottavat laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua. Tähän pystytään vastaamaan paremmin, kun keittiö on toimiva.	ASIAKASSEGMENTTI Yksityiset ihmiset ja yritykset, jotka haluavat ulkoistaa tilaisuutensa, tarjottavat tai esim. viikonloppuruuat.
	RESURSSIT tuotekehitystä, valmistuskeittiön, paremmat internet sivut, somestrategian ja säännöllisen päivittämisen.		ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT tilaisuudet ja puskaradio. Somemarkkinointi säännölliseksi ja internetsivujen päivittäminen	
KULURAKENNE Tukku, korjaukset, laitteet, kirjanpito, vuokra > <i>mitkä ydinprosessin kulut ovat kalliimmat</i> Raaka-ainehankinnat ja kirjanpito ovat suurimmat menoerät tällä hetkellä.		ANSAIN TAMALLI Hinnoittelu on suht kohdallaan, mutta myyntiä pystyttäisiin tehdä lisää, jos keittiö olisi toimivampi ja sitä kautta prosessit helpommat toteuttaa.		

Kuva 8. Business Model Canvas, Crema Catering

Business Model Canvas-mallin avulla Crema Cateringin yrittäjät pystyvät ideoimaan ja hakemaan kilpailuetua oman strategian mukaiseen liiketoimintamalliin. Crema Cateringin yrittäjien kanssa koottiin malli ensin post it-lappujen muodossa seinälle ja niistä koottiin business Model Canvas- taulu sähköiseen muotoon. Pohdinnassa oli muun muassa mietittävänä asioita, mitkä toimivat hyvin, ja mitkä vaatisivat kehittämistä.

BUSINESS MODEL CANVAS, KÖÖKKI

KUMPPANUDET Kahvila Paawo Crema Catering Laitekorjaajat	YDINPROSESSIT Alusta Kahvila Paawon ja Crema Cateringin toiminnalle, mahdollistaa paremmat prosessit ja laadukkaat, yksilöidyt tuotteet molemmille yrityksille.	ARVOLUPAUS Laadukas ja toimiva tila yritysten käyttöön ja halutessa myös yrityksen omaan käyttöön.	ASIAKASSUHDE Asiakkaat odottavat toimivia tiloja.	ASIAKASSEGMENTTI Kahvila Paawo Crema Catering Tulevaisuus on avoin uusillekin konseptiajatuksille ja sitä kautta uusille asiakkaille.
	RESURSSIT Tilan toimiva pohjaratkaisu, pintamateriaalit, hyvät laitteet, hyvä ilmanvaihto.		ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT Tarpeelliset asiakkaat ovat jo sitoutuneet Köökkiin. Tulevaisuudessa voidaan ajatella markkinointia, jos tarpeen	
KULURAKENNE Mahdolliset laiteostot ja -huollot, tilan ylläpitotyöt. Kiinteät kulut. Kallein laiteosto.		ANSAINNAMALLI Tällä hetkellä Köökki ei tavoittele voittoa, vaan on mahdollistaja kahden yrityksen toiminnalle. Tulevaisuudessa uusia konsepti-ideoita voi ajatella esimerkiksi Creman ja Paawon kiireellisten kausien väliin, kuten alkuvuoteen ja syksyyn.		

Kuva 9. Business Model Canvas, Köökki

Business Model Canvas oli hyvä työkalu, jotta saatiin liiketoimintaidea näkyviin. Tämä tyyli sopii hyvin, jotta kaikki toimijat pystyvät hahmottamaan kokonaiskuvan uudesta liikeideasta. Malli avaa myös hyvin Köökin potentiaalia Kahvila Paawon ja Crema Cateringin apuryhtymänä, mutta myös yksilöllisenä yrityksenä.

Yhteenveto Business Model Canvasien käytöstä

Business Model Canvasien avulla testaaminen antoi lisävarmuutta sille, miten hyvin uusi yritys Köökki vastaa Kahvila Paawon ja Crema Cateringin tarpeisiin ja niiden kehittämiskohteisiin. Yritysten mallintamisesta voi todeta myös, että Köökki puolestaan pystyy muokkautumaan ja liikeideaa pystyy jatkojalostamaan melko helposti. Canvas-mallia voi hyödyntää jatkossakin, kun halutaan testata yritysten uusia liiketoimintaratkaisuja. Business Model Canvas oli paras ratkaisu nopean kokonaiskuvan hahmottamiseen kaikista yrityksistä. Työkalun käyttö antaa suunnittelutyöhön viitekehysten ja sen avulla pystytään pohtimaan, millainen yrityksen todellisuus pohjimmiltaan on. Business Model Canvasin avulla yritysten

liiketoimintaa voidaan konseptoida jatkossa myös olemassa olevan tai uuden hyödykkeen ympärillä.

