



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eemeli Kujanpää

Päivittäistavaratalojen ja paikallisten ravintoloiden yhteistyö

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Eemeli Kujanpää

Työn nimi: Päivittäistavaratalojen ja paikallisten ravintoloiden yhteistyö

Ohjaaja: Ilkka Latomäki

Vuosi:2022

Sivumäärä: 39

Liitteiden lukumäärä: 1

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää paikallisten ravintoloiden ja päivittäistavaratalojen mahdollisuutta tehdä yhteistyötä. Mitkä asiat puoltavat yhteistyöhön ja mitkä ovat esteenä yhteistyölle? Työ on ajankohtainen koronaviruksen aiheuttamien rajoitusten myötä, jotka rajoittivat ravintoloiden toimintaa vuonna 2020. Valtio määräsi ravintoloita suljettaviksi ja ne saivat myydä annoksia ainoastaan noutoannoksina. K-Ryhmä otti askeleen lähestyä ravintoloita yhteistyöhön kauppojen välillä ja toi valikoimiin kauppojen kylmähyllystä myytävät laadukkaat ravintoloiden ruoka-annokset. Annokset valmistettiin, pakattiin ja toimitettiin ravintolasta kauppoihin. Tämä mahdollisti vaihtoehtoisen myyntikanavan ja laajennusta liikeideaan poikkeustilojen ajaksi.

Viitekehyksessä perehdytään mitä vaaditaan yhteistyöhön, mitä verkostoituminen ja strateginen liiketoiminta on. Miten liiketoimintaa innovoidaan ja mitä työkaluja on sen mahdollistamiseksi? Yhteistyö voi tarkoittaa markkinointia, näin ollen tutkimuksessa käsitellään aiheita markkinoinnista ja myynnistä, resurssien jakamisesta yhteistyössä sekä mahdollisten ongelmien ja riskien hoitamista.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla voidaan kerätä tietoa aiheesta, josta haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan päivittäin. Tutkimuskysymyksen pohjalta luotiin haastattelurunko ja sen ympärille kirjattiin teema-alueita, joiden mukaan haastattelut etenivät. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse tai paikan päällä haastatellen. Haastateltavat olivat paikallisten kahviloiden ja ravintoloiden yrittäjiä tai ravintolapäälliköitä.

Tutkimustuloksissa korostui, että ravintolat voivat käyttää kauppvoja markkinointikanavana. Markkinointikanavana pidettiin tuotetta kauppojen hyllyllä, josta ilmenee ravintolan nimi. Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, ettei pakattavia annoksia valmistamalla saada tarpeeksi rahaa kattavan kuluja, jota siihen kuluttaa. Myytävistä tuotteista ravintolat eivät hyödy rahallisesti vaan käyttävät tuotetta markkinointikanavana ja lisäävät tällä keinoin yrityksen tunnettuutta paikallisesti. Tuloksissa korostui lisäksi keittiöiden pienet tuotantotilat. Ravintoloiden tai kahviloiden tuotantotiloja ei ole suunniteltu ruoka-annosten pakkaamiseen ja toimittamiseen, sillä keittiöt ovat suunniteltuja paikan päällä valmistettaviin annoksiin.

¹ Asiasanat: COVID-19, yhteistyö, verkostoituminen, markkinointi, liikeidea

Thesis abstract

Faculty: Bachelor of Hospitality Management

Author: Eemeli Kujanpää

Title of thesis: Collaboration between grocery stores and local restaurants

Supervisor: Ilkka Latomäki

Year: 2022

Number of pages: 39

Number of appendices: 1

The aim of the study was to explore the potential for local restaurants and groceries to collaborate. What are the issues in favour of collaboration and what are the obstacles for it? The work is timely due to the constraints caused by the coronavirus, which restricted restaurant operations in the year of 2020. The state ordered restaurants to be closed and they were only allowed to sell take-away portions. K-group grocery chain approached restaurants regarding collaboration between groceries and restaurants and brought high quality cold restaurant portions to the stores. This enabled an alternative sales channel and an innovative business idea during the state of emergency.

The framework of the study introduces collaboration requirements, principles for networking and strategic business, business innovations and tools for the innovation work. Because collaboration can be viewed through marketing, the study discusses marketing and sales, resource sharing and dealing with potential problems and risks.

The data collection method for the research was a themed interview with local restaurant managers and entrepreneurs. The interviewees were asked about their opinions of the collaboration possibilities between restaurants and groceries in the future.

The study results highlighted those restaurants can use groceries as a marketing channel by using their special restaurant food products themselves as a channel. The interviews revealed that the restaurants do not benefit economically from the products sold but use them as a marketing channel and by these means increase the local awareness of the restaurant. The results also revealed that the production spaces of the kitchens are too small for packaging and delivery purposes.

¹ Keywords: COVID-19, collaboration, networking, marketing channels, business idea

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	7
1.2 Tutkimuksen idea	7
2 LIIKETOIMINTA.....	8
2.1 Liiketoimintamallin innovointi	9
2.2 Liiketoimintastrategia	10
3 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	14
3.1 Verkostoituminen	14
3.2 Verkostojen kehittyminen	17
3.3 Horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö.....	18
4 TOIMIVA YHTEISTYÖ	20
4.1 Resurssien jakaminen yhteistyössä	21
4.2 Markkinointi ja myynti	22
4.3 Ongelmien ja riskien hoitaminen	23
5 MENETELMÄT	25
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	25
5.2 Kvalitatiivinen tutkimus	25
5.3 Teemahaastattelu	26
5.4 Aineiston analyysi	26
6 TULOKSET	27
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	34
LIITTEET	38

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1 Liiketoimintamalli innovointi	12
Kuva 2 Business Model Canvas	13
Kuva 3 Kumppanuuden prosessi	15
Kuva 4 Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä	16
Kuva 5 Yrityksen verkostosuhteet eri toimijoiden suuntaan	17
Kuva 6 Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä	21

1 JOHDANTO

Työ oli ajankohtainen koronaviruksen aiheuttamien rajoitusten myötä, jotka kohdistuivat ravintoloihin vuonna 2020. Ravintoloihin kohdistui vuonna 2020 keväällä hallituksen määräämiä rajoituksia, jolloin ravintoloiden piti keksiä uusia tapoja jatkaa liiketoimintaansa. Valtioneuvoston asetus (A 15/2020) määräsi suljettavaksi ravintolat ja muut ravitsemisliikkeet koko maassa huhtikuusta toukokuuhun 2020. Sulkeminen oli välttämätöntä taudin leviämisen ehkäisemiseksi. Ravitsemisliikkeet pystyivät myymään ruokaa ainoastaan tänä aikana noutoannoksina järjestämällä myynti suositusten mukaisesti, siten että tartuntavaaraa aiheuttavia kontakteja ruokaa noudattaessa ei syntyisi. K-ryhmä otti ensi askeleen ravintoloiden ja kauppojen yhteistyöhön ottamalla valikoimiinsa paikallisten ravintoloiden ruoka-annoksia (Heinonen, 2020). Ruoka-annoksia myytiin valmiissa pakatuissa rasioissa kauppojen kylmähylyiltä, mikä mahdollisti ravintoloille vaihtoehdoisen myyntikanavan ja laajennusta liikeideaan poikkeustilojen ajaksi. (Heinonen, 2020).

Viitekehyksessä on neljä lukua, joissa käsitellään aiheita liiketoiminnasta, yritysten välisestä yhteistyöstä, toimivasta yhteistyöstä sekä tutkimuksen menetelmistä. Luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsitellään tutkimuksen kannalta keskeistä teoriaa, miten liiketoimintaa voidaan innovoida ja strategisesti kehittää. Mikä merkitys on yhteistyöllä ja verkostoitumisella ja miten ne kehittyvät. Neljännessä luvussa käsitellään resurssien jakamista yhteistyössä, markkinointia ja miten ongelmia sekä riskejä voidaan hoitaa ja ehkäistä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla voidaan kerätä tietoa aiheesta, josta haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan päivittäin. Tutkimuskysymyksen pohjalta luotiin haastattelurunko ja sen ympärille kirjattiin teema alueita, joiden mukaan haastattelut etenivät. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse tai paikan päällä haastattelen. Haastateltavat olivat paikallisten kahviloiden ja ravintoloiden yrittäjiä tai ravintolapäälliköitä. Tutkimuksen viimeisessä luvussa kerrottiin tutkimuksen haastatteluiden tulokset ja niiden johtopäätökset sekä pohdinnan.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää päivittäistavaratalojen ja paikallisten ravintoloiden mahdollisuutta tehdä yhteistyötä. Mitkä asiat puoltavat yhteistyöhön ja mitkä ovat esteenä kaupan ja ravintolan väliseen yhteistyöhön? Miten tulevaisuudessa ravintolat voivat toimia yhdessä vai toimivatko ollenkaan? Työ rajattiin ravintoloihin ja kahviloihin, jotka ovat tehneet annoksia paikallisiin kauppoihin ja pariin ravintolaan, jotka eivät ole valmistaneet annoksia.

1.2 Tutkimuksen idea

Tutkimuksen idea pohjautuu siihen, kun työskentelin Seinäjoella eräässä päivittäistavaratalossa ennen hallituksen asettamia korona rajoituksia ja sen jälkeenkin. Tutkimuksen pohjalla toimi paikallinen ravintola, joka on onnistunut luomaan yhteistyön kaupan ja ravintolan välille. Paikallinen ravintola on toimittanut vuodesta 2019 useaan kertaan viikossa kaupan valikoimiin tuoreita sushi-annoksia ja ravintolan valmistamia mikrossa lämmitettäviä ruoka-annoksia. Ravintola on vuosien saatossa kokeillut lämmintä ruokaa, sushibuffettia sekä palvelutiskistä myytyjä yksittäisiä susheja, mutta parhaaksi ja myyväksi tuotteeksi on päätynyt valmiiksi pakatut sushiannokset. Ravintola on löytänyt vakiintuneen paikan ja asiakkaat tuotteilleen. He ovat pystyneet luomaan yhteistyökumppanuuden, jota vahvisti ravintoloihin kohdistuneet rajoitukset. Ravintolasulkujen aikana kauppojen hyllyille rantautui paikallisista ravintoloista oman konseptinsa tuotteita kauppojen hyllyille, mutta myöskin loppuivat siihen, kun ravintolat saivat taas aueta ja palvella asiakkaita normaalisti. Tutkimuksen ideana oli lähteä tutkimaan, onko muilla paikallisilla ravintoloilla mahdollisuutta olla yhteistyössä päivittäistavaratalojen kanssa ja mitkä asiat puoltavat tai ovat esteenä yhteistyölle.

