



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Kauppi, Katariina

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara



Ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Katariina Kauppi
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Laurea ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto

Tiivistelmä

Kauppi, Katariina

Ravintolan liiketoimintasuunnitelma

Vuosi	2015	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö sisältää ravintolan liiketoimintasuunnitelman sekä kvalitatiivisen tutkimuksen asiakkaiden mielipiteistä, jotka koskevat ravintoloiden menestymistä. Työssä käsitellään lisäksi ravintola- ja matkailualaa, yrittäjyyden mahdollisuuksia Suomessa sekä asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnassa.

Työn tarkoitus oli selvittää Helsingin keskustaan perustettavan ravintolan kannattavuutta. Työhön ryhdyttiin miettimällä, kuinka luoda mahdollisimman asiakaslähtöinen ja kilpailukykyinen liikeidea. Työn taustana olivat pohdinnat siitä, miksi osa Helsingin ravintoloista menestyy ja osa päättyy lopettamaan toimintansa. Näiden pohdintojen avulla keskityttiin asiakkaiden mielipiteisiin ravintoloiden menestymisestä.

Asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseksi hyödynnettiin TripAdvisor-sivustoa. Sivusto mahdollistaa asiakkaiden reaaliaikaisen palautteen antamisen ja seuraamisen. Sivusto tarjoaa käyttäjilleen miljoonia asiakasarvioita eri puolilta maailmaa. Sivuston tarjoamaa aineistoa hyödynnettiin opinnäytetyössä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

Kahdeksaatoista sivuston asiakasarvostelua käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen aineistona. Käytetyt asiakasarvostelut olivat kaikki sivuston kolmen Helsingissä parhaiten arvostellun ravintolan arvioita. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta asiakkaiden arvostamia tekijöitä, joiden perusteella voitiin päätellä menestyvään ravintolaan vaikuttavia tekijöitä. Löydettyjen tekijöiden avulla luotiin perustettavan ravintolan liikeidea.

Opinnäytetyössä esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja niiden hyödyntämistä tehtyyn tutkimukseen. Tutkimuksen tulokset analysoitiin laadullisen tutkimuksen toimintaperiaatteiden mukaisesti ja esiteltiin sekä taulukossa että sanallisesti. Tutkimus onnistui työn tekijän odotusten mukaisesti ja tulosten hyödyntäminen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman tekemisessä oli mahdollista.

Liiketoimintasuunnitelma tehtiin liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston mallin mukaisesti, hyödyntäen pääasiassa Yritys Helsingin tarjoamaa informaatiota sekä Johannes Hesson liiketoimintasuunnitelmamallia. Suunnitelman sisällössä on huomioitu lähteiden tarjoama tieto ja näkökulmat. Tiedon perustana toimii tehty kvalitatiivinen tutkimus sekä opinnoissa ja työelämässä hankittu kokemus.

Liiketoimintasuunnitelmassa ja siihen tehdyissä laskelmissa huomattiin, että opinnäytetyönä luotu ravintolan liiketoiminta ei olisi kannattavaa. Alan suuret kiinteät kustannukset, kuten Helsingin vuokrataso sekä työvoimakustannukset asettavat myynnille liian suuret vaatimukset. Oman pääoman sijoittaminen tämän tyyppiseen liiketoimintaan ei ole järkevää pääasiassa kilpailutilanteen tai taloudellisen tilanteen vuoksi.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys liiketoiminnassa, kvalitatiivinen tutkimus, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys

Kauppi, Katariina

Business plan of a restaurant

Year	2015	Pages	60
------	------	-------	----

This thesis includes a restaurant business plan as well as a qualitative research focused on customer opinions about success in the restaurant business. The thesis also incorporates sections on restaurant business, travel industry, entrepreneurship possibilities in Finland and customer oriented approach in business.

The purpose of this thesis was to examine whether a restaurant business could be profitable in the center of Helsinki. This possibility was approached by contemplating how best to create a customer oriented and competitive business plan. The thesis focused on why some restaurants in Helsinki succeed and why so many file for bankruptcy. Based on this question, the research focused on customer opinions about the success of a restaurant.

The international traveling site TripAdvisor was exploited to discover the opinions of the customers. TripAdvisor enables customers to give real-time feedback as well as have access to millions of customer reviews, from around the world. The material provided by TripAdvisor was utilized for the conducted qualitative research.

Eighteen pieces of customer feedback were used as the material for the qualitative research. All of the used customer feedback was given on the three best restaurants in Helsinki, according to the site. The purpose of the research was to scrutinize factors that the customers appreciated above others. These factors, called the success factors, were indicators of what a successful restaurant would need. Based on the found success factors a restaurant business idea was composed.

The qualitative research methods and the utilization of them were documented in the thesis. The research findings were analyzed according to the practices of qualitative research and are shown in a chart as well as in verbal form. The research was a success according to the researcher and the found results were easily transferable to the business idea and business plan.

The business plan was built according to the liiketoimintasuunnitelma.com site. Information from sources, such as a public company called Yritys Helsinki, and the business plan according to Johannes Hesso were also used. The information and opinions provided by the sources were considered in the constructing of the business plan. The basis for the plan came from the qualitative research as well as from the experience acquired during work and university studies.

The functional content and the calculations made for the business plan show that the restaurant business created in the thesis would not be profitable. The high fixed costs in the business area such as the rent rates in the center of Helsinki and labor force expenses create expectations for sales that cannot be met. Investing own equity in a business such as this is not recommendable considering the competitive situation in the business area and the current economic situation.

Keywords: Business plan, customer oriented business, entrepreneurship, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Ravintolaliiketoiminnan toimintaympäristö	7
2.1	Matkailu ja ravitsemistoiminta	7
2.2	Ravintolatrendit	8
2.3	Yrittäjyys Suomessa	8
2.3.1	Yritysmuodot.....	9
2.3.2	Tuet ja rahoitus	10
3	Asiakaslähtöisyys ja liiketoiminta työn perustana	10
3.1	Asiakaslähtöisyys liiketoiminnassa	11
3.1.1	Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys.....	11
3.1.2	Johtaminen ja asiakaslähtöisyys	12
3.2	Liiketoimintasuunnitelman perusteita ja liikeideamalli.....	12
3.2.1	Johannes Hesson Liiketoimintasuunnitelmamalli	14
3.2.2	Liikeidea, viso ja arvot	14
3.2.3	Ympäristöanalyysit ja yrityksen strategia	15
3.2.4	Markkinointi, markkinoitava tuote ja markkinointiviestintä	16
3.2.5	Hinnoittelu, myyntityö ja tuotanto	19
3.2.6	Kannattavuus ja laskelmat.....	20
4	TripAdvisor-aineiston analysointi liikeotimintasuunnitelman perustana	20
4.1	TripAdvisor-tutkimuksen aineisto	22
4.2	TripAdvisor-tutkimuksen aineiston rajaaminen.....	23
4.3	Tutkimusmenetelmiä	25
4.3.1	Tutkimuksen aineiston määrä	26
4.3.2	Tutkimuksen analyysimentelmät	27
4.3.3	TripAdvisor-tutkimuksen aineiston analysointi	28
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
4.5	TripAdvisor-tutkimustulosten analysointi	30
4.5.1	Aineiston analysointi: ensimmäinen näyte	31
4.5.2	Aineiston analysointi: toinen näyte	32
4.5.3	Tutkimustuloksia	33
4.6	Tutkimuksen tulosten luotettavuus.....	34
5	Ravintolan liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen	35
6	Johtopäätökset.....	38
	Lähteet.....	41
	Sähköiset lähteet.....	41
	Taulukot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Opinnäytetyöhön tavoitteena oli tehdä ravintolan liiketoimintasuunnitelma joka ei seuraa perinteisen liiketoiminnan suunnittelemista ja perustamista. Ravintolan liikeidea ja toimintasuunnitelma eivät olleet selvillä työhön ryhdyttäessä. Työn tarkoituksena oli luoda asiakaslähtöinen liikeidea ja kannattava liiketoiminta ravintolalle.

Opinnäytetyön tekeminen ja liiketoimintasuunnitelmaan perehtyminen keskittyivät asiakaslähtöisyyden ympärille. Työn tekijälle asiakaspalvelu ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen olivat mielenkiintoinen aihe. Opinnäytetyössä lähestytään asiakasta laadullisen tutkimuksen avulla ja pyritään selvittämään asiakkaan ostokäyttäytymistä ja arvostuksen aiheita ravintolassa asioidessa

Koska tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma ravintolalle, ryhdyttiin tutkimaan miten ja millaisten kanavien kautta ravintola liiketoiminta tavoittaa asiakaan. Tarkoituksena oli luoda asiakaslähtöinen ravintola löydety tiedon pohjalta. Ongelmaa lähestyttiin pohtimalla sekä omia että muiden asiakaskokemuksia ja kokemusten ilmenemistä. Näiden ajatusten pohjalta löydettiin TripAdvisor-sivusto ja sen miljoonat asiakasarvioinnit ravintoloista.

Asiakaskokemusten tutkimiseen ryhdyttiin tutustumalla materiaaliin eri tutkimusmenetelmistä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote olivat aineiston ja tutkimustavoitteiden kannalta sopivimmat. Työn tekijä päätyi analysoimaan tutkimusaineistoa kvalitatiivisen menetelmän avulla.