3.4 Työn luotettavuustarkastelu (validiteetti ja reliabiliteetti)

Luotettavuuskäsitteiden avulla tarkastellaan tieteellisen työn luotettavuutta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää usein tutkijan arvion ja näytön varaa, sillä luotettavuutta ei voida laskea ja arvioida samaan tapaan ja tarkasti kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 175.) Laadullisen tutkimuksen yleiset luotettavuuskriteerit ovat muun muassa informantin vahvistus (tutkitun kannalta), vahvistettavuus, arviointavuus/dokumentaatio (intersubjektiivisuus), tulkinnan ristiriidattomuus, saturointi/aineiston riittävyys (kylläntyminen), aikaisemmat tutkimukset (kriteerivaliditeetti) (Kananen 2017, 176).

Yleiset luotettavuusmittarit tieteellisessä tutkimuksessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita, reliabiliteetti puolestaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että uusintamittauksella saadaan myös samat tulokset. (Kananen 2017, 175.) Jokaisessa opinnäytetyössä on oltava luotettavuustarkastelu. Työn alussa tehdään tutkimusasetelma luotettavan tiedon saamiseksi ja lopuksi pohditaan, miten sen saamisessa onnistuttiin. (Kananen 2017, 174.)

Tässä työssä tutkimusasetelmassa onnistuttiin hyvin ja tutkimusote eli lähestymistapa osui oikeaan. Ongelma määriteltiin alussa selkeästi ja myös valitut tutkimusmenetelmät, aineistonkeruutavat ja työkalut olivat järkevät ja oikeat tämän tyyppiseen tutkimukseen sekä tutkimustiedon ja aineiston keruuseen. Niiden avulla saatiin tutkimusongelma eli kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen ratkaistua. Tämä opinnäytetyö ja tutkimus tuotti todella hyvin tarpeellista tietoa ymmärryksen ja päätöksen teon tueksi. Työssä vastattiin myös siihen, miksi yli-päätään lähdettiin tutkimaan eli halu saada aikaiseksi muutos parempaan. Valittu tutkimuspolku osui oikeaan ja tutkimusprosessin eteneminen lopputulokseen eteni aina seuraavaan vaiheeseen melko mutkattomasti ja tietotarpeen mukaan. Aineisto on riittävää eli se saturoi.

Saadut tulokset ja johtopäätökset ovat luotettavia, uskottavia ja perusteltuja. Tulokset ovat tosia eivätkä pelkästään mielipiteitä. Tieteellisiä menetelmiä on käytetty aineistonkeruussa (mm. havainnointi), analysoinnissa, tietojen tulkinnassa ja luotettavuuden varmistamisessa. Luotettavuus on otettu huomioon eli informantit (tutkittavat) ovat vahvistettu aineiston aitoudesta ja tulkinnan oikeellisuudesta.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusi yritys sekä kehittää ja vahvistaa kahden jo olemassa olevan yrityksen toimintaa sekä strategista johtamista. Lisäksi tavoitteena oli selkeyttää liiketoimintasuunnitelmia ja päivittää prosesseja sekä saada vahvistusta brändeille.

Yritystoiminnan pohjaksi on luotava strategia ja sitä on myös tarkasteltava säännöllisesti ja sitä sekä yrityksen toimintaa on kehitettävä. Strategia antaa suunnan, ja se pitää näkyä konkreettisena toimintana, se siis pitää toteutua yrityksen arjessa. Strategian suunnittelua ja toteutusta ei saa irrottaa toisistaan, jos näin käy, strategista suunnitelmaa on vaikea toteuttaa. Strateginen johtaminen auttaa yrityksen kehittämisessä, ja se tuo tehokkuutta. Strategiaan sisältyy analysointi ja tietenkin myös valintojen teko. Pitää analysoida toimintaympäristöä ja toimialaa, mutta sisäinen analyysi, muun muassa yrityksen omista resursseista ja vahvuuksista, on tärkeää. Pitää miettiä yrityksen tavoitteet, kilpailuvaltit ja menestystekijät. Strategian ei tarvitse olla monimutkainen, vaan tärkeintä on, että sen pystyy toteuttamaan käytännössä. (Kahri ym. 2010; Ritakallio & Vuori 2018.)