2 LIKETOIMINTA

Ilman yritystoimintaa ei ole liiketoimintaa. Yritystoiminnalla tarkoitetaan voitonhankkimistarkoituksella tavaroiden tai palveluiden myymistä ja tuottamista asiakkaille. Yritystoimintaa harjoittaa yrittäjä, joka sijoittaa yritykseen liikeidean, työpanoksen, pääomaa ja odottaa ansaitsevansa yrityksellään voittoa (Osaava yrittäjä). Liiketoiminnan tavoite on paremman asiakasarvon ja sen mahdollistaman tuloksen tuottaminen (Valkokari, ym. 2009, 63).

Yritystoiminta alkaa ideasta, joka voi olla tuoteidea, valmistusidea, palveluidea tai markkinointi-idea. Alustava yritysidea ei ole valmis liikeidea, vaan se vaatii paljon jatkokehittelyä ja tarkempaa suunnittelua. (Osaava yrittäjä).

Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, on yrityksellä oltava liikeidea. Liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja miksi. Liikeidea kertoo, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee, mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen, millaista mielikuvaa yritys antaa itsestään ulkopuoliselle ja miten yrityskuva mahdollistetaan. Yrityksen liikeideassa pitää käydä ilmi, miten yritys käytännössä toimii ja miten se erottuu muista kilpailijoista. (Osaava yrittäjä).

Yritykset ovat olemassa muuttuvassa maailmassa, eikä kukaan tiedä mitä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkkinä toimii koronavirusepidemia, josta tuli lyhyessä ajassa maailmanlaajuinen pandemia (Kokkonen & Myöhänen 2020), jonka vuoksi on osattava huomioida yrityksen ulkopuolelta tapahtuvat muutokset ja toimittava muutosten mukaisesti. Yrityksen liikeideaa pystytään muokkaamaan ja sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön, jos liiketoiminta sen mahdollistaa. Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten yritys ei voi jäädä paikalleen, vaan muututtava ympäristön mukana. (Osaava yrittäjä)

Kun hallitus määräsi rajoituksia ravintoloihin keväällä 2020 (A 15/2020), jonka takia tehtiin uusia aluevaltauksia, mikä mahdollisti trendien muodostumisen ja muotivaihteluita etenkin ravintola-alalle. Trendeillä tarkoitetaan vuosia kestävästä tuotteen kysynnän kehityssuuntaa. Tuotteen kysyntä voi kasvaa tasaisesti vuodesta toiseen tai puolestaan laskea tasaisesti vuosien saatossa. Trendit ennustavat hyvin tulevaisuutta, kun ne pysyvät samansuuntaisina pidemmän aikaa. Sarkkisen (2020) mukaan hän on pitkään suunnitellut ravintoloiden valmistamia annoksia myytäväksi kaupan kautta, mutta hankkeet ja idea ovat toistaiseksi

jääneet ravintoloiden pyöryksen jalkoihin. Ravintola-annoksien kauppamyynti palvelee ravintoloiden vakioasiakkaita ja samalla markkinoi ravintoloiden laatua uusille asiakkaille.

Muotivaihtelut syntyvät, kun tuotteisiin kohdistuvat vaatimukset muuttuvat. Muotivaihtelulle ominaista, että se on nopeasti ohimenevä ja sen lyhytaikaisuus. Tuotteen ominaisuuksiin ja ulkonäköön liittyvät vaatimukset aiheuttavat muotivaihteluita. Kun tuotteet yleistyvät muotivaihtelun vuoksi, niiden kysyntä alkaakin jo laskea nopeasti laskuun (Osaava yrittäjä).

2.1 Liiketoimintamallin innovointi

Innovoinnilla tarkoitetaan yrityksen uutta tai parannettua tuotetta tai liiketoimintaprosessia, joka eroaa aiemmista tuotetuista tuotteista tai prosesseista, jonka yritys on jo tuonut markkinoille. (Tilastokeskus [Viitattu 30.6.2021].) Uusia liiketoiminnan muotoja ja markkinoita luodaan verkostoitumisen ja allianssien kautta. (Valkokari ym. 2009, 64.) Innovaatiolla voidaan tarkoittaa tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin tai liiketoimintamalleihin kohdistuvaa ratkaisua, joka tuottaa taloudellista arvoa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 109.) Luovuus on yleensä innovaation perusta ja innovaatioita voi syntyä toisten yritysten konkurssien johdosta, uuden teknologian, lakien ja standardien muutoksien vuoksi.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 91) mukaan liiketoimintamalli määrittelee sen, miten organisaatio toimii markkinoilla ja mihin sen arvon tuottaminen perustuu.

Liiketoimintamalli sisältää muun muassa asiakkaat, tuotteen ja palvelukonseptin, ansaintalogiikan, yrityksen roolin ja prosessit.

Casadesus-Masanellin ja Zhun (2011) mukaan liiketoimintamallin innovoinnilla tarkoitetaan uusien logiikoiden etsimistä yritykselle ja uutta tapaa luoda arvoa sidosryhmille. Sidosryhmillä tarkoitetaan ulkopuolisia tahoja, joiden kanssa yritys toimii tai on tekemisissä tai yrityksen toiminta vaikuttaa tavalla tai toisella yrityksen toimintaan. (Osaava yrittäjä.) Liiketoimintainnovointi keskittyy pääasiassa uusiin tapoihin luoda yritykselle liikevaihtoa ja määrittelee arvolupauksen arvoketjun kumppaneille, toimijoille ja asiakkaille (Casadesus-Masanell & Zhu (2011).

2.2 Liiketoimintastrategia

Strategia määritellään organisaation suunnitelmaksi, jonka avulla aiotaan päästä haluttuun päämäärään konkreettisin teoin. Päämäärään tai asetettuihin tavoitteisiin päästään strategian avulla valintojen, toimintojen tai erilaisten keinojen avulla. Strategian sisältö tiivistetään teeman tai muutamaa valintaan ja sisällön alle luetellaan keskeiset avainhankkeet sekä tavoitteet (Manninen [Viitattu 22.6.2021]).

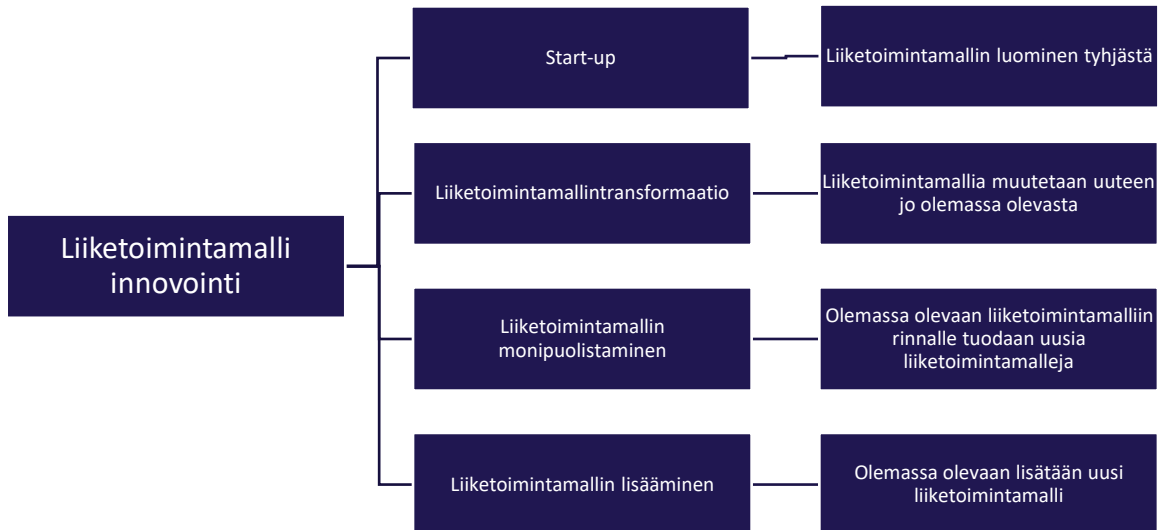
Strategioita on erilaisia ja kuten Kim & Mauborgne (2015) vertaavat erilaisia toimialoja punaisiin ja sinisiin meriin. Punaisilla merillä tarkoitetaan kaikkea jo olemassa olevia yrityksiä, jotka ovat tunnettuja. Sinisillä merillä tarkoitetaan kaikkia tuntemattomia markkinoita ja luodaan uusia toimialoja. Punaisilla merillä kilpailu on arkipäivää, jossa saman toimialan yritykset toimivat säättöjen ja rajojen mukaisesti ja tekevät kilpailusta merkityksetöntä. Punaisissa merissä markkinat ruuhkautuvat, jolloin voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät ja tuotteista tulee arkipäiväisiä. Kilpailu on kovaa samankaltaisten yritysten välillä, joten erottuminen valtavirrasta on huomioitava. Yritysten täytyy keksiä toimia päästä punaiselta mereltä siniselle merelle, missä sille ovat ominaisia hyödyntämättömät markkinatilat, kannattavan kasvun mahdollisuudet sekä uuden kysynnän aikaansaaminen. Jotta yritys tai yritykset pääsisivät punaisilta meriltä sinisille, on otettava etäisyyttä nykyisistä toimialarajoista ja laajentaa jo olemassa olevia toimialarajoja. Sinisillä merillä epäolennaista ovat kilpailijat, koska pelisääntöjä ei yksinkertaisesti ole. (Kim & Mauborgne, 2015.)

Sinisten merten kulmakivenä toimii arvoinnovaatio. Arvoinnovaation tarkoituksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Strategia toimii nostamalla asiakkaiden ja yritysten saamaa arvoa ja avaamalla täten uutta markkinatilaa. Arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota. Strategia toimii silloin, kun yritykset koostavat innovaation, kustannusaseman ja hinnan. Jos innovaatiota ei ole, yrityksen arvo kasvaa, muttei riittävästi erottuakseen muista. (Kim & Mauborgne, 2015.)