Liiketoimintasuunnitelman toteuttamista ei aloitettu ennen kuin tehdyn TripAdvisor-tutkimuksen analysoinnin tulokset olivat selvillä. Liiketoiminnan eri ulottuvuuksista ja suunnitelman sisällöstä kirjoitettiin teoriaa, mutta ravintolan liiketoimintaa ei vielä suunniteltu. Tähän ryhdyttiin, kun tutkimustulokset olivat selvillä ja perustettavalle ravintolalle oli löydetty liikeidea. Liiketoimintasuunnitelmaa ryhdyttiin rakentamaan liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston malliin ja hyödyntäen Johannes Hesson ja Yritys Helsingin suunnitelmasisältöä.

2 Ravintolaliiketoiminnan toimintaympäristö

Toimintaympäristö-luvussa pyritään ymmärtämään tehtyyn asiakaspalauteanalyysiin, yrittäjyyteen ja itse ravintola-alaan vaikuttavia tekijöitä. Luvun kappaleilla kuvataan matkailu- ja ravitsemistoimintaa, ravintoloiden trendejä ja yrittäjyyttä Suomessa.

Luvussa kuvataan matkailu- ja ravitsemistoiminta-alaa ja sen kannattavuutta. Luvussa tuodaan esille alan riskejä ja konkurssiherkkyyttä tilastollisten tietojen avulla. Luku sisältää tietoa myös suomalaisten matkailijoiden ja Suomessa vierailevien matkailijoiden matkailutavoista sekä globaalin tilanteen vaikutuksesta tähän.

Liiketoimintasuunnitelman luomiseksi täytyi opinnäytetyössä selvittää yrittäjyyden muodot ja mahdollisuudet Suomessa. Suomi pyrkii tällä hetkellä tukemaan yrittäjyyttä avustuksin ja ilmaisen informaation avulla. Luvussa esitellyt tekijät, kuten yritysmuoto ja mahdolliset tuet toimivat liiketoimintasuunnitelman pohjana.

2.1 Matkailu ja ravitsemistoiminta

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan Suomen ravitsemistoiminta määritellään ”Välittömästi nautittaviksi tarkoitettujen aterioiden ja juomien tarjoilu ravintoloissa, itsepalvelu- ja noutoravintoloissa, pikaruonan myyntipisteissä ja muissa sen kaltaisissa, joissa on yleensä asiakaspaikkoja” (Tilastokeskus 2008). Toimialaan kuuluvat ravintolat, kahviravintolat ja ruokakioskit, olut- ja drinkkibaarit, kahvilat ja kahvibaarit ja henkilöstö- ja laitosruokalat. (Tilastokeskus 2008.)

Vuoden 2014 tammi-marraskuussa majoitus- ja ravitsemisalalta haettiin konkurssiin 195 yritystä koko Suomessa. Verrattuna vuoden 2003 tammi-marraskuun 223 konkurssiin, määrää voi pitää positiivisena kehityksenä. Tulevaisuuden yrittäjän näkökulmasta alan konkurssien määrä on erittäin uhkaava. (Tilastokeskus 2014.)

Ravitsemisala on tiiviisti kytköksissä matkailuun. Matkailu tukee ja mahdollistaa monien toimialojen toimintaa, mutta muutamat toimialat ovat matkailulle välttämättömiä. Näitä ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta. (Tilastokeskus 2005.)

Muutokset matkailijoiden määrässä vaikuttavat siis myös majoitus- ja ravitsemistoiminnan liikkeenvaihtoon. Tutkittaessa ja ennustettaessa matkailun ja näin myös majoituksen ja ravitsemisen tuloksia täytyy perehtyä globaaliin tilanteeseen. Esimerkiksi noin puolet Suomessa vierailevista ulkomaalaisista on tyypillisesti venäläisiä. Vuoden 2014 globaalit tapahtumat aiheuttivat 52 prosentin negatiivisen muutoksen venäläisten matkailijoiden yöpymisessä verrattuna

vuoden 2013 tuloksiin. Muutos vaikutti negatiivisesti myös ravitsemisalaan. (Tilastokeskus 2012 ; Tilastokeskus 2015.)

2000-luvulla ulkomaalaisten matkailijoiden määrä melkein kaksinkertaistunut. Pelkästään vuonna 2013 Suomessa vieraili 7,9 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa. Vaikka globaalit tekijät vaikuttavat matkailun vuosittaisiin tuloksiin voi alan kasvunäkymiä pitää silti positiivisina. Vuonna 2013 Suomessa rekisteröidyistä yöpymisistä kuitenkin 71 prosenttia tuli kotimaisilta matkailijoilta. (Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Oy 2014; Toimialapalvelut 2014.)

2.2 Ravintolatrendit

Ravintoloiden trendeistä ja ruokatrendeistä puhutaan paljon. Trendi-käsite kuvaa kohteen pitkän aikavälin kehitystä, johon ei vaikuta kausivaihtelu tai satunnainen vaihtelu. Kohteeseen vaikuttava kehitys tapahtuu asiakkaiden toimesta. Ravintolatrendit sekä ruokatrendit mittaavat asiakkaiden mieltymyksiä. Trendit ovat kuitenkin ohi meneviä. (Trendi 2014.)

Osa ravintoiloitsijoista tiedostaa trendien nopean vaihtuvuuden ja toteuttaa ravintolan liiketoimintaa niiden aikataulun mukaisesti. Trendin vaihtuessa myös ravintola vaihtuu. Yrittäjä voi välttää konkurssiin ajautumisen lopettamalla liiketoiminnan ennen taloudellista ahdinkoa. Tämä on osasyynä ravintola-alan jatkuvaan muutokseen. (Kauppalehti 2014.)

2.3 Yrittäjyys Suomessa

Vuoden 2013 tilastojen mukaan Suomessa on 282 635 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous alojen yritykset. Nämä yritykset työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä. Yrityksistä 98.9 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä, eli pienyrityksiä tai mikroyrityksiä joissa työskentelee alle 10 työntekijää. (Yrittäjyys Suomessa 2015.)

Voidakseen toimia yrittäjänä Suomessa yrittäjän täytyy huolehtia yrityksen laillisista velvoitteista ja käytännön asioista. Yrityksen tulee ottaa huomioon liikeidean, tarvittavan osaamisen ja yritysmuodon lisäksi viranomaisluvut: ilmoitusvelvollisuus ja luvanvaraisuus, rahoitus, tuet, tarvittavat vakuutukset, työttömyysturva, verotus, rekisteröinti, kirjanpito, rahaliikenne, toimitilat, henkilöstö sekä liiketoiminnan mahdollistavat sopimukset. Yrittäjällä on myös mahdollisuus liittyä elinkeinojärjestöihin, kuten yrittäjäjärjestöihin, toimialaliittoihin tai kauppakameihin. (Aloittavan yrittäjän muistilista 2014.)

Yrityksen toiminnan ylläpitäminen vaatii yrittäjältä jatkuvaa toimintaa. Yrityksen talous, rahoitussuunnitelmat, budjetointi ja investoinnit vaativat ammattitaitoista huoltoa. Myös yrityksen lakisääteistä ilmoituksista ja sopimuksista tulee huolehtia jatkuvasti yritystoiminnan

jatkumiseksi. Vastuullinen yrittäjä myös huolehtii yrityksen työntekijöistä ja ympäristö vastuusta. (Yrityksenä toimiminen 2014.)

2.3.1 Yritysmuodot

Majoitus- ja ravitsemisalalla yritystoimintaa voi suorittaa elinkeinonharjoittajana, avoimessa yhtiössä, kommandiittiyhtiössä, osakeyhtiössä tai osuuskunnassa. Yksityinen elinkeinonharjoittaja, niin sanottu toiminimi tarkoittaa Euroopan alueella asuvaa luonnollista henkilöä. Elinkeinoharjoittajalta vaaditaan toiminimen perustamisilmoitus jos kyseessä on luvanvaraisen elinkeinon harjoittaminen, toimintaa varten on pysyvä toimipaikka tai palveluksessa on muita perheen ulkopuolisia henkilöitä. Yrittäjän vastuu liiketoiminnasta on rajoittamaton. (Elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus 2014.)

Avoin yhtiö vaatii kaksi tai useampia yrittäjiä, yhtiömiehiä jotka voivat olla luonnollisia henkilöitä tai yrityksiä. Kommandiittiyhtiö on hyvin lähellä avointa yhtiötä. Kommandiittiyhtiössä on yhtiömiesten lisäksi myös äänetön yhtiömiehiä tai yhtiömiehiä, jolle maksetaan sopimuksen mukaista voitto-osuutta. Avoimen yhtiön jäsenet ovat yhdessä rajoittamattomasti vastuussa yhtiön velvoitteista. Kommandiitti yhtiössä vastuu on rajoittamaton vastuunalaisille yhtiömiehille. Äänettömät yhtiömiehet ovat vastuussa vain sijoittamastaan pääomasta. (Avoimen yhtiön perustaminen ja vastuut 2014; Kommandiittiyhtiön perustaminen ja vastuut 2014; Yrityksen perustaminen 2015.)