Yrityksen pitää pyrkiä yhteistoimintaan, joka tukee innovatiivisuutta ja luovuutta. Yrityksen johto asettaa raamit, mutta kaikkien pitää olla mukana strategian toteuttamisessa ja tietynlaista joustavuutta pitää myös olla. Nykypäivänä strateginen johtaminen ei luo tiukkaa määritelmää strategiasta, vaan se ottaa huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen. Näin ollen voimmekin todeta, että strategia on prosessi. Sen kautta strategiaa suunnitellaan, luodaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Strategiaa, joka on prosessimainen, tarvitaan megatrendien, ihmisten tekemisten ja reaktioiden ymmärtämiseen ja niihin vastaamiseen sekä kilpailussa mukana pysymiseen. Pitää pystyä jatkuviin uusiin strategisiin valintoihin ja niiden tehokkaaseen toteuttamiseen, jotta yritys menestyy. Tarvitaan prosessi, joka mahdollistaa jatkuvan strategisen uudistumisen ja joka on linjassa ympäristön kehittymisen kanssa. Samalla on muistettava hyödyntää organisaation historiaa ja nykytilaa uutta luotaessa. (Sydänmaalakka 2009.)

Yrityksen strategialla ja toiminnan kehittämisellä on suuri merkitys, sillä niiden avulla liiketoimintaa osataan suunnata ja fokusoida, sisäisiä prosesseja osataan kehittää ja brändiä vahvistaa ja syventää. Brändin tehtävä on muun muassa auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Brändin rakentamistyötä tehdään yrityksen kaikissa osissa, jotta yrityksen valitsema tavoitemielikuva välittyy. Yrityksen brändiosaaminen on myös kohderyhmän tarpeiden tunnistamista ja ennakoitua sekä kilpailusta erottautumista. Yrityksen strategian ja kehittämisen avulla pystytään luomaan osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kun kyseessä on asiakaslähtöinen yritys, kehittämiseen tarvitaan tarpeeksi tietoa asiakkaiden toiminnasta ja haasteista. Monipuolinen asiakasymmärrys on oltava strategiaprosesseissa mukana, sillä silloin, kun yritys ymmärtää ja vastaa asiakkaiden tarpeisiin, se luo arvoa. (Kahri ym. 2010.)

Strategiassa tulee olla mukana markkinointifunktio. Markkinointi tarvitsee menestyäkseen prosesseihin perustuvat parhaat toimintamallit. On hyvä laatia markkinointistrategia, jota johtavat liiketoiminta- ja brändistrategiat. Tuloksellinen markkinointistrategia sisältää muun muassa tavoitteet sekä liiketoiminnan tärkeimmät asiakkaita ja toimintaympäristöä koskevat havainnot. Tässäkin nousee esiin strategian ja kehittämisen tärkeä merkitys yritykselle, ilman niitä ei markkinointifunktiokaan toteutuisi. (Kahri ym. 2010.)

Tarvitaan myös innovaatioita. Niiden avulla yritys uusiutuu ja pyrkii parantamaan toimintaansa. Innovatiivisuus on kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Koska innovaatiot tuottavat taloudellista lisäarvoa, ne voidaan nähdä myös prosesseina. Yritysten tulee pyrkiä hyvään yhteistoimintaan, sillä tällainen toiminta tukee luovuutta sekä innovatiivisuutta. Ilman strategiaa ja kehittämistä innovaatioiden tuottaminen olisi yrityksessä lähes mahdotonta.