Ravintoloiden valmistamia annoksia ei ole 2000-luvulla nähty kauppojen hyllyillä kuin vasta koronarajoitusten vaikutuksesta. Ravintolat nähdään punaisina merinä koska kilpailua on paljon samoilla toimialoilla. Päästäkseen siniselle merelle, on etsittävä keinoja erottuakseen kilpailijoista. Ravintola-alalla keinot erottua kilpailijoista voivat olla kauppojen hyllyille valmistettavat noutoannokset, ravintolan perustaminen kaupan sisälle tai muu vastaava

innovaatio. Tällöin tavoitellaan sinistä merta, jossa kilpailua ei ole yhtä paljon. Päivittäistavarataloissa on ollut einesruokia jo 1970-luvulta lähtien (Ruokatieto, 2007), mutta ravintoloiden valmistamia annoksia on löytynyt ja kehitetty vasta 2010-luvulla koronarajoitusten vuoksi. Tunnetut suomalaiset kokit kuten Tomi Björck, Henri Alen ja Pekka Terävä ovat tuoneet markkinoille suunnittelemaansa ruoka-annoksia. Björck & Co. dumplings-annokset löytyvät ainoastaan K-ryhmän valikoimista (K-Ruoka, 2021a.) Henri Alenin suunnittelemat Komero Foodit sopivat valmiine raaka-aineineen ja resepteineen. (Invesdor, 2019.) OLO Creative Kitchen –valmisateriat ovat Pekka Terävän kädenjälkeä, jotka ovat tulleet kauppojen valikoimiin vuonna 2021 (K-Ruoka, 2021b.) Kaikissa yhdistyy sama ajatus tuoda korkeatasoista valmisruokaa kauppojen hyllyille, kun ravintoloiden asiakasvirta oli ehtynyt ja täytyi keksiä vaihtoehtoinen toimintatapa.

Valangon (2009, 29–31) mukaan yhteistyökumppanuus nähdään strategisena voimana. Hän käyttää termiä *sponsorointi* tarkoittaen yhteistyökumppanuutta yritysten välillä. Sponsoroinnin yleistyminen ja kasvu alkoi USA:ssa 1950-luvulla, ja sieltä se levisi vuosien saatossa Japaniin ja Eurooppaan. Sponsorointia käytettiin tehokkaana markkinoinnin välineenä ympäri maailman erilaisissa ja kokoisissa yrityksissä. Sponsoroinnin avulla saatiin enemmän näkyvyyttä yritykselle ja yritysten tuotenimille, kuin pelkästään mediamainonnan avulla. Sponsoroinnista tuli 1950-luvulta uusi tapa ”kommunikoida” ja se mahdollisti brändien imagomuutokset nopeaan tahtiin kuin perinteinen mediamainonta. Valangon (2009, 31–32) mukaan mediamainonnan kohdanneen 1980-luvulla kysynnän piikin, joka tarkoitti myyjien markkinoita ja hintojen nopeaa nousua. Sponsorointi koettiin vaihtoehtona markkinoinnille ja uutena houkuttelevana keinona lisätä yrityksen tunnettuutta. Suuret urheilutapahtumat kuten olympialaiset saivat sponsoroinnin avulla, josta molemmat osapuolet hyötyivät. Toinen rahallisesti ja toinen sai yrityksen nimen miljoonien tietoon. Tähän päivään tullessa sponsoroinnista on kehittynyt mainonnan korvikkeesta ainutlaatuinen integroitu markkinointiviestinnän keino. Sponsoroinnin voima, teho ja vaikutukset ymmärretään ja sitä hyödynnetään ammattitaitoisemmin kokemusten karttuessa. (Valanko, E. 2009, 35.)



Kuva 1 Liiketoimintamalli innovointi (Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. 2018)

Uutta liiketoimintamallia tai ansaintalogiikkaa suunniteltaessa, työkaluna voidaan käyttää Business Model Canvasta (Innokylä. [Viitattu 13.7.2021].) Business Model Canvas (=BMC) on strateginen johdon väline, jolla voidaan kehittää tai luoda uusia liiketoimintamalleja. BMC luodaan tyypillisesti taulukkomuotoon, johon kirjataan yrityksen liikeidea ja vahvuudet, arvolupaukset, infrastruktuurin, talouden ja asiakkaat. Taulukon avulla yritys voi selkeästi ja helposti jäsentää toiminnan kaupanteon ja toteuttamiskelpoisuuden. BMC:n etuna on luoda useita erilaisia malleja ja kehittää toimintaansa testaamalla erilaisia ideoita. (Turunen, T. 6.5.2014).

Kumppanit	Tehtävät	Arvolupaus	Asiakassuhde	Asiakassegmentit
	Resurssit		Kanavat	
Kulurakenne		Tulovirta		

Kuva 2 Business Model Canvas (Mukaiitu Turunen, T. 6.5.2014)

BMC:tä voidaan käyttää organisaation eri osa-alueilla. Työkalun avulla voidaan kehittää ja tuottaa uusia yrityksiä, lanseerata uusia tuotteita tai kehittää palveluita, uudistaa jo olemassa olevaa liiketoimintamallia ja strategiaa. (Strategyzer 2015)

3 YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

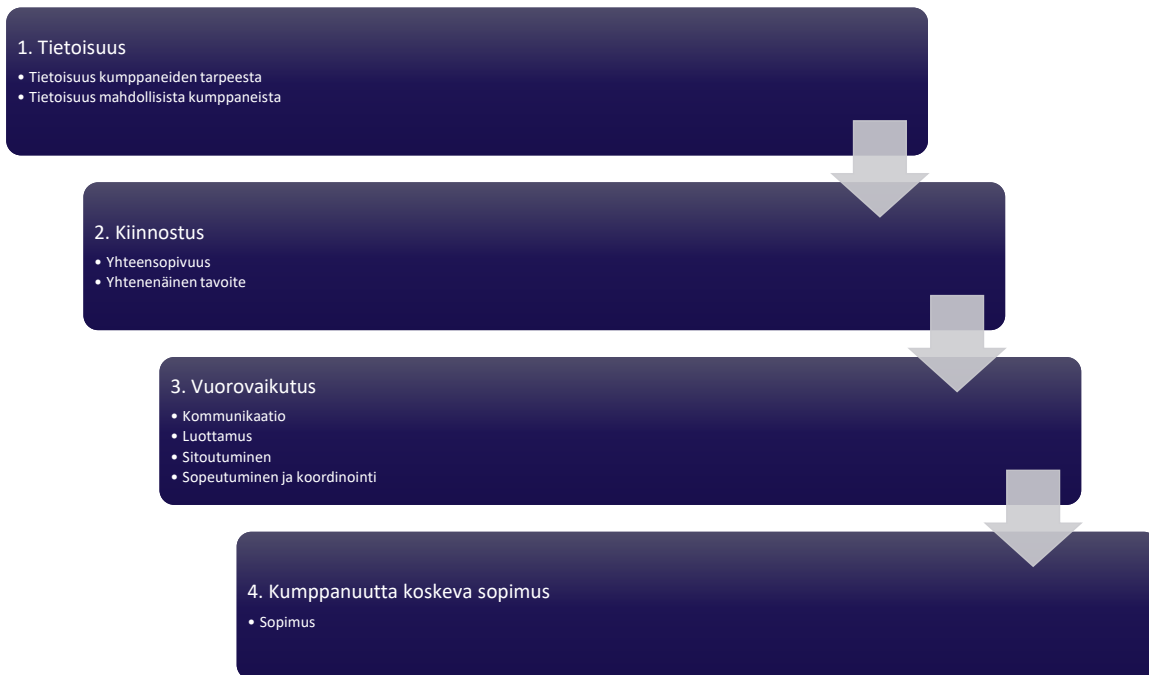
Yhteistyöllä tarkoitetaan halua ja toimia yhdessä toisten toimijoiden kanssa. Yhteistyön kautta saavutetaan ja syntyy enemmän kuin yksin yrittämällä. Niemelän (2002, 21) mukaan yhteistyössä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, mille yksin ei olisi mahdollisuutta. Yhteistyön menestys on sitä, että vahvin osapuoli ei voita vaan paras ja viisain ratkaisu syntyy yhteisen ajattelun kautta. Yhteistyön perusteena on yhteinen tavoite, mitä vastaan edetään ja jolla molemmat osapuolet kokevat sen merkitykselliseksi ja ovat valmiita tekemään töitä sen eteen. (Juuriharja [Viitattu 19.5.2021].) Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa innovaatioita, nostaa yritysten tuottavuutta ja/tai etsiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin, kuten tässä tapauksessa koronaviruksen aiheuttamiin muutoksiin. Esimerkiksi ravintoloiden tuloa kauppoihin pidetään hyvän tapana laajentaa vähittäismyyjän brändiä ja tarjota yritykselle toinen tulovirta. (Sahar, N. 6.11.2019.)

3.1 Verkostoituminen

Möllerin (2004) määritelmän mukaan verkostot nähdään organisaatioiden välisinä vuorovaikutussuhteina, jotka muodostavat samalla verkoston perustan. Oletus on, että verkosto ja yhteistyö tarkoittavat samaa asiaa, vaikka verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön. Tänä päivänä yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä, sillä se tuottaa yrityksille enemmän yhteistä hyvää, jolloin voidaan joutua tinkimään tutusta toimintaympäristöstään. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 8).

Verkostoitumista voidaan määritellä Laamasen & Tinnilän (2009, 32) mukaan organisaation ja henkilöiden tiiviin ja pitkäaikaisen yhteistyön toteutumana. Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten arvot, osaaminen ja tieto yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Perusidea verkostoitumiselle on yritysten välinen työnjaon syventäminen. Verkostoitumisen avulla yritykset voivat hakea ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Ravintoloihin on kohdistunut rajoituksia, joita vastaavasti ei ole kohdistunut päivittäistavarataloihin. Verkostoitumisen avulla saadaan laajennettua yrityksen liikeideaa, josta hyötyy kumpikin osapuoli pääoman tuottoon vaikuttavin eduin.

Verkostoitunut yritys saa markkinointiin ja näkyvyyteen lisää tehoa ajatellaan sitä kaupan tai ravintolan näkökulmasta.



Kuva 3 Kumppanuuden prosessi (Blomqvist, K. 2002, 36)

Pitkäaikaiseen yhteistyöhön pääsy vaatii aikaa ja verkoston on rakennettava vaiheittain. Yhteistyötä ei suositella kyhättäväksi ilman perusteellista harkintaa, sillä yritysten välisistä yhteistyöhankkeista 30–70 % epäonnistuu. Kuitenkin ravintoloilla ja kaupoilla on pieni kynnyks ottaa askel yhteistyöhön. Kespron kaupallisen johtajan Tiittalan (2020) mukaan he ehdottivat maaliskuussa 2020 kokeiltavaksi ravintola-annoksia kauppamyyntiin ja tarjosivat ravintoloille paikallisten K-Ruokakauppojen yhteystietoja toiminnan edistämiseksi.