Osakeyhtiö on Suomessa yleisimmin käytössä oleva yritysmuoto. Osakeyhtiö eli pääomayhtiö koostuu osakkeenomistajien sijoittamista pääomista. Osakeyhtiö on omistajistaan tai omistajastaan erillinen oikeushenkilö. Omistajilla on rajattu vastuu vain omaan sijoitukseensa. Vähimmäispääoma osakeyhtiössä on 2500 euroa. (Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely 2014.)

Osakeyhtiöllä tulee olla yritystä edustava hallitus johon kuuluu 1 - 5 jäsentä. Ylin päättävä elin toiminnalla on kuitenkin yhtiökokous, jossa osakkeenomistajat voivat äänestää äänimäärällään. Osakeyhtiö tulee rekisteröidä. Ilman yhtiön rekisteröimistä osakkeenomistajat, jotka ovat toimineet yhtiön nimissä, ovat henkilökohtaisesti vastuussa näistä toimista. (Yrityksen perustaminen 2015.)

Osakeyhtiön osakkeenomistajat eivät voi tehdä yksityisnostoja yrityksestä. Yhtiön on siirrettävä rahaa omistajille palkkoina, osinkoina tai osakaslainoina. Omistajalle maksettu palkka on ansiotuloveron alaista. (Yrityksen perustaminen 2015.)

Osuuskunta on yhtiömuoto joka tarjoaa jäsenille mahdollisuuden hyötyä osuuskunnan palveluista taloudellisen toiminnan tai elinkeinon tukemiseksi. Yhtiömuodon osuuspääoma vaihtelee jäsenmäärän mukaan. Osuuskunnan voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. (Osuuskunta 2014.)

2.3.2 Tuet ja rahoitus

Ennen yrityksen toiminnan käynnistymistä aloitteleva yrittäjä voi hakea Suomen valtiolta starttirahaa. Starttirahan tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan alkuvaiheissa. Tukea maksetaan päätoimisen yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen ajan korkeintaan 18 kuukaudeksi. (Starttiraha 2014.)

Yrittäjällä tulee olla yrittäjän sosiaaliturva. Sosiaaliturva perustuu YEL-vakuutukseen. YEL-vakuutus on yrittäjille pakollinen vakuutus, joka turvaa yrittäjän toimeentulon eri elämäntilanteissa. Vakuutus tulee ottaa viimeistään kahden kuukauden kuluessa yrittäjyyden aloittamisesta. YEL-vakuutuksen mukainen YEL-työtulo määrää yrittäjän sosiaaliturvan ja eläkkeen suuruuden. Sosiaaliturvaan kuuluu myös ansiosidonnainen työttömyyspäiväraha, sairauspäiväraha, vanhempainpäivärahat sekä vanhuus- työkyvyttömyys-, perhe- ja osa-aikaeläke. (Kenelle YEL-vakuutus? 2014.)

Yrittäjän on myös mahdollista saada alkuun tukea julkiselta sektorilta. Yrittäjä voi saada rahallista avustusta, edullista lainaa tai takauksen pankkilainaa varten. Apua rahoituksen saamiseen voi hakea neuvontaorganisaatioiden yritysneuvojilta, kuten Finnvera. (Alkupääoma 2014.)

Valtiollisten tukien lisäksi yritys voi saada rahoitusta ulkopuoliselta taholta. Kuka tahansa voi toimia sijoittajana uudelle yritykselle. Tyypillisesti yrityksen perustamisvaiheessa tarvittava pääomarahaus kootaan omasta ja vieraasta pääomasta, sekä tuista ja avustuksista. Mahdollisten lainojen erät ja korot tulee huomioida yrityksen tulevissa kuluissa. (Alkupääoma 2014.)

3 Asiakslähtöisyys ja liiketoiminta työn perustana

Luvussa esitellään opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja tietoperustaa. Esiteltävät aiheet koskevat asiakslähtöisyyttä ja liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Luvussa alussa kerrotaan asiakslähtöisyydestä ja toimintatavan eri malleista. Luvuissa esitellään yritysten eri suhtautumistapoja ja mahdollisuuksia toteuttaa asiakslähtöistä liiketoimintaa. Luvuissa myös käydään läpi asiakslähtöisen johtamisen eri ulottuvuuksia ja toimintatapoja. Aihe päätetään esitte-

lemällä vaihtoehtoinen toimintatapa liiketoiminnalle, jonka tavoitteena on toimia asiakasläh-
töisesti.

Luvun viimeinen ja laajin luku käsittelee liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Luvut ovat ra-
kentuneet pääasiassa Johannes Hesson liiketoimintasuunnitelman ympärille. Sisältö on
saanut vaikutteita myös Yritys Helsingin tarjoamasta materiaalista sekä liiketoimintasuunni-
telma.com sivuston sisällöstä. Sisältö on tarkoituksella rajattu Johannes Hesson liiketoiminta-
suunnitelman ympärille sisällön selkeyden ja tekijän tavoitteisiin sopivuuden takia. Liik-
etoimintasuunnitelmien sisältö on aineistosta riippumatta samankaltaista, tosin eri painotuk-
silla. Teoriaa esiteltäessä lähteenä on suosittu Johannes Hesson mallia, mutta itse liiketoi-
mintasuunnitelmassa vaikutteita on otettu myös muista lähteistä.

3.1 Asiakslähtöisyys liiketoiminnassa

Asiakslähtöisyydelle ei ole luotu pysyvää, yleispätevää kuvausta, mikä kattaisi termin merki-
tyksen ja sisällön. Asiakslähtöisyyttä voi kuvata ihmisoikeus-, perusoikeus- ja vapausoikeus-
näkökulmasta, jolloin korostuu ihmisen asiakkaan arvontunne, yksilölliset tarpeet ja omat
toivomukset. (Väestöliitto2015.)

Käsitettä voi lähestyä myös tutkimalla erilaisia johtajuustyyliä, organisaatiokäytäntöjä, asia-
kaspalautteen huomioimista, arvoja ja koko liiketoimintaa sekä muita yrityksen käytäntöjä
liiketoiminnassa. Vaikka asiakslähtöisyys on käsitteenä suhteellisen uusi sen hyötyä ja tärke-
yttä on ryhdytty korostamaan paljon. (Business.paaoma.com 2015.)

Etenkin sosiaali- ja terveysalalla käytäntöjä on huomioitua asiakkaita, potilaita hoidettaessa.
Myös muut alat hyödyntävät asiakslähtöisiä toimintatapoja kilpailutekijänä tai itse yrityksen
arvona. (Questback 2015; Busienss.paaoma.com 2015.)

3.1.1 Asiakaspalvelu ja asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan usein vain asiakaspalvelua ja sen käytäntöjä.
Asiakslähtöistä asiakaspalvelua kuvataan usein yrityksen henkilökunnan palvelukäytännöillä
ja palveluasenteella. Asiakslähtöisyytenä pidetään henkilökunnan asennetta asiakastilanteis-
sa, jotka nähdään asiakkaan ja myyjän välisinä tilanteina. Tilanteissa korostetaan myyjän
luonnetta ja asennetta ja asiakkaan kokemusta palvelusta. Tärkeää on luoda asiakkaalle tun-
ne, että hänet on huomioitu yksilönä ja jopa henkilökohtaisella tasolla. (Mattila & Ollikainen
2008.)

Yrityksissä, joissa lähestytään asiakaslähtöisyyttä kuvaillusti pyritään palkitsemaan asiakaslähtöisesti toimivaa henkilökuntaa. Työntekijöiden palkitseminen voi tapahtua esimerkiksi rahallisella palkitsemisella. Palkitsemisessa tulee kuitenkin olla käytössä kriteerit, jotka tukevat yrityksen tavoitetta tulla tai pysyä asiakaslähtöisenä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakasyytyväisyysprosentti tai myyntiprosentti, joista molemmat ovat mitattavissa olevia tekijöitä. Tässä on kuitenkin vaatimuksena, että yrityksen henkilöstö ymmärtää miten palkitsemiskriteereinä käytettävät luvut määräytyvät. (Mattila & Ollikainen 2008.)

3.1.2 Johtaminen ja asiakaslähtöisyys

Yrityksen asiakaslähtöisyydessä ei riitä, että yrityksen henkilökunta koulutetaan ja motivoidaan palveluolttiuteen ja kohtaamaan asiakas yksilönä. Yrityksen tulee muuttaa organisaation toimintastrategiaa ja johtamismallia. Tähän pyritään, jotta yritys pääsee lähemmäksi asiakasta, eli tuloksenteon lähdeettä, saavuttaa paremmin asiakastavoitteet ja jalkauttaa asiakasstrategian, lisää toiminnan kokonaisvaltaisuutta ja kykenee mittamaan ja johtamaan asiakkuuksia. (ICMI Oy 2010.)