Kun yritystä johdetaan hyvin, on sillä vaikutusta yhteistoimintaan ja organisaation toimimiseen avoimena systeeminä, jolla on kyky itseohjautuvuuteen, henkilöstö voi paremmin. Tutkimusten mukaan yksi vahvimpia asioita, mikä vaikuttaa työn kehittymiseen, on osaamisen kehittyminen ja työn merkityksellisyys. Useat tutkimukset osoittavat, että ihmisen hyvinvointia ja motivaatiota pitää yllä psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen. Yksi niistä on tietynlainen vapaaehtoisuus, niin sanottu kokemus itseohjautuvuudesta. Perustarpeet

synnyttävät sisäisen motivaation ja intohimon. Intohimo ja itsetuntemus yhdessä tukevat toimintaa, jonka tulokset suuntaavat yhteiseen hyvään. (Kuistiala 2021.) Strategian ja kehittämisen tueksi tarvitaan erilaisia työkaluja ja malleja, joiden avulla analysoidaan liiketoimintaa, tulevaisuuden tarpeita ja mahdollisia uudistuksia. Hyviä työkaluja ovat esimerkiksi SWOT-nelikenttäanalyysi sekä Business Model Canvas-liiketoimintamalli.

LÄHTEET

- Airo, K., Tossavainen, P., + 13 muuta. 2017. Mitä hyötyä on palvelumuotoilusta? Laurea-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.2.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141708/Laurea%20julkaisut%2089.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Arantola, H & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Viitattu 8.2.2021. http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf.
- Duunitori 2021. Yrittäjään opas. Yhtiömuodot vertailussa. Viitattu 10.11.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajanopas/yhtiomuodon-valinta/yritysmuoto>.
- Kahri, A.; Kahri, T. & Mäkinen, M. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuistiala, A. 2021. Tähtitaidot. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kuula, A. 2006. KvantimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, toimintatutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 4.2.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Luoma, A. 2016. Toiminnan suunnittelua Business Model Canvas –työkalulla. Gofore.com. Business Model Canvas. Viitattu 15.12.2021. <https://gofore.com/toiminnan-suunnittelua-business-model-canvas-tyokalulla/>
- MARA 2021a. Matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työmarkkinajärjestö 2021. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. Viitattu 4.11.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannekatsaus.html>.
- MARA 2021b. Matkailu-, hotelli-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työmarkkinajärjestö 2021. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. Viitattu 4.11.2021. <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannebarometri.html>.
- Oikotie 2015. Kutsumustyö, mitä se on? Viitattu 20.12.2021. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kutsumustyo-mita-se-on>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Viitattu 18.1.2021 <https://oppariapu.wordpress.com/konstruktivinen-tutkimus/>
- Peltomaa, J. 2019. Mikä on brändi. Markkinoinnin ja brändiviestinnän konkari Juhana Peltomaan blogi. Viitattu 12.11.2021. <http://brandnews.fi/mika-on-brandi/>.
- Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvalimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkopublication]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 18.01.2021. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.
- Ritakallio, T & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sanoukin, M. 2020. Työn tekemisen muodot ja ammatit muuttuvat yhteiskunnan yleisen kehittämisen myötä. Millaisia megatrendejä asiantuntijat havaitsevat 2020-luvun työelämässä? Issuu.Inc. https://issuu.com/nmtkuopio/docs/bisnes_1-2020/s/10180572
- Suomen Yrittäjät. 2021a. Markkinoinnin muistilista. Viitattu 12.11.2021. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/markkinointi-ja-myynti/markkinoinnin-muistilista/>.
- Suomen Yrittäjät. 2021b. Tietopankki. Viitattu 12.11.2021. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysmuodot/avoin-yhtio/>
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum 2009.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen-Soini, H. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Turja, T. & Myllymäki, T. 2021. Yritys-oppilaitoskysely 2021. Viitattu 30.11.2021 <https://www.sitra.fi/julkaisut/yritys-oppilaitoskysely-2021/>
- Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2011. Helsinki: Talentum Media Oy

- Uusitalo-Malmivaara, L. Hakanen, J. Hilppö, J. Hotulainen, R. Järvillehto, L. Kumpulainen, K. Lahti, E. Lappalainen, K. & Lehto, J. 2014. Positiivisen psykologian voima. Ps-Kustannus Jyväskylä.
- Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin.1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Helsinki: PS-kustannus.
- Vesa, A-M. 2021. Yrityskysely: Merkityksellisen työn kysyntä kasvaa – yritykset kokevat tärkeimmäksi trendiksi. Viitattu 30.11.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/yrityskysely-merkityksellisen-tyon-kysynta-kasvaa/>
- Watkins, M. 2007. The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels. Boston: Harvard Business School Press.