Verkostoitumisessa on otettava huomioon molemmat osapuolet, sillä toisen osapuolen kannalta se voi olla onnistunut tulos ja toisen puolesta epäonnistunut. Jos yritysten tavoitteet eivät kohtaa, ei yhteistyöllä ole edellytyksiä onnistua. Epäonnistuneen yhteistyön perussyyt löytyvät useimmiten strategiatyön puutteesta. Osapuolet eivät sitoudu yhteistyöhön sataprosenttisesti, jolloin luottamus voi horjua jo alkutekijöissä. Yhteistyön osapuolet eivät näe yhteistä hyötyä samalla tavalla tai vuorovaikutus ei ole jatkuvaa, jolloin luottamus ja pelin säännöt ovat epäselvät. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 28).

Jotta yhteistyökumppanuus voisi toimia on osapuolien ajateltava käytännön kykyä ja halua yhdistellä ja hallita tiedolla, että luovuudella erilaista ajattelukykyä, josta on hyötyä

molemmille osapuolille. Tärkein yhteistyökumppanuuden työkalu on kommunikaatio, sillä jos ajatukset eivät kohtaa ei yhteistyöllä ole mahdollista menestyä. Osapuolilla voi olla erilaiset näkemykset mihin ja miten edetään, toimintaympäristö erilainen tai viitekehykset ovat erilaiset. (Valanko, 2009, 101). Apuna voidaan käyttää *kohdeanalyysiä*, jonka avulla voidaan selvittää ja antaa kuvaa mielenkiintoisten kohteiden ominaisuuksista ja ohjeistaa kohteen sopivuutta yrityksen kannalta.

Yhteistyösuhteita muodostaessa yksilön taipumus heijastuu henkilöiden yhteistyön motivaatiosta rakentaa yhteistyösuhteita, ylläpitää niitä ja hyväksyä toimintatapoja, jotka tukevat yhteistyötä. **Vaihdantaverkosto** on yritysten välinen yhteistyö, joka perustuu tuotantoon ja kaupankäyntiin. Sen toimintaan vaikuttavat vuorovaikutus ja sosiaaliset verkot. (Toivola, T. 2006, 23–24).

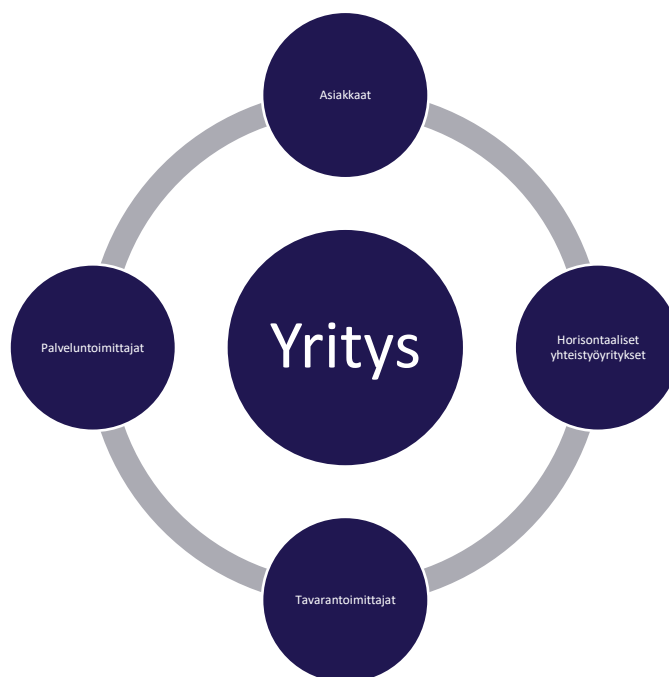
Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

Kuva 4 Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä (Toivola, T. 2006, 25)

Vuorovaikutusverkostoilla tarkoitetaan verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan ajatuksena on vaihtaa ja saada tietoa. Yritykset ja yksilöt saavat tietoa esimerkiksi konsulteilta, pankeilta tai tilitoimistoilta.

Henkilökohtainen verkosto on yrittäjälle tärkeä, sillä se tuo yrittäjälle tukiverkoston. Tukiverkostoa sanotaan **sosiaaliseksi verkostoksi**, sillä sen hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen toimintaa, kustannuksiin sekä yrityksen mahdollisuuksiin menestyä markkinoilla. Yritykset pitävät yhtä vaikka voivat olla kilpailijoita toisilleen ja täten luovat sosiaalista verkostoa toisiaan kohtaan. Pienet yritykset voivat kilpailla suurempien yritysten kanssa, jolloin on mahdollista päästä uusille markkinoille. (Toivola, T., 2006, 24.)

Verkostomaisen toiminnan avulla on pystytty muuttamaan yritysten toimintalogiikkaa ja kilpailuympäristöä. Jokainen yritys on oman luomansa verkoston keskipiste. Yrityksellä on yhteistyösuhteita asiakkaisiin, joiden kanssa voidaan suunnitella yhteistä tuotekehitystä. Yhteistyö ulottuu asiakkaista tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajista horisontaalisiin yhteistyöyrityksiin. (Toivola, T., 2006, 14.)



Kuva 5 Yrityksen verkostosuhteet eri toimijoiden suuntaan (Toivola, T. 2006, 14)

3.2 Verkostojen kehittyminen

Verkostot nähdään sosiaalisina suhteina, strategiana ja rakenteina. Verkostot kehittyvät kolmivaiheisesti kokeilu- ja neuvotteluvaiheena, sitoutumisvaiheena ja kumppanuusvaiheena. Ensimmäisessä vaiheessa testataan kumppanin luotettavuutta

ja rakennetaan yhteisten kokemusten avulla toimivia toimintatapoja. Ensimmäisen vaiheen aikana alkaa muotoitua sääntöjä ja siitä edetään vaihe vaiheelta kohti tiiviimpää yhteistyötä.

Kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa alkaa rakentua luottamusta yritysten ympärille. Luottamuksen saamisella estetään itsekäs käyttäytyminen ja oman edun tavoittelu yritysten välillä. (Toivola, T. 2006, 59). Ravintolat ja kaupat voivat pienellä riskillä solmia yhteistyösuhteen ilman pitkää sopimusta ja lopettaa, koska haluavat. Kun yritykset huomaavat yhteistyön löytäneen asiakkaat voivat osapuolet investoida enemmän tuottavaan yhteistyöhön.

Sitoutumisvaiheessa ja eli toisessa vaiheessa yrityssuhde muuttuu sosiaalisiksi verkostoiksi ja yritysten välinen avoimuus toisiaan kohtaan lisääntyy. Yritykset voivat sitoutua yhteistyöhön virallisilla sopimuksilla ja neuvotella paremmin jatkosta. Yhteistyön tuloksena voi syntyä uusia palveluita tai tuotteita. Kaupan ja ravintolan välinen yhteistyö voi olla tietyn kokeilujakson kaupan valikoimassa tuotteillaan, jolloin nähdään, onko asiakkaila mielenkiintoa ja ostohalua tuotetta kohtaan.

Kumppanuusvaiheessa vuorovaikutus toisiinsa on tiivistä. Organisaatioiden välinen yhteistyö ei ole enää riippuvaista henkilöistä vaan useasta ihmisestä yrityksistä. Kumppanuusvaiheen yhteistyö on keskeinen osa yritysten liiketoimintaa, josta molemmat yritykset kokevat menestyvänsä yhdessä (Toivola, T., 2006, 60.)

3.3 Horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö

Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan kilpailijoiden kanssa verkostoitumista, joka voi toteutua yhteisenä liiketoimintana. Voivat toimia saman toimialan sisällä, jossa kilpailijat tekevät yhteistyötä. (Toivola, T. 2006 14, 24.) Horisontaalisella yhteistyöllä tavoitellaan keskittämistä yhteen myyntipaikkaan, jolloin tuotteiden mukauttaminen ja tarjonta on markkinoiden asettamien vaatimusten mukainen. (Silaskivi, V. 2004, 119.) Suurimmissa kaupungeissa voi tavata kaupan sisällä ravintoloita, jotka ovat horisontaalisen yhteistyön tuotoksia. Sushibaarit ovat yleistyneet kauppojen sisällä ja ravintolat valmistavat sushit kaupan sisällä omassa ravintolassaan. Ravintolat käyttävät myytäviään tuotteitansa kaupan hyllyillä, jolloin keskittäminen yhteen uuteen kauppapaikkaan on onnistunut. Yhteistyön

intressinä mainitaan markkinointiyhteistyön lisäksi tuotekehitys, tai hankinta. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2008, 218.)

Horisontaalista yhteistyötä K-ryhmä ja S-ryhmä toteuttavat Suomessa yhteistyön avulla muiden yritysten kautta. S-ryhmällä on laajempi kattaus yhteistyöyrityksiä kuin K-ryhmällä, mutta molemmat tarjoavat etuja ja bonuksia oman ryhmänsä yrityksissä etukorttia näyttämällä. Tämä horisontaalinen yhteistyö tavoittaa suuren osan kuluttajista erilaisten toimijoiden kautta ja vahvistaa asiakaspotentiaalia kummallekin ryhmälle. (Valkokari, ym. 2009, 72.) Yritykset ovat ravintoloita, rautakauppoja, autopesuloita eli kuten Valkokari (2009) totesi ”yrityksiä kehdestä hautaan”.