Asiakaslähtöistä johtamista voi lähestyä kuuden käytännön avulla. Näitä käytäntöjä ovat johtamiskulttuuri, asiakasstrategia, asiakastieto, työkalut ja mittarit, organisaatorakenteet ja prosessit. Johtamiskulttuurin kehittämisessä puututaan henkilöstön ja asiakkaiden osallistumiseen päätöksenteossa ja arvioinnissa sekä prosesseissa ja prosessien kehittämisessä. Asiakasstrategia pyrkii nostamaan asiakaslähtöisyyden johtamiseen ytimeen ja luomaan selkeitä suunnitelmia ja mitattavia tavoitteita. (ICMI Oy 2010.)

Hankittava asiakastieto pyritään linkittämään yrityksen kehittämiseen, johtamiseen ja palkitsemiseen. Asiakastietoa halutaan myös keräämisen jälkeen analysoida ja koordinoita yrityksen muiden käytäntöjen kanssa. Asiakastietoon liittyy vahvasti myös työkalut ja mittarit, joiden avulla luodaan kannustinjärjestelmiä sekä sisäisiä ja henkilökohtaisia tuloskortteja. (ICMI Oy 2010.)

Organisaationrakenteeseen pyritään muokkaamaan erillinen asiakkuusfunktio. Organisaatiorakenteessa suositetaan myös yhteisöä yksilöiden yli, eli työyhteisön pyritään esimerkiksi palkitsemaan tiimeissä ja yhteisten mittareiden avulla. Prosessit tulisi nähdä yksikkörajat ylittävinä ja asiakkuuksien ympärille keskittyvinä prosesseina. (ICMI Oy 2010.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman perusteita ja liikeideamalli

Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen työkalu yrityksen perustamista harkitsevalle tai jo markkinoilla toimivalle yrittäjälle. Suunnitelma auttaa yrittäjää ymmärtämään ja selvittämään oman liiketoiminnan lähtökohdat, vaatimukset, riskit ja mahdollisuudet. Suunnitelma myös mahdollistaa tulevaisuudensuunnitelmien ja ennustusten perustellun tulkittamisen. Liiketoimintasuunnitelma on myös tarpeellinen dokumentti kun yritystoiminnalle haetaan rahoitusta ja yhteistyökumppaneita. (Hesso 2013, 10; Raatikainen 2011, 46.)

Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään kaikki liiketoiminnan menestymisen kannalta oleelliset tekijät. Toimiala, toiminnan luonne ja yrittäjä itse määrittelevät mitkä tekijät ovat toiminnan kannalta oleellisia. Liiketoiminnan voi tulkita menestyväksi, kun yrittäjä saavuttaa tavoitteensa, visionsa. Kunnianhimoinen yrittäjä voi kuitenkin asettaa vision lähes saavuttamattomaksi. Liiketoiminnan päällimmäisenä tavoitteena on tuoda yritykseen enemmän rahaa, kuin sieltä virtaa ulos. (Hesso 2013, 12.)

Liiketoimintasuunnitelmat keskittyvät ja korostavat eri asioiden tärkeyttä riippuen yrittäjän ominaisuuksista ja suunnitelman tavoitteesta. Yrittäjyyttä vasta harkitsevan liiketoimintasuunnitelma saattaa korostaa itse yrittäjän ominaisuuksia ja kykyä ryhtyä yrittäjäksi. Jo yritystä ylläpitävän tekijän suunnitelma saattaa taas painottaa liiketoiminnan laskelmien tekoa. Liiketoimintasuunnitelmaan kuitenkin sisältyy pääasiassa aina tiivistelmä liikeideasta, osaamisen ja ammattitaidon kuvaus, tuotteen ja palvelun kuvaus, asiakkaiden tarpeet, toimiala sekä kilpailutilanne, markkinoiden laajuus ja kehitys, myynti, markkinointi sekä mainonta, riskit, immateriaalioikeudet, kuten mahdolliset patentit ja laskelmat, kuten rahoitus, kannattavuusmyynti- ja tulossuunnitelmat. (Hesso 2013, 13; Helsingin yliopisto 2015.)

Jokainen yritys tarvitsee yritysideoita josta kehittyy liikeidea. Liikeideaan voi sisältyä toimintaideoita lisäksi yrityksen toiminnot ja niiden mahdollisuudet: kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Kokonaiskuva voi lähestyä liikeideamallin avulla. (Raatikainen 2011, 38.)

Liikeideamalli on liiketoimintasuunnitelmaa edeltävä vaihe yrityssuunnittelussa. Liikeideamallissa selvitetään liiketoiminnan tarpeellisuus ja hyöty. Miksi yritys on olemassa ja mitä hyötyä siitä on asiakkaille? Onko alalla tilaa vastaavalle yritykselle ja riittääkö toiminnalle asiakkaita? (Raatikainen 2011, 39.)

Liikeidealle tulisi myös luoda imago. Millaisen mielikuvan yritys haluaa välittää asiakkailleen yrityksestä? Imago tulisi rakentaa sopivaksi liiketoiminnan asiakaskohderyhmälle tai -ryhmille. Yrityksen tulee siis tietää ketkä liiketoiminnan asiakkaita ovat. Asiakkaat tulee tunnistaa ja tavoittaa menestyvän liiketoiminnan mahdollistamaksi. Yrityksen tuotteet ja palvelut tulisi myös määritellä ja mahdollisesti jopa kohdentaa eri asiakasryhmille, eli segmenteille. (Raatikainen 2011, 39.)

Liikeideamallissa voi myös tarkastella yritystoiminnan tulevia toimintatapoja. Tarkasteltavia tekijöitä ovat markkinointi, tuotekehys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen, sekä taloushallinto. Liiketoimintasuunnitelma perehdytään kaikkiin liiketoiminnan tekijöihin tarkemmin, mutta liikeideamallissa on hyvä jo pohtia liikeidean toteuttamismahdollisuuksia. (Raatikainen 2011, 39.)

3.2.1 Johannes Hesson Liiketoimintasuunnitelmamalli

Liiketoimintasuunnitelman rakentumista esitellään Johannes Hesson suunnitelmamallin avulla, joka löytyy Hesson kirjassa Hyvä Liiketoimintasuunnitelma(2013). Suunnitelmamalli korostaa ostokäyttäytymisen kartoitusta ja liiketoiminnan kysynnän suunnitelmallista luomista, mutta perehtyy syvällisesti koko liiketoiminnan osa-alueisiin. Kirjalähdettä käytettiin sen selkeyden sekä korostettujen osa-alueiden johdosta.

Liiketoimintasuunnitelma, myöhemmin lyhennettynä LTS, sisältää vision, strategian ja muiden tekijöiden lisäksi myös laskelmia ja taulukoita jotka antavat toiminnalle tarvittavaa lisätietoa. LTS:n tarkoitus ei kuitenkaan ole pelkästään luotava tuotos. Prosessi jonka avulla tieto kerätään ja ymmärretään on erittäin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. (Hesso 2011, 19.)

Hesson esittelemä LTS-malli perehtyy syvällisesti liiketoimintaideaan, visioon, arvoihin, ympäristöanalyysiin, strategiaan, asiakassegmentointiin ja kohderyhmiin, myyntityöhön, markkinointiin, tuotantoon, henkilöstöön, kannattavuuteen, laskelmiin ja riskeihin. Kukin osa-alue perehtyy alueen sisäisiin tekijöihin. Tavoitteena on luoda kattava, totuudenmukainen kuva liiketoiminnan menestyksen mahdollistavista tekijöistä.

Opinnäytetyössä tehty liiketoimintasuunnitelma tehtiin liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston liiketoimintasuunnitelmamalliin. Sisällössä on pohdittu ja otettu huomioon Hesson korostamat ulottuvuudet. Tavoitteena on ollut luoda Hesson, liiketoimintasuunnitelma.com -sivuston sekä Yritys Helsingin ehdotusten mukainen liiketoimintasuunnitelma. Nämä kolme päälähdettä mahdollistivat liiketoimintasuunnitelman rakentamisen selkeäksi ja luotettavaksi. Hesson korostamat liiketoiminnan tekijät, kuten laskelmat ja markkinointi korostuvat myös liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston mallissa. Yritys Helsingin tarjoaman informaation avulla esimerkiksi suunnitelmaan laskelmissa osattiin huomioida niihin vaikuttavat tekijät ja yrittäjyyteen saatiin realistisempaa otetta.

3.2.2 Liikeidea, viso ja arvot

LTS lähtee liikkeelle liikeideasta riippumatta siitä kenen LTS-mallia käytetään. Liikeidea tulisi voida kiteyttää kolmen tekijän varaan: mitä, miten ja kenelle. Mikä on tuote tai palvelu mitä yritys tuottaa? Miten tuotetta tullaan myymään? Mikä on yrityksen toimintastrategia, eli pelisuunnitelma? Kenelle tuotetta tullaan myymään? (Hesso 2011, 27.)

Liikeideaan liittyy tiiviisti myös visio ja arvot. Liiketoiminnalla tulee olla visio, eli tavoite mihin liiketoiminta pyrkii. Visio voi liittyä liiketoiminnan taloudelliseen menestykseen, asiakastyytyväisyyteen, kokoon tai muihin tekijöihin. Liiketoiminnan arvot ohjaavat yritystä kohti vision toteutumista. Arvot voivat olla liitoksissa ympäristöllisiin tai eettisiin tekijöihin, mutta myös palvelunlaatuun tai esimerkiksi asenteeseen liittyvät lupaukset ovat arvoja. (Hesso 2011, 27 - 29.)