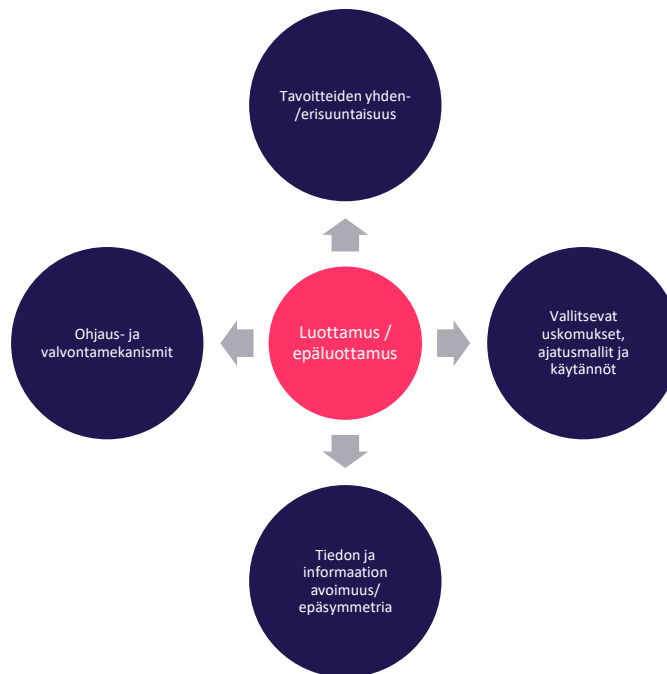
Vertikaalisessa yhteistyössä tavoitteena on kehittää tuotantoprosessia sekä arvoketjun eri vaiheissa toimivien organisaatioiden yhteistyötä. (Niemelä 2002, 18.) Vertikaalisessa yhteistyössä verkoston ydin koostuu asiakkaan ja toimittajan välisestä suhteesta. Yhteistyö voi olla laadultaan tiivistä tai löyhempää. Löyhemmissä suhteissa voidaan verrata kaupan ja ravintoloiden yhteistyötä, jolloin se on yksinkertaisempaa ja vähemmän sidottua. (Valkokari, ym. 2008, 217–221.) Vertikaalisessa yhteistyössä koordinoitu verkosto tapahtuu alihankinta- ja toimittajaverkkojen, viestirenkaiden ja kahden välisten kumppanuussuhteiden kautta. Tämän koordinoitun verkoston avulla haetaan kustannustehokkuutta, nopeita toimitusaikoja, toimitusjoustavuutta sekä hyvää tasaista laatua. (Valkokari, ym. 2009, 13–14).

Verkostomaisen toiminnan haasteet ilmenevät vertikaalisten ja horisontaalisten ulottuvuuksien sekoittuessa. Verkostojen johtaminen on itsessään haaste, kun ulottuvuudet sekoittuvat, ei ole selvää mihin yhteistyössä pitäisi edetä ja mistä päättää. Verkostot ovat yritysten strategioiden kannalta yksi toimintasuunta muiden toimintamallien joukossa. Tarve verkostojen kehittämiseen voi syntyä liiketoiminnan erivaiheissa. (Valkokari, ym. 2009, 14–15).

4 TOIMIVA YHTEISTYÖ

Toimiva yhteistyö on saavutettu, kun molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Yhteistyön täytyy olla avointa ja osapuolten täytyy olla täysin sitoutuneita yhteistyöhön. Kunnioitus toista osapuolta kohtaan luo hyvän perustan yhteistyölle. (Valanko, 2009, 106–107). Jos yhteistyöstä on osapuolten välillä kirjoitettu sopimus, on siihen kirjoitettu molempien suoritteet, oikeudet ja velvollisuudet. Koska tavoitteena on molempien yritysten menestys, on mietittävä yhdessä erilaisia toimenpiteitä molempien menestykseen. Yhteistyön alussa voidaan löytää jo valmiiksi yhteisiä toimenpiteitä, jotka hyödyntävät molempia osapuolia ilman suuria kustannuksia. Välttämättä kaikkia tietoja ei viedä sopimukseen, vaan niistä sovitaan erikseen. Tämä lisää luottamusten välistä luottamusta ja sitoutumista. (Valanko, 2009, 107)

Yhteistyön keskeinen tekijä on luottamus. Vaikka luottamus ymmärrettäisiin osapuolten välillä molemminpuoliseksi ja symmetriseksi voivat näkemykset erota toisistaan. Luottamuksen välisiin syntymahdollisuuksiin vaikuttaa monet tekijät, kuten kulttuurierot, taustat, uskomukset, erilaiset tavoitteet ja tasapaino osapuolten välillä. Yritykset voivat olla erilaisia, joka vaikuttaa myös luottamuksen syntyyn, toiset yritykset voivat olla enemmän tuloshakuisia kuin yritykset, jotka haluavat vakautta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292.)



Kuva 6 Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292)

Luottamusta voidaan pitää yksilöllisenä ominaisuutena. Luottamukseen syntyyn liittyy olennaisesti riskin suuruus, jotkut yritykset luottavat toiseen ihmiseen liian sinisilmäisesti, joka saattaa huonolla tuurilla kaataa koko yrityksen. Yleensä riskit ovat pieniä, jotka eivät vaikuta liiketoimintaan, on helppo luottaa ja ottaa pieni riski. Luottamuksen rakentaminen on pitkän työn tulos, johon vaikuttaa monet asiat. Määrätietoinen avoin yhteistyö ruokkii luottamusta ja avoimuutta ja yhteistyötä, joka rohkaisee suurempaan luottamukseen yritysten välillä. Luottamuksen ansiosta liiketoiminnallisten päätösten laatu rohkaisee vielä suurempaan avoimuuteen, luottamukseen ja entistä tiiviimpään yhteistyöhön. Luottamus voi kadota vuosienkin yhteistyön jälkeen väärinkäytöksen jälkeen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292–293.)

4.1 Resurssien jakaminen yhteistyössä

Pelkällä innostuksella ja suunnittelulla ei yhteistyön tuottamisessa päästä eteenpäin, jos yhteistyötä ei ole resursoitu oikein. Rahoitus tai yhdessä päätetyt resurssit ja kulujakaumat mahdollistavat toiminnan toteuttamisen. Raha ja resurssien käyttö ei pelkästään riitä yhteistyön toimivuuteen. (Suomen kotiseutuliitto [Viitattu 18.8.2021].)

Resurssit (=pääomat) jaetaan kahteen osaan, aineellisiin ja aineettomiin. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi työntekijät, yrityksen johdon kyky johtaa yritystä sekä tehdä liiketoimintaan liittyviä järkeviä päätöksiä. Työntekijät tuovat aineettomana resurssina yritykseen osaamisensa ja ammattitaitonsa. Aineeton pääoma voidaan määritellä siis osaamiseksi, joka ei näy yrityksen tai organisaation aineellisessa pääomassa kuten laitteissa yms. Aineelliset resurssit ovat yrityksen tai organisaation toimitilat, koneet, raaka-aineet ja laitteet. Yrityksen johdon täytyy ottaa huomioon resurssit, joita voidaan toimialoilla kehittää tai hankkia. Strategiset resurssit ovat kannattavimpia, joita ovat verkostot ja yhteistyösuhteet. (Kukkola, E. 6.12.2015.)

Resurssit ovat eri lailla käytössä kaupoissa ja ravintoloissa. Kuvitellaan tilanne, jossa kauppa ja ravintola ovat päässeet yhteistyösopimukseen, jossa ravintola valmistaa ruoka-annoksia myytäväksi kauppojen hyllyille. Ravintola huolehtii ruokien valmistuksesta ja kuljetuksesta kauppa myytäväksi. Kaupan tehtävänä on pakata annokset rasioihin, hinnoitella sopimuksen mukaisesti, myydä ja panostaa esillepanoon. Ravintolan aineeton resurssi näkyy työntekijöiden taitona, jossa kaupan aineellinen resurssi näkyvät kaupan toimitiloissa ja valikoimissa. Riippuen kuinka tiivistä yhteistyö ravintolan ja kaupan välillä on, voidaan ravintoloiden työntekijöitä mahdollisesti paikan päälle valmistamaan ruoka-annoksia, jossa yhteiset resurssit yhdistyvät vieläkin tehokkaammaksi.

4.2 Markkinointi ja myynti

Markkinoinnin käsite on laajempi kuin mainonnan, myynnin tai jakelun. Edellä mainitut kuuluvat markkinointiin ja ovat osa sitä. Markkinoinnin lähtökohtana toimivat markkinat ja siellä vallitsevat tarpeet. Lähtökohtana voisi kuvitella olevan yrityksen tuote, mutta tarkoituksena on saavuttaa tuotteelle kaupallinen menestys. Markkinoinnin tehtävänä on taata yrityksen markkinalähtöisyys ja asiakassuuntainen toiminta. (Anttila & Iltanen, 12, 2001.)

Markkinoinnin tarkoitus on ohjata tavaroiden ja palveluiden virtaa kaupallisesti tuottajalta kuluttajalle. Markkinointia voidaan kuvata myös johtamistapana, joka lähtee asiakkaiden tai asiakasryhmän tarpeista. Erityisesti kilpailutilanteessa pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Sen tehtävänä on kartoittaa yritysten tarpeita ja kehittää vastaavia tuotteita tai palveluita. Markkinointi ei kuitenkaan ole erillinen ja riippumaton

toiminto yrityksessä vaikkakin se on avaintoimintona kilpailuedun saavuttamiseksi markkinoilla. Markkinoinnin tehtävänä on taata yrityksen markkinalähtöisyys ja asiakassuuntainen toiminta. (Anttila & Iltanen, 57, 2001.)

Ravintoloita kauppojen sisällä pidetään markkinointikanavana. Se tuo mahdollisuuden löytää uusia asiakkaita, jotka eivät ole aikaisemmin käyneet, tutustuneet tai kuulleetkaan ravintolasta. Markkinointina se voi lisätä brändin uskollisuutta ja hieman paikata menetettyjä tuloja ravintoloihin kohdistuneiden rajoitusten vuoksi. (Sahar, N. 6.11.2019.)

4.3 Ongelmien ja riskien hoitaminen

Yhteistyössä voi tulla esiin ongelmia myöhemmin. Ongelmat voivat olla toisen osapuolen kehittämättömyys tai että toinen osapuoli ei panosta toimintatapojensa muutokseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 100, 2015.) Kumppanuuksiin ja yhteistyöhön ryhtyvät päivittäistavaratalot ja ravintolat ovat tietoisia siitä, että tekevät vankkoja liiketoimintavaihtoja ja ovat yhteensopivia tavoitteiden ja liiketoiminnan arvojen suhteen välttämällä ikäviä yhteentörmäyksiä. (Sahar, N. 6.11.2019.)

Päivittäistavaratalon sisällä sijaitsevat ravintolat tai kahvilat voivat toimia normaaliin tapaan kuin kauppakeskuksissa tai kivijalkamyymälöissä, mutteivät kannata samoja riskejä. Heillä on oma liiketilansa, tasainen asiakasvirta, jopa pienempi vuokra kuin liikekiinteistössä muualla ja suurempi volyyymi saada brändilleen tietoisuutta. (Sahar, N. 6.11.2019.)

Ongelmia voi tulla eteen myös tiiviissä ja luottavaisessakin yhteistyösuhteessa. Syitä voivat olla osapuolten tavoitteiden yhdensuuntaisuus ei kohtaa eli kummallakin osapuolella on omat intressinsä, jotka muuttuvat ja elävät tilanteiden mukaan. Kilpailuympäristön muutokset, omat muuttuvat tilanteet ja tulostavoitteisuus yrityksillä voivat haitata yhteistyön toimintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 283–284.)