Nyky-yhteiskunnassa, jossa arvot ovat myös trendejä, liiketoiminnan arvot voivat olla liikeidean perusta. Esimerkiksi ravintola-liiketoiminnassa luomu- raaka-aineet, lähiruoka ja kasviruoka ovat arvoja joiden varaan on rakennettu liikeidea, toimintasuunnitelma ja asiakaskohderyhmät. Arvot ovat tärkeä osa toimivaa liiketoimintaa.

3.2.3 Ympäristöanalyysit ja yrityksen strategia

Yrityksen strategiset businessalueet, SBA:t ovat alueita yrityksen toiminnassa, joille tulee luoda omat kilpailustrategiat. Strategisia businessalueita kuvataan usein kohderyhmien ja segmenttien avulla. Tämä onkin yksi tapa luoda kilpailustrategia: Segmentoida yritys vastaamaan kysyntää. Tästä on kyse myös strategisissa businessalueissa. Yrityksen tulee ensin selvittää sitä ympäröivän ulkoisen ja sisäisen ympäristön vaatimuksen voidakseen hyödyntää yrityksen strategisia businessalueita. Yrityksen tulee löytää mahdollinen markkinarako. (Hesso 2013, 34 - 35.)

Yrityksen ulkoisen ympäristö analysointi sisältää niin poliittisen ympäristön analysointia, kuin myös taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ympäristöllisten tekijöiden analysointia. Tärkeänä tekijänä niin yrityksen kilpailuedun kuin konkurssimahdollisuuden kannalta on myös lainsäädännöllinen ympäristö jossa yritys toimii. Kaikki nämä tekijät kuuluvat niin sanottuihin suuren mittakaavan tekijöihin yrityksen ulkoisessa ympäristössä. (Hesso 2013, 35 - 36; Viitala & Jylhä 2006, 54 - 59.)

Suuren mittakaavan tekijöiden analysoinnin jälkeen tulee siirtyä tarkastelemaan yrityksen kilpailijoita ja asiakastasoa. Kilpailijat tulee analysoida tarkasti ja heidän kilpailuetunsa tulee löytää ja ymmärtää. Asiakastasolta tulee tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen perustaa, asiakaskohderyhmiä ja ostohistoriaa. (Hesso 2013, 35.)

Yrityksen ulkoinen ympäristö kartoittaa yrityksen toimintaympäristöä ja tekijöitä jotka vaikuttavat sen toimintaan ulkopuolelta. Yrityksen sisäinen ympäristö taas pyrkii selvittämään miten yritys selviää ulkoisen ympäristön asettamista mahdollisuuksista ja uhista. Sisäisen ympäristön analysointi kertoo yritykselle mihin sen tulee panostaa kilpailuedun luomiseksi. (Hesso 2013, 55 - 56.)

Sisäinen ympäristö tarkoittaa itse yritystä ja sen sisäisiä tekijöitä. Näihin kuuluvat henkilöstö, käytettävät järjestelmät ja resurssit. Hesson(2013) mukaan yrityksen sisäistä ympäristö voidaan myös tarkastella kolmen eri vaiheen näkökulmasta. Organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit keskittyisivät rakenteeseen, resursseihin, ohjausjärjestelmään, palkitsemiseen ja johtamiseen. Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit keskittyisivät tuotteisiin, markkinointii, palveluihin ja henkilöstöhallintoon. Viimeisessä vaiheessa keskityttäisiin taloudellisiin analyysihin, kuten tunnuslukuihin, tuotto-, tuote-, asiakas- ja SBA-kohtaisiin lukuihin. (Hesso 2013, 56.)

Yrityksen strategia perustuu yrityksen kilpailuedun ympärille. Etsittäessä yrityksen kilpailuetua tulee perehtyä yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön. Tavoitteena on löytää tekijöitä, joita yritys kykenee hyödyntämään ja tekijöitä jotka antavat yritykselle etulyöntiaseman kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen strategia rakentuu löydettyjen tekijöiden varaan. (Hesso 2013, 76 - 77.)

Strategia on toimintasuunnitelma jolla yritys pyrkii tuottavammaksi ja tavoittelee vision saavuttamista. Vision tavoittaminen vaatii yritykselle sopivaa toimintastrategiaa. Näitä voivat olla kustannusjohtajuus tai fokusstrategia. (Hesso 2013,77.)

Kustannusjohtajuus-strategian mukaan toimiva yritys kykenee laskemaan tuotantonsa ja toimintansa hintoja alemmalle tasolle kuin kilpailijansa ilman että asiakas kokee yrityksen palvelun arvon laskevan. Fokusstrategiassa yritys analysoi ulkoisen ympäristön tekijät ja kehittää tiedon pohjalta differoidun tuotteen jolle analysoidun tiedon pohjalta löytyy markkinarako. (Hesso 2013, 78 - 81.)

3.2.4 Markkinointi, markkinoitava tuote ja markkinointiviestintä

Kohderyhmille suunnattu ja tehokas markkinointi syntyy huolellisesti tehdyn liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Digitaalisten markkinointikanavien olemassa olo mahdollistaa edullisen ja monikanavaisen markkinoinnin joka tavoittaa kohderyhmän. Toimiva markkinointi puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita. (Hesso 2013, 100.)

Markkinoinnin tulee olla tavoitteellista. Hyvänä tavoitteena toimivat myyntivoitot tai esimerkiksi asiakasmäärät. Tavoitteellisuudella yritys voi seurata markkinointikampanjan onnistumista ja sen kannattavuutta. Kampanjoiden tavoitteet ja toimet riippuvat yrityksen toimintatavasta. (Hesso 2013, 100.)

Kustannusjohtajuutta tavoitteleva yritys markkinoi esimerkiksi edullisuutta, mittakaavaetuja ja mutkatonta asiointia. Kustannusjohtajuus ei kuitenkaan olisi mahdollista jos esimerkiksi markkinointimateriaaliin käytettäisiin suuria summia. Fokusoitunut yritys toteuttaa markkinointi kohdennetusti ja rajallisemmin kuin kustannusjohtajuutta toteuttava yritys. Fokusoitunut yritys ei kilpaile hinnalla ja pyrkii markkinoimaan tuotetta tai palvelua vain valitulle kohderyhmälle. Fokusoituneen yrityksen perus liikeideana voi olla jokin arvo, kuten ympäristöystävällisyys. Tällaisessa tapauksessa koko yritys pyrkii toimimaan ympäristöystävällisellä tavalla ja esimerkiksi käytettävä markkinointi materiaali on ympäristöystävällistä ja mahdollisesti kalliimpaa kuin kustannusjohtajuutta tavoittelevan yrityksen materiaali. (Hesso 2013, 101 - 102.)

Yrityksen tulisi aina segmentoida, eli jakaa asiakkaansa erilaisiin ryhmiin. Ryhmillä on myös tietty nimittäjä joka erottaa ne muista ryhmistä. Nimittäjää kutsutaan segmentointikriteeriksi. Asiakkaita ja kuluttajia segmentoidaan eri perustein riippuen yrityksen toiminnasta. (Hesso 2013, 88.)

Segmentointi aloitetaan tutkimalla yrityksen markkina-alueella ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tarkasteluun tulee markkinoiden koko ja rakenne, ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet sekä segmentointikriteerit ja kohderyhmien muodostaminen. Segmentoinnissa voi selvittää esimerkiksi kotitalouksien määrää, perheiden kokoa, huoneistojen kokoa, alueen tulotasoa, tyypillistä ostokäyttäytymistä ja ostotapahtumia. (Hesso 2013, 88 - 89.)

Kun yritys tietää tarpeeksi markkina-alueesta ja alueen ostokäyttäytymisestä, voidaan asiakkaat jakaa segmentteihin. Segmentit tulee rakentaa kriteerin mukaan joka erottaa ne selkeästi toisistaan. Näistä segmenteistä tulee yrityksen kohderyhmiä, joille yritys voi rakentaa eritellyn markkinointi ja myyntistrategian. (Hesso 2013, 89.)

Hyvä markkinointi rakentuu myytävän tuotteen tai palvelun ympärille. Toimiva liiketoiminta ei myy pelkästään tuotetta tai palvelua vaan se rakentaa myyntituotteen ympärille tuotelajitelman. Tämä tarkoittaa, että yritys myy tuotteita jotka tukevan toisiaan. Esimerkiksi taidekauppias myy taiteen lisäksi kehyksiä ja kehystämispalvelua. (Hesso 2013, 106.)

Myös itse tuotteen voi ja tulisi nähdä kerroksissa. Ydinkerros on itse tuote. Avustavat osat ovat esimerkiksi tuotteen merkki, muotoilu, pakkaus tai muut tekijät. Mielikuvatuote voi olla tuotteen takuu, jälkimarkkinointi tai esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmä. (Hesso 2013, 107.)

Tuotetta myydessä ja markkinoidessa tulee huomioida tuotteen kerrokset onnistuneen strategian luomiseksi. Tuote jossa kerrokset on suunniteltu hyvin antaa asiakkaalle kokemuksen hyvästä, tarpeet tyydyttävästä tuotteesta. Tuote saa kerroksista lisäarvoa. (Hesso 2013, 108.)

Markkinointiviestintä seuraa yrityksen toimintastrategiaa. Yritys joka kilpailee halvalla myös korostaa sitä mainonnassaan. Fokusoitunut yritys kohdistaa mainontansa aiheet ja levityksen kohdeasiakkaille. Nyky-yhteiskunnassa markkinointia voi suorittaa myös edullisesti. Sähköiset kanavat mahdollistavat edullisen ja seurattavissa olevan markkinoinnin. (Hesso 2013, 114.)

Mainonnan voi jakaa suoramainintaan ja mediamainontaan. Suoramainonta tarkoittaa osoitteellista tai osoitteetonta mainontaa suoraan asiakkaille ja lisäksi mainoslahjoja, messutapah-tumia ja vastaavia promootiotilaisuuksia. Mediamainonta sisältää mainontaa lehdissä, televi-sioissa, radiossa, ulkona ja verkossa. (Hesso 2013, 117.)

Sähköinen markkinointi tarkoittaa muun muassa hakukonemarkkinointia, hakusanamarkkinoin-tia ja yrityksen kotisivuja. Hakukonemarkkinointi tarkoittaa yrityksen kotisivujen optimoimis-ta hakukoneiden tyypillisiin hakusanoihin. Asiakkaan hyödyntäessä hakukonetta palvelun tai tuotteen löytämiseksi, hän hakee tätä käyttäen muutamia tuotetta tai palvelua tyypillisesti kuvaavia sanoja. Yrityksen kotisivuilla tulee siis esiintyä näitä tyypillisesti palvelua tai tuotet-ta kuvaavia sanoja. Hakusanamarkkinointi on taas maksullista markkinointia. Hakusanamark-kinoinnista yritys maksaa saadakseen oman yrityksensä hakukoneessa ensimmäisten hakutu-losten joukkoon. Jokaisen yrityksen tulee panostaa kotisivuihin. Selkeät, asiakaslähtöiset, in-formatiiviset kotisivut ovat yrityksen kannalta nyky-yhteiskunnassa lähes välttämättömät. (Hesso 2013, 118 - 119.)

Sosiaalinen media, eli some on myös uudistanut markkinointia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Facebook, Twitter ja Instagram ovat kaikki sosiaalisen median kanavia joita yritys voi hyödyntää markkinoinnissaan. Etenkin yritys jonka asiakaskohderyhmät ovat aktiivisia so-me:ssa hyötyy kanavien markkinointi mahdollisuuksien hyödyntämisestä. (Hesso 2013, 122 - 123.)

Sosiaalisessa mediassa on monia eri tapoja tuoda omaa yritystä esille. Tyypillinen, paljon hyödynnetty tapa on luoda yritykselle oma profiili, käyttäjätili, kuhunkin some:n kanavaan. Asiakkaiden on helppoa löytää yritys ja saada tietoa sen toiminnasta tutussa toimintaympäris-tössä. Yritys voi myös ostaa sosiaalisen median sivustolta, kuten Facebookista mainostilaa.

Facebook hyödyntää käyttäjiensä internet-toimintaa ja osaa kerätyn tiedon pohjalta kohdentaa asiakkaille tarjoamaansa markkinointia. (Hesso 2013, 122 - 123.)

3.2.5 Hinnoittelu, myyntityö ja tuotanto

Menestyvä yritys tekee voittoa ja tuottaa kohderyhmän asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen tulee valita minkä hinnoittelumenetelmän avulla se hinnoittelee tuotteensa tai palvelunsa. Yrityksellä tulee olla toimintasuunnitelma hinnoittelun perustaksi, jossa se perustelee hinnoittelumenetelmänsä ja mitä se tavoittelee linjauksella. Tuote voi olla perustellusti halpa tai perustellusti kallis. (Hesso 2013, 109 - 110.)

Hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinointipohjainen hinnoittelu. Katetuottohinnoittelun tavoite on asettaa tuotteen tai palvelun hinta niin, että se kattaa kaikki valmistuksen tai tuottamisen kustannukset. Voittoa yritykselle syntyy kun tuotteen myy kalliimmalla kuin tuotantoon menee kuluja. Myyntikate kattaa kiinteät kustannukset ja ylijäämä on voittoa yritykselle. (2. Hinta 2013.)

Omakustannusperustaisessa hinnoittelussa tulosaatteen tai palvelun tuotannosta, myymisestä ja saattamisesta asiakkaalle lasketaan kaikki kustannukset. Kustannukset kohdistetaan sitten tuotteelle ja hintaan lisätään haluttu voittomarginaali. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinta määräytyy markkinoiden hintatason mukaan. Yritys ei keskity hinnoitteluun erikseen vaan hinta seuraa yrityksen strategiaa ja kattaa kustannuksen. Jos markkinoiden hintataso ei riitä kattamaan kustannuksia täytyy yrityksen laskea kustannuksia. (2. Hinta 2013.)

Myyntityö tukee yrityksen strategiaa ja markkinointia. Henkilökohtainen myyntityö toimii yrityksen arvojen mukaan aktiivisesti ja kehittyvästi. Myyntitapa tulisi suunnitella yrityksen segmenttien mukaa. Toimiessaan myyntityö antaa yrityksen palvelulle tai tuotteelle suurta lisäarvoa ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä huomattavasti. (Hesso 2013, 130.)

Myyntityön onnistumiseksi jokaisen yrityksen myyjän tulee osata myyntiprosessin vaiheet. Vaiheita tulee osata soveltaa ja muuntaa asiakkaan profiiliin ja tarpeiden mukaan. Myyjän tehtävä on oppia ymmärtämään yrityksen strategia, arvot, tuotteet tai palvelut ja myydä näitä asiakkaalle sen hetken markkinointikampanja puitteissa. (Hesso 2013, 130 - 131.)

Myyntiprosessi käynnistyy ennakoivaltautumisesta. Myyjän tulee tuntea yrityksen toiminnan, tuotteiden ja arvojen lisäksi myös asiakas. Asiakkaasta tulisi mahdollisuuksin mukaan tietää yhteystiedon, ostohistoria, asiointisyy ja digitaalinen jalanjälki. Myyntiprosessissa tulee myös perehtyä kontaktitietoihin, asiakaskohtaisiin, tarvekartoitukseen, palvelun esittelyyn, vastaväitteiden taklaamiseen, kaupan lukkoon lyömiseen, lisämyyntiin ja seurantaan.

Myyntityön tavoitteen on tehdä asiakkaasta asiakkuus, eli saada asiakas palaamaan yrityksen asiakkaaksi. (Hesso 2013, 131 - 137.)

Tuotanto tarkoittaa jokaista vaihetta jonka palvelu tai tuote vaatii päätyäkseen asiakkaan kulutettavaksi. Yrityksen toimintastrategia korostuu myös tuotannossa. Kustannusjohtainen yritys kilpailuttaa tuotantonsa jokaisen vaiheen ja pyrkii tuottamaan tuotteitaan tai palveluun mahdollisimman edullisesti ja edullisella hinnalla. Fokusoitunut yritys ei panosta tuotteidensa edullisuuteen vaan laatuun ja arvoihin. (Hesso 2013, 144.)

3.2.6 Kannattavuus ja laskelmat

Lähdettäessä selvittämään yrityksen taloudellisia tekijöitä apuna voidaan käyttää useita eri laskureita. Kannattavuutta yritys laskee kriittisen pisteen määrittämisen avulla. Kriittinen piste kertoo milloin yrityksen toiminta on kannattavaa. (Hesso 2013, 155.)

Laskutoimituksia tehdessä täytyy myös huomioida erot yrityksen tuotevalikoimassa. Yritys voi toimia kannattavasti, vaikka jokin sen palveluista tai tuotteista ei kattaisikaan kuluja, jos jokin toinen tuote tuottaa paljon voittoa. Kriittisen pisteen avulla voi selvittää sekä tuotteiden että yrityksen kulurakenteen. (Hesso 2013, 155.)

Tulosbudjetin avulla lasketaan tulevan tilikauden menoja ja tuloja. Tulosbudjetti seuraa yrityksen strategian linjaa. Budjetissa katsotaan tulevan vuoden menoja ja jaetaan varoja erilaisiin osabudjetteihin. Strategia kertoo osaltaan mihin osabudjetteihin tulisi sijoittaa yrityksen vision saavuttamiseksi. (Hesso 2013, 158.)

Kassavirtalaskelmilla yritykselle selviää riittääkö yrityksen tulorahoitus rahoittamaan yrityksen toimintaa vai tarvitseeko yritys ulkopuolista rahoitusta. Kassavirtalaskelmaan merkitään mistä yritys saa rahaa ja mihin sitä menee. Laskelmassa myös huomioidaan varojen ajallinen siirtyminen, eli milloin rahaa poistuu yrityksen kassasta ja milloin sitä tulee. Yrityksellä tulee olla tarpeeksi rahaa kattaa menot ajallaan, tarvittaessa ulkopuolisen rahoituksen tai luoton avulla. (Hesso 2013, 160 - 161.)