Tiivis yhteistyö tuo luottamusta ja yhteishenkeä yritysten välille ja samalla vähentää pelkoa toisen osapuolen menettämisestä. Tämä siten vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen, sillä yritys

ei koe tarvetta tehdä enempää yhteistyön eteen, kun sopimus on jo tehty. Rationaaliset tekijät puhuvat pitkäaikaisten asiakassuhteiden panostamisen puolesta, voi kasvua suunnitteleva yritys etsiä uusia projekteja ja toimijoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 285.)

Ongelmaksi voi koitua ajan kanssa toimittajan eli ravintolan kehittymisen suunta. Sopimuksentekohetkellä voivat molemmat osapuolet olla yhtä mieltä intressiensä kanssa samansuuntaisuudesta, joista kumpikin osapuoli on oma juridinen yritys. Yrityksillä on omat strategiansa, omistuksensa sekä johtonsa, jotka vaikuttavat yrityksen kehittymiseen ajan saatossa. Uusi omistaja tai johdon vaihtuminen voivat vaikuttaa molempiin osapuoliin yhteistyön jatkumisesta. Uusien omistajien tai johdon vaihdon myötä voidaan pitkäaikainenkin yhteistyökumppani nähdä hidasteena yrityksen kasvulle, jolloin yhteistyö voi päättyä tai muuttua tehottomaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 287.)

Yhteistyön vaikeus tulee esille oikeudenmukaisessa kateosuuden jakamisessa. Sopimuksissa kirjataan etukäteen mahdolliset yhteistyön tuomat hyödyt osapuolten välille. Puhutaan win-win ja fifty-fifty-periaatteista, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät tasapuolisesti tilanteesta. Vaikka rehellisyys ja luottamus ovat yhteistyön perusta, on mahdollisen kateosuuden jakautuminen tasan osapuolten välillä harvinaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 287.)

5 MENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät valikoituvat tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tyypillisenä aineistonkeruumenetelmänä toimii haastattelut, havainnoinnit, kyselyt sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvat diat. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erot antavat määrälliseen tutkimukseen verrattuna enemmän syvällistä ja laajemmin kuvaavaa aineistoa. (Juuti & Puusa 2020.)

Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, joka on tehokas keino kerätä tietoa haastateltavien ajatuksista ja kokemuksista. Teemahaastattelun etuna Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 73) on sen joustavuus. Haastattelua tehdessä voidaan selventää kysymyksiä, oikaista väärinymmärryksiä sekä muuttaa tarvittaessa kysymysten järjestystä, jotta vastauksista saisi kaiken irti.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on ilmiöiden tarkastelua niiden omissa sosiaalisissa ympäristöissään. Tutkimuksen taustalla on pyrkimys ymmärtää ja selittää tutkittavaa ilmiötä asettumalla tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden asemaan. Tutkijat ovat kiinnostuneita tutkittavista kohteista sekä merkityksestä, millaista he tutkittavalle ilmiölle antavat. (Juuti & Puusa 2020.)

Juutin & Puusan (2020) mukaan ominaisuutena laadulliselle tutkimukselle sen rikas ja yksityiskohtainen aineisto. Suoranta & Eskola (1998, 147–150) toteavat aineiston voivan olla määrältään suuri, mutta kvalitatiivinen tutkimus perustuu pieneen otantaan aineistosta. Tavoite on saada teoreettisesti kestäviä näkökulmia tutkittavasta aiheesta, eikä luoda tilastollisia yleistyksiä. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, kyselyt sekä dokumentteihin perustuvat tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

5.3 Teemahaastattelu

Hirsijärven & Hurmeen (1991) mukaan haastattelulle ominaista on, ettei siinä käytetä tarkkoja kysymysmuotoja, vaan haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi aiheeseen, josta haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin.

Tutkimuskysymyksen pohjalta luotiin haastattelurunko teema-alueittain (Liite 1). Haastattelusta selviää haastateltavan henkilön työnkuva ja hänen asemaansa yrityksessä. Tarkentavana kysymyksenä haastateltavan henkilön vastaukset ravintolan liikeideasta, konseptista sekä kenelle he ovat kohdentaneet tarjontansa. Haastateltavalta kysytään ravintolan kilpailutilanne sekä pahimmat kilpailijat, ketkä he kokevat uhaksi toiminnalleen. Haastattelun tavoitteena on saada haastateltavan vastaukset, miten ravintolat ja kaupat voivat toimia yhteistyössä nyt tai tulevaisuudessa. Näkevätkö ravintolat ja kaupat yhteistyön mahdollisuutena uudelle liikeidealle. Ovatko he varautuneet tulevaan vai onko tarvetta yrityksillä ottaa tukea kaupoilta, kuten osa ravintoloista teki koronasulkujen aikana?

5.4 Aineiston analyysi

Laadullisin menetelmin kerätty aineisto on tyypillisesti laaja ja monimuotoinen, joten sen analysointi on yksi tutkimuksen vaatimuksen vaativimmista vaiheista. Aineisto voi koostua erilaisista materiaaleista, kuvista ja äänitteistä. Aineistosta pyritään analysoimalla luomaan mahdollisimman kattava kokonaisuus, josta pystytään tekemään perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkimukseen liittyen. (Juuti & Puusa, 2020.)

6 TULOKSET

Ravintola A:n päällikköä puhelimitse 1.4.2022 haastateltaessa tuli selkeästi ilmi heidän konseptinsa, kohdeyleisönsä ja mikä on heidän tapansa tavoittaa asiakkaat. Ravintola on erikoistunut eteläisen Euroopan makuihin, jotka näkyvät ravintolan tyyliässä, menussa sekä valikoimissa. Ravintolan kohdeyleisönä toimi paikalliset ja kaikki eteläisen Euroopan makumaailmasta kiinnostuneet. Ravintola on ollut toiminnassa koko koronarajoitusten ajan ja he ovat keksineet keinon selvitä yli haastavista ajoista. Ravintola joutui monen muun ravintolan malliin lomauttamaan henkilökuntaansa selvitäkseen valtion asettamien rajoitusten ylitse. He ovat toimittaneet paikallisiin kauppoihin artesaanijäätelöannoksia koko korona ajan ja se tulee jatkumaan tulevaisuudessakin päällikön sanoin. He pystyivät tällä pitämään ravintolaa auki ja tarjoamaan vähän tunteja työntekijöilleen. Ravintolapäällikön sanoin he näkevät annokset enemmän markkinointikanavana, jolla lisätään ravintoloiden tietoisuutta ja tavoitetaan uusia asiakkaita. Myytävillä annoksilla ei kuitenkaan tavoiteta suurta voittoa vaan tuodaan lisämyyntiä ja näkyvyyttä ravintolalle. Ravintolalla on potentiaalia tuoda enemmänkin tuotteita kauppojen hyllyille, mutta suurimpana esteenä nousi resurssipula. Keittiön toimitila on pieni, joten tilat ovat rajalliset toteuttamaan annoksien valmistusta ja pakkaamista. Haastattelussa tuli ilmi, ettei tämä toimisi kuin paikallisesti ja pienimuotoisesti. Suuren ketjun, kuten S-ryhmän alla, voisi olla mahdollisuuksia laajentaa suuremmille markkinoille, mutta koska ravintola on ainut laatuaan Suomessa laajentaminen tulee kysymykseen. Tulevaisuuden näkymät ovat hänen mukaansa selkeät: *'kauppojen ja ravintoloiden yhteistyö tulee jatkumaan, sillä nykyajan kuluttaja on laatumietoinen ja osaa arvostaa laatua.'*

On tärkeä saada myös kahviloiden mielipidettä esille liittyen ravintoloiden ja kauppojen yhteistyöstä. **Kahvilan B:n** kanssa 4.4.2022 kasvotusten pidetyssä haastattelussa selvisi, että yritys on toiminut ennen kahvilan avaamista REKOssa leipoen tilauksesta pullia, leipiä ja leivonnaisia mitä milloinkin. Kahvila on avattu vasta marraskuussa 2021 ja on yrittäjän ensimmäinen kahvila. Kahvila on vuokralla määräajan valmiiksi kalustetussa toimitilassa, jonka jälkeen yritys panostaa enemmän etukäteen tehtyihin tilauksiin. Yrityksen liikeidea yrittäjän sanoin on selkeä: *"myydä jotain, mutta sen verran, että saa enemmän rahaa mitä tähän menee"*. Kohderyhmäksi haastateltava kuvaili kaikkia paikallisia asiakkaita ja tahtoo tarjota jokaiselle ikäluokalle jotain, kuten vanhemmalle ikäryhmälle esimerkiksi täytettyjä kaalipiirakoita, joita ei kyseisellä paikkakunnalla kukaan muu tarjoa. Yrityksellä on tarkoitus saada omia leipomotuotteita, eritoten hiivataikinalla valmistettuja ihmisten tietoisuuteen.

Yrittäjä on aikanaan kokeillut valmistamiensa tuotteiden myyntiä kaupoissa. Tuote oli hiivataikinaan leivottu leipä, jota hän myi kaupoissa. Yhden hengen leipomo ei saanut tarpeeksi vastinetta vaivalle, jotta tuotanto olisi jatkunut pidemmällä tähtäimellä. Parhaat myyntinsä hän teki konsultoimalla leipomiensa tuotteita, joka tarkoitti kolmelta yöllä heräämistä, leipomista aamutuimaan ja sen päälle markkinoida omaa leipomaansa leipiä vielä pitkä päivä kaupassa. Leipiä oli hetki myynnissä konsultointi päivien jälkeen, mutteivat erottuneet leipävalikoimista niin että ostettaisiin. Leipien leipomisessa tuoreus myy ja pari päivää ilman lisäaineita tehty leipä ei säily pitkään. Yhteistyö toimi hyvin kaupan ja yrityksen välillä hyvin, eikä haastateltavana nähnyt siinä ongelmaa. Pienet määrät usein toimitettuna yhdistettynä myytyihin leipiin eivät vain kattaneet kuluja. Yrittäjä näkee potentiaalia pienemmässä kaupungissa enemmän kuin isommassa kaupungissa tarjota tuotteita, koska kilpailua ei ole yhtä paljon. Kysyin hänenkin mielipidettensä ravintoloiden valmistamista noutoruoka-annoksista kauppojen hyllyille. Hän ei itse ostaisi, vaan valmistaisi mieluummin itse. *"Idea oikein kiva, muttei toteudu pienemmällä paikkakunnalla"*. Haastattelussa kävimme myös esimerkkejä, kuinka yhteistyö voisi toimia markkinoinnin avulla pienemmässäkin kaupungissa. Haastateltava korosti, että paras tapa tuoda tuotteet ihmisten tietoisuuteen on itse konsultoida valmistamiaan tuotteita.

Ravintola C:n kanssa 5.4.2022 käyty puhelinhaastattelu ravintoloitsijan kanssa avasi maailmaa panimoravintolan ja kauppojen yhteistyöstä. Kyseisessä ravintolassa panimo- ja ravintolapuoli toimivat yhteistyössä, mutta niitä pyörittävät eri omistajat. Ravintolan kohdeyleisöksi hän luetteli kaikki juomatietoiset ja täysi-ikäiset asiakkaat, jotka pitävät hyvästä paikallisesta pubikultuurista, ruuasta sekä tapahtumista. Ruokaravintolan toiminta painottuu kesään ja ravintola on auki ympäri vuoden yksityistilaisuuksien, juhlien tai tapahtumien kautta. Ravintolan raaka-aineet pyritään hankkimaan paikallisesti ja ehdoton myyntivaltti on käyttää oman panimon oluita ruuanlaitossa. Tapahtumia on ravintolalla paljon kesäaikaan, livemusiikkia tai muuta ravintolan teemaan sopivaa. Haastattelussa kävi ilmi, ettei heillä ollut minkäänlaista toimintaa ravintolapuolelta kauppoihin korona-aikana, kuten vaikka muutamalla muulla paikallisella ravintolalla. Oluiden myynti jatkui normaalisti ja he keksivät myydä oluita ulos panimosta poikkeusolojen ajan, ja josta jäi pysyvä tapa. Käsitelimme aihetta noutoannos-ruoka kauppojen hyllyiltä, ja ravintoloitsijan mukaan heidän ruokansa ei ole sellaista, jota voisi valmistaa uudelleen lämmitettäväksi mikrossa. Koska ravintola oli tilauksesta auki siihen maailmaan aikaan, ei se sopinut heidän konseptilleen eikä tullut mieleenkään. Ravintoloitsijan mukaan he näkevät kauppojen ja

ravintoloiden yhteistyön enemmän markkinointikanavana, kuin bisneksenä, jota toteuttaa pitkällä aikavälillä. Kaupoissa on tai voi olla esillä panimon omia tuotteita omalla vuokratulla/ostetulla hyllypaikalla, josta aukeaisi mahdollisuus mainostaa ravintolan omia tapahtumia kaupoissa, jossa voisi tavoittaa potentiaalisia uusia asiakkaita. Yhteistyö voisi toimia täten ravintoloitsijan mukaan näin, muttei ruuan kautta. Haastateltava näkee, että *”ravintolat ja kaupat voivat ja tulevat toimimaan yhteistyössä tulevaisuudessakin, muttei välttämättä ruuan kautta, pikemminkin mainoskanavana.”*

Lounaskahvila D:n kanssa 6.4 käyty keskustelu kasvotusten. Haasteltavana toimi lounaskahvilan toinen yrittäjä, jotka ovat yhdessä toimineet alusta lähtien. Lounaskahvila sijaitsee vilkkaassa liiketilassa, jossa ohikulkijoita riittää. Lounaskahvila on toiminut jo seitsemän vuoden ajan, joista kolme viimeisintä vuotta nykyisessä paikassa. Kahvila leipoo kaikki myynnissä olevat tuotteensa ja valikoimissa korostuu gluteenittomuus, vegaaniset sekä keto tuotteet. Kahvila valmistaa myös tilauksesta tuotteita, mutta haastateltavan mukaan *”se on marginaalituote, ainakin toistaiseksi”*. Kohderyhmänä kahvilalle toimivat paikalliset kaupungilta sekä kaikki ohikulkijat, sillä kahvila sijaitsee rautatieasemalla, jossa suuret asiakasmäärät ovat mahdollisia. Haastateltavana näkee koronan tuoneen hyviäkin asioita erityisesti liittyen kauppojen ja ravintoloiden yhteistyöhön. Haastateltava korosti, että ilman koronaa ei välttämättä olisi tullut mielenkään yhdistää tai käyttää uutena myyntikanavana kauppia – *”se vahvisti paikallisuutta ja verkostoitumista”*. Kahvilalla voisi olla esimerkiksi Keto -tuotteita myytäväksi kauppoihin, mutta haastateltavan kommentti *”köökki on tosi pieni, että meillä ei ole mahdollisuuksia tässä struktuurissa tehdä sitä.”* Haastateltava ei näkisi heidän lippulaiva tuotettaan kauppojen hyllyillä, sillä tuote viimeistellään tarjoiluvaiheessa, eikä tuote muutenkaan kestäisi paria päivää kauppojen hyllyillä. Yrittäjä kuitenkin piti tulevaisuudessa yhteistyötä mahdollisena esimerkiksi markkinoinnin keinoin, kuten mainostaa yritystä kaupassa.

Lounasravintola E:n haastateltavana yksi kolmesta yrittäjästä. Idyllisessä 1920 rakennetussa asemarakennuksessa sijaitseva on tunnettu kaupungin ykköslounaspaikkana. Ravintola järjestää lounaan lisäksi kokouspalveluita, pitopalveluita sekä hoitaa yksityistilaisuuksia, kuten esimerkiksi kaikkia juhlia, syntymäpäiviä ja hautajaisia. Ravintola tarjoaa rehellistä, kotimaista lounasruokaa aina arkisin ja on auki tilauksesta myös iltaisin tai viikonloppuisin. Vuonna 2021 ravintola laajensi ravintolatoimintaansa avaamalla tontilleen baarin vastaamaan kaupungin huutoon

tarjoamalla livemusiikkia, pubitoimintaa (bingo, karaoke) hyvää paikallista ruokatarjontaa street food tyyliin, joten koko ravintolakokonaisuus toimii lounasravintolana päivisin, ja iltaisin sekä viikonloppuisin illanviettopaikkana. Lounasravintola valmistti korona aikana annoksia kauppojen hyllyille paikallisen kauppiaan pyynnöstä. *”Koronasulut oli päällä eikä mitään saanut tehdä, joten meillä oli siihen se aika. Tehdään nyt edes jotain, että saatais vähän rahaa”*. Haastateltavan mukaan nyt kun saa toimia normaalisti vaatisi se annoksien valmistukseen, vaatisi se yhden ihmisen keskittymään pelkästään annoksien valmistukseen. Lisäksi pitäisi olla suuressa mittakaavassa, jotta se olisi tuottoisaa. Hänen mukaansa he näkevät yhteistyön enemmän markkinointikanavana kuin tuottoisena bisneksenä. Yksi huolenaihe oli asiakasvolyymi, sillä pienemmässä kaupungissa ei ole yhtä paljon maksavia asiakkaita, kuin esimerkiksi suuremmassa kaupungissa. Lähitulevaisuudessa on tulossa yritykseen osaksi paikallinen panimo, joka toimittaa baariin ja myös paikallisiin kauppoihin olutta ja lonkeroa, jota he pitävät tuotteena, jota voisi markkinoida kaupoissa, ravintolassa sekä baarissa. Kun kysyin tulevaisuudesta yrittäjältä, nousi huoli raaka-aine hintojen noususta, sillä joutuivat lyhyen ajan sisään nostamaan lounaan hintaa jo toistamiseen kattamaan kuluja. Yrittäjä myös pohti, *”voiko tulevaisuudessa käydä niin, etteivät ihmiset maksa paikan päällä syötävästä lounaasta vaan mieluummin valitsevat mikrotettavan annoksen kaupan hyllyltä tai valmistavat itse eväät töihin.”* Yrittäjän kaupungissa lounaskatoa ei ole nähty yhtä vahvana kuten vaikka Seinäjoella, jossa etätyöt ovat yleisempiä, jotka vaikuttavat kaupungin asiakasmääriin.

Ravintola F:n haastattelu tapahtui puhelimitse 22.4 ja haastateltava on ravintolan toinen yrittäjä. Haastateltava vastaa kahden ravintolan näkökulmasta kauppojen ja ravintoloiden yhteistyöstä. Toinen ravintola edustaa fine dining -ruokaravintolaa ja toinen ravintola toimii lounasravintolana ja palvelee lisäksi järjestäen pitopalveluita, juhlia, yksityistilaisuuksia sekä tapahtumia. Ravintola F oli auki korona ajan ja keksikin keinoja selviytyä yli haastavista ajoista. Haastateltava otti esille, kuinka paikallinen kauppias lähestyi ravintolaa ravintolasulkujen aikana ja pyysi mukaan yhteistyöhön. Kuten haastateltava sanoi *”se mikä oli oikeastaan ihanaa, oli se, että meitä lähestyttiin ja että siinä tilanteessa tavallaan hän ojensi auttavan kätensä ja sai pitämään meidät rahan syrjässä kii.”* Jälkeenpäin ajateltuna lounas annoksien ja leipien valmistaminen kauppoihin ei tuonut rahallisesti mitään, mutta uskoo että, sillä oli merkitystä yrityksen imagolle ja heidän markkinoinnillensa, että tavoitti uusia potentiaalisia asiakkaita. Esille tuli, että annoksien valmistus ei ollut rahallisesti kannattavaa, vaan enemmän markkinoinnin näkökulmasta kannattavaa. Haastateltava

vertasi lounasannoksien valmistusta paikan päällä ja take-away valmistettavia annoksia. Pakattujen annoksien valmistuksessa täytyy huomioida hyvä hygienia taso, annoksen kypsennys ja valmistus, pakkaus, jäähdytys, toimitus ja myydään kauppojen hyllyiltä. Jos tuotetta alkaisi suuremmalla volyymilla myymään, täytyisi panostaa pakkauslaitteisiin ja tuotantotilat täytyisi olla suuremmat. Haastateltava otti esille, kuinka korona oli hyvä sysäys osalle valmistaa tuotteita kauppojen hyllyille. Esimerkkinä hän otti Valkoisen puun. Valkoinen puu rakensi oman tehtaan, joka valmistaa kakut kahviloihin ja kaupoissa myytävät lasagnet pakaste altaista. Haastateltava ei ole ravintolasulkujen jälkeen valmistanut annoksia kauppoihin, vaan myynyt joulun alla oman ravintolan glögejä ja mainostanut sitä kautta yritystä. He mieluummin keskittyvät siihen, jonka he osaavat parhaiten; ”*ruoka-annosten valmistus ja ravintola elämysten tuottaminen asiakkaille heidän tavallaan.*”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastateltavia ravintoloita ja kahviota oli yhteensä kuusi kappaletta ja jokainen haastateltava antoi arvokasta tietoa, josta sai päätellä miten tulevaisuudessa ravintolat ja kahvilat voisivat toimia kauppojen kanssa yhteistyössä. Lähes jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että pakattavia annoksia valmistamalla ei saada tarpeeksi rahaa kattamaan kuluja mitä siihen kuluttaa. Osassa haastatteluissa tuli ilmi, etteivät keittiöiden tilat ole tarpeeksi suuret ruokien pakkaamiseen, sillä ravintoloiden keittiöt ovat tarkoitettuja valmistamaan ruokaa paikan päällä tarjoiltaviksi.