4 TripAdvisor-aineiston analysointi liikeotimintasuunnitelman perustana

Ravintolaliiketoiminnan perustamisen yhtenä tavoitteena oli asiakaslähtöinen liiketoiminta. Opinnäytetyössä etsittiin tapaa selvittää asiakaskokemuksia ravintoloissa ja saada selville mitä asiakkaat toivovat palvelulta. Tyypillisesti tietoa voidaan selvittää haastatteluiden, havainnoinnin tai kirjallisen aineiston avulla. Tutkimustapaa päätettäessä täytyy ottaa huomi-

oon tekijän budjetti, aikataulus ja kokemus. (Kananen 2014, 8; Vilkkä & Airaksinen 2004, 56.)

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään miksi asiakkaat valitsevat tietyn ravintolan. Tutkimusongelmaan voitaisiin kerätä materiaalia haastattelun avulla. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kuitenkin sekundäärinen tiedonkeruumenetelmä: kirjallinen aineisto. Valmis aineisto säästää huomattavasti aikaa ja tieto voi olla jopa luotettavampaa kuin haastattelussa saatu tieto. Tämä johtuu ihmisten tavasta muistaa asioita rajallisesti ja valikoivasti. (Kananen 2014, 92.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, sen rakennetta ja tekijöitä. Tutkimus sopii esimerkiksi tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, halutaan luoda uusia teorioita tai hypoteeseja, käytetään triangulaatiota, eli monistrategista tutkimusotetta, tai ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä. (Triangulaatio 2007; Kananen 2012, 29; Kananen 2014, 19.)

Laadullisen tutkimuksen kriteerit ja menetelmät ovat joustavampia kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivinen tutkimusote, eli määrällinen lähestymistapa pyrkii laskemaan jo olemassa olevasta teoriasta tai mallista frekvenssejä, eli määriä tai riippuvuussuhteita. Tutkimusotteeseen kuuluu kvantifiointi-menetelmä, jossa aineistosta lasketaan esiintyviä sanoja tai mainintoja. Tutkimusote pyrkii saamaan tarkkaa, todistettavissa olevaa tietoa ja yleistyksiä jo valmiista teoriasta, kun taas kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii löytämään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 65; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015.)

Laadullinen tutkimus etenee sykleissä. Aineiston analyysi ei ole rajattu tutkimuksen loppuun, vaan aineistoa tulisi analysoida koko prosessin ajan. Aineiston jatkuva analysointi tarkoittaa myös, että tutkimusote ei vaadi tai tarvitse etukäteen määriteltyä otosta. Aineistoa on kerätty tarpeeksi kun tutkimusongelmaan on löydetty ratkaisu. (Kananen 2014, 18 - 19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkimusaiheesta, johon usein liittyy tutkimusongelma. Tutkimusongelma muunnetaan tutkimuskysymykseksi tai tutkimuskysymyksiksi, joihin kerättävän aineiston tulee vastata. Aineistoa kerätään tutkimusongelmasta riippuen erilaisin tiedonkeruumenetelmin. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kyselyt ja dokumentit. (Kananen 2014, 27.)

Opinnäytetyöhön tehty TripAdvisor-tutkimus toimii liiketoimintasuunnitelman yhtenä päälähteenä. Tutkimuksen tarkoitus työssä oli tuottaa taustatietoa, jonka avulla liiketoimintasuunni-

telma tehtiin. Tyypillisesti liiketoimintasuunnitelma rakennetaan jo olemassa olevan liikeidean ympärille, kyseisessä työssä näin ei kuitenkaan tehty.

TripAdvisor-tutkimus, joka pohjautui TripAdvisor-sivuston asiakasarvosteluihin, toimi yhtenä lähteenä liikeidealle. Liikeidea rakennettiin tutkimuksessa löytyneiden ravintoloiden menestekijöiden ympärille. Tutkimustulokset esiintyvät myös koko liiketoimintasuunnitelmassa liiketoiminnan eri osa-alueissa.

Luvussa esitellään tehdyn kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston valitsemista, käytettyjä tutkimistapoja, aineiston analysointia ja saatuja tuloksia. Luku myös sisältää teoreettista tietoa tutkimuksen toimintatavoista ja menetelmistä joiden avulla tutkimus toteutettiin. Lähteenä toimii pääasiassa J. Kanasen kirja Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä (2014).

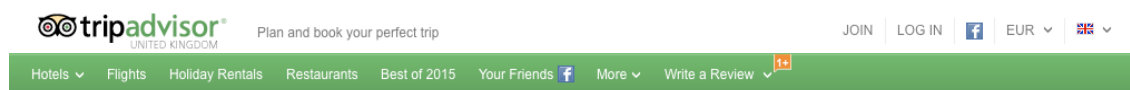
4.1 TripAdvisor-tutkimuksen aineisto

Kirjallista materiaalia hyödynnettiin sen laajuuden ja puolueettomuuden vuoksi. Tehtäessä taustatutkimusta Helsingin ravintoloista ja niiden toimintaympäristöstä, nousi esille jatkuvasti Internet-sivustoja jotka tarjoavat asiakkaille kanavan antaa palautetta ja jakaa tietoa omista kokemuksistaan. Tällaisia sivustoja ovat muun muassa eat.fi ja TripAdvisor.

Eat.fi on suomalainen MTV3:n omistama konsepti, joka tarjoaa Internetissä toimivan palvelun. Palvelun avulla asiakas voi etsiä ravintoloita haluamastaan kaupungista. Kyseessä on kuitenkin suomalainen palveluntarjoaja ja palvelu joten suurin osa sivuston vastaanottamista asiakas-kommenteista on suomalaisten kirjoittamia. (Eat.fi 2011.)

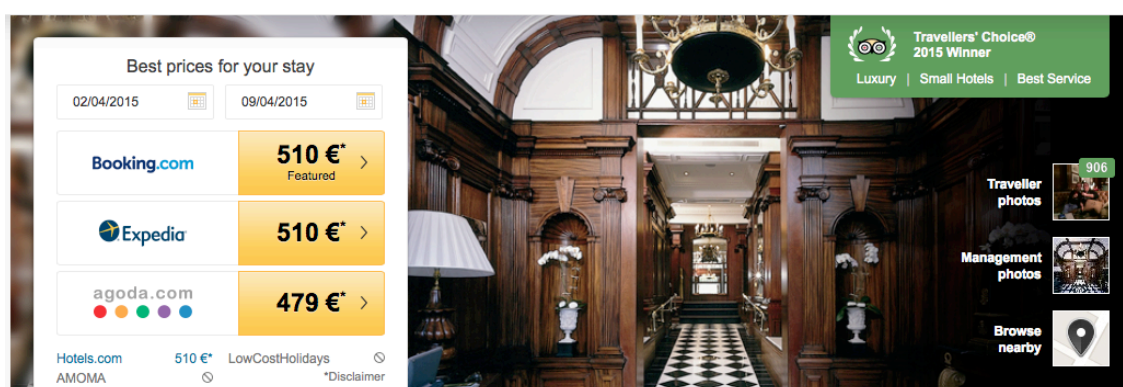
TripAdvisor on Pohjois-Amerikassa hallinnoiva yritys jonka internet-sivut toimivat yli neljässä-kymmenessä maassa. Sivusto esittelee matkakohteita, ravintoloita, hotelleja sekä lentoja ja tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden antaa palauteta palveluille. Matkailusivusto perustettiin vuonna 2000. (About TripAdvisor 2014.)

TripAdvisor on maailman suurin matkailusivusto yli 315 miljoonalla käyttäjällä kuukaudessa. Sivustolla on yli 200 miljoonaa asiakasarvostelua, jotka arvostelevat sivuston noin neljää ja puolta miljoonaa palvelua. Arvosteluiden kieli vaihtelee kirjoittajan mukaan. Palvelu toimii maasta riippuen myös muilla nimikkeillä. Esimerkiksi Kiinassa sivusto tunnetaan daodao.com-nimellä. (About TripAdvisor 2014.)



Kuva 1: TripAdvisor etusivun hakemisto (TripAdvisor 2015)

Sivusto on ulkonäöltään samanlainen riippumatta käyttäjän maasta. Ainoastaan sivuston pääkieli vaihtuu. Palvelu on erittäin helppokäyttöinen. Asiakas voi hakea tarvitsemaansa palveluita kuten lentoja, hotelleja tai ravintoloita joko matkustuspäivämäärien mukaan, kohteen mukaan tai arvostelujen mukaan. Palveluita voi luokitella hinnan, arvostelujen tai välimatkan mukaan. Sopivan palvelun löydyttyä asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta käyttää sivuston hintavertailua, jossa ilmoitetaan halvin kyseisen palvelun tarjoaja.



Kuva 2: Esimerkki TripAdvisor-sivuston hintavertailusta (TripAdvisor 2015)

4.2 TripAdvisor-tutkimuksen aineiston rajaaminen

Opinnäytetyön aineiston tarjoajaksi valittiin TripAdvisor-sivusto. Tämä johtuu sivuston käyttäjien monikansallisuudesta, sivuston käyttäjien suuresta määrästä sekä sivuston suosiesta Suomessa ja maailmalla. Aineistoa ei haluttu kerätä pelkästään suomalaisilta asiakkailta. Tavoitteena oli saada lopputulos, jossa näkyisivät monikulttuurisuus ja kansalliset vaikutteet. TripAdvisor tarjosi mahdollisuuden saada mukaan otantaan niin ulkomaalaisia, kuin myös suomalaisia mielipiteitä.