Haastatteluissa kaikki näkivät yhteistyön niin, että yhteistyö toimii enemmän markkinointikanava kuin pitkäaikaisena bisneksenä tuotteilla tai vastaavalla. Kahdessa haastattelussa juuri K-Ryhmän kauppiat lähestyivät ravintoloita ja ehdottivat yhteistyötä. Molempien osapuolten yhteistyö oli saumatonta ja toimi todella hyvin. Vastaavaa kokemusta ei ole ollut kauppialla eikä ravintoloitsijoilla ja yhteistyö toimi hyvin molempien haastateltavien mukaan.

Kuudella haastateltavalla vain yhdellä oli tällä hetkellä ravintolassa valmistettu tuote myynnissä paikallisessa kaupassa. Sama tuote on tarjolla ravintolassa jälkiruokalistalla ja tilattavissa. Ravintola pystynyt luomaan vuosien kestäväen yhteistyön yhdellä tuotteella ja samalla markkinoi ravintolaa. Mielenkiintoinen asia tuli yhdeltä haastateltavalta, kun paikalliselta panimolta tulee omat oluet ja lonkerot myyntiin ravintolaan ja sitä kautta sitten paikalliseen kauppaan. Panimo on yhtä lailla osakas ravintolan toiminnassa.

Hyvä ja samalla huolestuttava asia tuli esiin samalta haastateltavalta, jossa hän murehti lounasravintoloiden tulevaisuutta ja raaka-aineiden kohoavia hintoja. Tulevaisuudessa välttämättä ihmiset eivät maksa paikan päällä syötävästä lounaasta vaan voivat mieluummin valita kaupasta ostettavan halvemman ruoka-annoksen, joka voisi olla ravintolan itse valmistama annos, mutta myydään kaupoissa huonommalla katteella.

Haastatteluiden kautta sai hyvin kerättyä tietoa ja sai pääosin samankaltaisia vastauksia. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin kysymykset samalla tyyllillä ja siltikin vastaukset olivat lähellä toisiaan, kuten tuotantotilat ovat pienet ja näkevät yhteistyön enemmän markkinoinnin kautta, kuin bisneksenä, josta saisi rahaa kattamaan menot. Kukaan ei kieltäytynyt haastattelusta ja heiltä sai juuri haluamani vastaukset tutkimukseeni, josta sai

kerättyä kaikki yhteen. Mielestäni kaupat ja ravintolat voivat toimia yhteistyössä tulevaisuudessakin tuotteiden kautta tai kuten haastateltavat sanoivat *markkinointikanavana*.

LÄHTEET

A 15/2020. Valtioneuvosto antaa asetuksen ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi

Anttila, A. & Iltanen, K., 2001. Markkinointi. 5. uud. painos. Helsinki: Wsoy.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. [Väitöskirja] Lappeenranta University of Technology.

Casadesus-Masanell, R. & Zhu, R. 9.1.2011. Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. [Verkkójulkaisu]. Harvard Business School [Viitattu 30.6.2021]. Saatavana: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-003_0f4a1eff-854b-4269-b1a8-e2531cdcd3fa.pdf

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S., 10.10.2018. Sustainable business model innovation: A review. [Verkkójulkaisu]. University of Cambridge [Viitattu 30.6.2021]. Saatavana: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652618318961?token=406DF62E4ACC30C916B2BD3B8703EF3D842A86102C5C111C0E1FBC1C3BD10798020457C77CDB0A453C4AFC1480A9EAF9&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210630094921>

Hakanen, M., Heinonen, U & Sipilä, P. 2007. Verkostojen Strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heinonen, O. 22.5.2020. [Verkkosivu]. Ravintolaruokaa kaupan kautta – ravintoloitsijat kertovat miltä näyttää koronakonseptin tulevaisuus. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavana: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintoloitsijat-kertovat-milta-nayttaa-koronakonseptin-tulevaisuus>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. 5. uud. p. Helsinki: Yliopistopaino.

Innokylä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Business Model Canvas – Mihin työkalua käytetään? [Viitattu 13.7.2021]. Saatavana: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/business-model-canvas>

Invesdor. 26.2.2019. [Verkkosivu]. Invesdor - Henri Alénin KomeroFood tarjoaa vastuullista ja terveellistä ruokaa kaikille. [Viitattu 2.9.2021]. Saatavana: <https://news.cision.com/fi/invesdor/r/henri-alenin-komerofood-tarjoaa-vastuullista-ja-terveellista-ruokaa-kaikille,c2749114>

Juuriharja. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Juuriharja - Yhteistyötaidot ovat tulevaisuustaitoja. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavana: <https://www.juuriharja.fi/yhteistyotaidot-ovat-tulevaisuustaitoja>

- Juuti, P. & Puusa, A. 24.04.2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Verkkokirja]. Gaudeamus. [Viitattu 20.5.2021]. Saatavana: Storytel. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kesko. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Asiakkaiden arvostamat K-ruokakaupat - K-Citymarket. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavana: <https://www.kesko.fi/k-kauppiasura/k-ruokakauppiaksi/>
- Kim, C & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum [Viitattu 17.6.2021] Saatavana: SeAmk Finna. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kokkonen, Y. & Myöhänen, U., 11.3.2020. [Verkkoartikkeli]. Yle - WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>
- K-Ruoka. 9.4.2021a. [Verkkosivu]. K-ruoka - Björck & Co. dumplings-annokset. [Viitattu 2.9.2021]. Saatavana: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-kaupassa/bjorck-ja-co-dumplings-ateriat>
- K-Ruoka. 18.8.2021b. [Verkkosivu]. K-ruoka - OLO Creative Kitchen -valmisateriat. Saatavana: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-kaupassa/olo-creative-kitchen-valmisateriat>
- Kukkonen, E. 6.12.2015. [Verkkosivu]. Strateginen johtaminen 2.0 – resurssit. [Viitattu 15.9.2021]. Saatavana: <https://peruspelijaohtaja.com/2015/12/06/strateginen-johtaminen-3-resurssit/>
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. painos. Espoo: Teknova Oy.
- Manninen, O. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mitä ovat strategian johtamisen termit ja määritelmät? [Viitattu 22.6.2021]. Saatavana: <https://www.latotools.com/Strategian+johtamisen+sanasto+ja+maaritelmät>
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Osaavayrittäjä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Yritystoiminnan perusteet – Mitä yrittäjäyys on. [Viitattu 9.6.2021]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>
- Osaavayrittäjä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Yritystoiminnan perusteet – Liikeidea. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysajatuksesta-liikeidea>
- Osaavayrittäjä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Yritystoiminnan perusteet - markkinat ja kysyntä. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/markkinat-ja-kysyntae>

- Osaavayrittäjä Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Yritystoiminnan perusteet – yrityksen sidosryhmät. [Viitattu 30.6.2021]. Saatavana: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-sidosryhmaet>
- Ruokatieto. 19.10.2007. [Verkkosivu]. Teollisen valmisruuan juuret ulottuvat 1920-luvulle. [Viitattu 17.6.2021]. Saatavana: <https://www.ruokatieto.fi/uutiset/teollisen-valmisruuan-juuret-ulottuvat-1920-luvulle>
- Sahar, N. 6.11.2019. The convergence of retailers & eateries: A tasteful partnership? [Blogikirjoitus]. [Viitattu 30.8.2021]. Saatavana: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2019/11/the-convergence-of-retailers-eateries/>
- Sarkkinen, M. 22.5.2020. [Verkkosivu]. Storyssa realisoitui pitkäaikainen haave – jatkokehitys työn alla. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavana: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/ravintoloitsijat-kertovat-milta-nayttaa-koronakonseptin-tulevaisuus>
- Silaskivi, V. 2004. Tutkimus kilpailuoikeuden ja maatalouden sääntelyn yhteensovittamisesta. [Verkkosivu]. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 18. [Viitattu 20.5.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:952-5299-72-4>
- Strategyzer. 2015. The Business Model Canvas Why and how organizations around the world adopt it. A field report from: Strategyzer. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.6.2021]. Saatavana: <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>
- Suomen kotiseutuliitto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mistä rakentuu hyvä yhteistyö – riittävät resurssit. [Viitattu 18.8.2021]. Saatavana: <https://kotiseutuliitto.fi/tietopankki/yhdistykset-ja-kunnat-kulttuurikumppaneina/toimiva-yhteistyota/mista-rakentuu-hyva-yhteistyo/>
- Suoranta, J. & Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu: 20.5.2021]. Saatavana Storytel. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Käsitteet – innovaatio. [Viitattu 30.6.2021]. Saatavana: <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva Yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Turunen, T. 6.5.2014. Liiketoimintamallit – Business Model Canvas. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 13.7.2021]. Saatavana: <https://tiinaturunen.wordpress.com/2014/05/06/liiketoimintamallit-business-model-canvas/>

- Valanko, E. 2009. Sponsorointi – yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Hämeenlinna: Talentum.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro: Helsinki
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. [Verkkokirja]. Alma Talent. [Viitattu 21.6.2021]. Saatavana: <https://seamk.finna.fi/>. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymyspohja

Liite 1. Teemahaastatteluiden kysymyspohja

Opinnäytetyön teemahaastatteluiden kysymysrunko

1. Haastateltavan tausta

- Kuka
- Asema

2. (Ravintolan nimi?)

- Kohderyhmä
- Liikeidea

3. Yhteistyö kauppojen välillä

- Esimerkit ravintoloista ja kaupan yhteistyöstä
 - Kaupan palvelumyyntiin tehtävä ruoka
 - ~~Take away~~ -annokset
 - Markkinointikanava
 - Liiketilat kaupan sisällä
 - Mitä ajatuksia herättää?
 - Uhka vai mahdollisuus?

4. Tulevaisuus?

- Varautuminen tulevaan
- Verkostoituminen
- Ravintoloiden ja kauppojen yhteistyö
- Toimiko ainoastaan korona-aikana vai voiko olla uusi normaali?

|

5. Vapaa sana