Aineistoa tulkittaessa huomioitiin vain englanninkieliset kommentit. Sivustolla yleisesti käytetty kieli on englanti. Myös osa asiakkaista jotka eivät puhu äidinkielekseen englantia, käyttävät kieltä sivustolla asioidessaan. Näistä syistä kaikki otokseen tulevat kommentit ovat englanninkielisiä.

Työn aineistona toimi TripAdvisor-sivuston kolmen suosituimman ravintolan parhaat arvostelut. Sivusto lajittelee saamansa arvostelut niiden antamisajankohdan tai arvosanan mukaan.

Aineistoa kerätessä sivustolta valittiin parhaimmat arvostamat antaneet arvostelut, eli ensimmäisenä ravintolan kommentteissa esiintyvät arvostelut. Sivustolle julkaistaan jatkuvasti uusia arvosteluja, joten listan järjestys saattoi muuttua tutkimuksen aikana. Annetuista arvosteluista etsittiin menestystekijöitä, kunnes löytyneet tulokset eivät vaikuttaneet analyysin lopputulokseen. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi kunkin arvostellun ravintolan kommentteja huomioitiin aineistossa sama määrä.

Tutkimukseen valikoitu aineisto koostui TripAdvisor-sivuston vuoden 2015 maaliskuun kolmesta parhaiten arvioidusta ravintoloista Ask, Passio keittiö ja baari ja Ragu. Kukin ravintola on saanut sivustolla asiakkailtaan Helsingin kaupungin ravintoloista korkeimmat arvostamat.

Kukin ravintola sijaitsee Helsingin keskustassa ja saa asiakkaitaan niin ulkomaalaisia kuin myös suomalaisia asiakkaita. Ravintoloiden hinta-taso on keskenään samankaltaista. Kukin ravintola on erikoistunut tietyn ruokakulttuurin tai arvomaailman ympärille. (Ask home 2015; Passio keittiö ja baari 2015; Ragu meistä 2015.)

Ask-ravintola sijaitsee Helsingin Kruunuhaassa osoitteessa Vironkatu 8. Ravintolassa on 26 asiakaspaikkaa. Menu vaihtuu päivittäin riippuen raaka-aineiden saannista. Ravintola suunnittelee annoksilleen ja menuilleen omat viinit ja juomat. (Ask home 2015; Ask Dinner 2015.)

Tarjottavat viinit, joita ravintolalla on tarjottavana yli 170, ovat eurooppalaisten pienten viinitilojen tuotteita. Kaikki viinit ovat luomua tai biodynaamisesti viljeltyjen rypäleiden tuotos. Kaikki ravintolan raaka-aineet tulevat paikallisilta pientuottajilta ja viljelijöiltä ja ovat luomua tai biodynaamisesti viljeltyä, poikkeuksena riista ja kalat. (Ask home 2015; Ask Dinner 2015.)

Ravintola hakee ruokiin ja toimintaan inspiraatiota luonnosta, ympäristöstä ja ihmisistä. Askissa pieni menu maksaa 59 euroa ilman juomia ja täysimenu 89 euroa ilman juomia. (Ask home 2015; Ask Dinner 2015.)

Passio keittiö ja baari sijaitsee osoitteessa Kalevankatu 13. Ravintoloitsijana ja olutmestarina toimii Jussi Hukkanen ja keittiömestarina Jesse Vottonen. Ravintolan toimintakonsepti rakentuu intohimoon ja nautintoon ruuasta, viinistä ja oluesta. (Passio keittiö ja baari 2015.)

Ravintolan raaka-aineet ovat peräisin kotimaisilta pientuottajilta. Mausteita ja makuja tuodaan myös muualta maailmasta. Oluet ravintola saa Savonlinnalaisesta Panimoravintola Huvilasta ja viinit eurooppalaisilta pientuottajilta. Passion hinnoittelussa kolme ruokalajia ilman juomia maksaa 49 euroa ja viisi ruokalajia ilman juomia maksaa 69 euroa. (Passio keittiö ja baari 2015.)

Ragu sijaitsee osoitteessa Ludviginkatu 3-5. Ravintoloitsijoina toimivat Antti Asujamaa ja Lenart Sukapää. Keittiömestareina toimivat Antti Asujamaa ja Arno Kemi. Ravintolan ruokalista on suunniteltu italialaisen ruokakulttuurin varaan, mutta sen hyödyntää skandinaavisia raaka-aineista. (Ragu Meistä 2015; Ragu Ruoka 2015.)

Skandinaavisen keittiön puhtaus ja kekseliäisyys inspiroivat ravintolan menua. Ragu panostaa italialaisen ja skandinaavisen keittiön ja ruokakulttuurien yhdistämiseen ja tarjoaa mielenkiintoista ja asiakaslähtöistä ruokaa ja upeaa palvelua. Ravintola saa raaka-aineensa pientuottajilta, hyödyntää luomuraaka-aineita ja sesonkituotteita. Osa tuotteista tulee myös suoraan Italiasta. Muun muassa ravintolan viinit tulevat suurimmaksi osaksi Italiasta, mutta olut tulee Saimaan juomatehtaalta. (Ragu Meistä 2015; Ragu Ruoka 2015.)

Ravintolassa on 90 asiakaspaikkaa. Kolmen ruokalajin menu maksaa ravintolassa 47 euroa ilman juomia. Ja Viiden ruokalajin menu maksaa ilman juomia 59 euroa. (Ragu Meistä 2015; Ragu Ruoka 2015.)

4.3 Tutkimusmenetelmiä

Kvalitatiivinen tutkimus rakentuu siinä käytettävistä menetelmistä. Tavoitteena on löytää tutkimusongelmaan ratkaisu joka on uskottava, luotettava ja totuudenmukainen. Tähän tarvitaan tietoa, aineisto jonka keräämiseen on kahdenlaisia tiedonkeruumenetelmiä: primäärisiä ja sekundäärisiä. (Kananen 2014, 64.)

Primäärinen tieto tarkoittaa tuotettavaa uutta tietoa ja sekundäärinen tieto ja olemassa olevaa tietoa. Sekundäärinen tieto voi olla erilaisten kirjojen, tutkimuksien, vuosikertojen, tilastojen tai muiden valmiiden dokumenttien tietoon perustuvaa. Sekundäärisellä tiedolla on laadullisessa tutkimuksessa tärkeä merkitys, vaikka hyödynnettäisiin myös primäärisen tiedonkeruun menetelmiä. Primääristen menetelmien hyödyntäminen ei ole kvalitatiivisen tutkimuksen edellytys, mutta se erittäin yleinen toimintatapa. (Kananen 2014, 64 - 65.)

Kaikki kirjallinen aineisto sopii laadullisen tutkimuksen aineistoksi. Kaikki tutkimuksen kannalta merkityksellinen aineisto sopii tiedonkeruulähteeksi. Näitä voivat olla dokumentit, kuten muistiinpanot, sähköpostit, verkkosivut, videot, äänitteet, valokuvat tai muut aikaisemmin mainitut dokumenttimuodot. Käytettävät dokumentit voivat siis olla kirjallisessa, kuvallisessa tai esimerkiksi äänitettyssä muodossa. Kriteerinä on, että ne on tuotettu menneessä ajassa ihmisen toimesta. (Kananen 2014, 90.)

Kirjallista aineistoa voidaan tutkimuksellisessa mielessä pitää luotettavampana kuin esimerkiksi haastatteluja. Menneeseen aikaan pohjautuva tieto voi rajoittua ja muuttua muotoaan ihmisten mielessä ja haastattelussa voi esiintyä vääristetty muistikuva tiedota. Kirjallisen aineiston katsotaan olevan näin luotettavampaa. (Kananen 2014, 92.)

4.3.1 Tutkimuksen aineiston määrä

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei voida määrittää etukäteen, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston kerätään laadullisessa tutkimuksessa kunnes tutkimuskysymykseen on saatu vastaus tai todettu vastauksen löytämisen olevan mahdotonta. (Kananen 2014, 94.)

Ryhdyttäessä toteuttamaan kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta joudutaan pohtimaan kolmea peruskysymystä: Millä menetelmillä tietoa kerätään, paljonko sitä tarvitaan ja montako kohdetta/osallistujaa tarvitaan? Tutkija selvittää tarvittavan tutkimusotteen ja sen tarvitsevat tutkimusmenetelmät. Myös tutkijan kokemus, aikaresurssit ja rahallinen tuki määrittävät otoksen ja käytettävät menetelmät. (Kananen 2014, 94.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei toteuteta otantaa kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden tarpeellisen määrän voi laskea ja siitä käytetään termiä otos tai populaatio. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitun tiedon tai tutkitavan henkilön valinta on satunnaistamista tärkeämpää. (Kananen 2014, 95.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei tyypillisesti käytetä otantaa tai otosta. Tutkimuksessa valitaan haastateltavat tai havaintoyksiköt harkinnanvaraisesti, tukemaan tutkittavaa ilmiötä. Käytössä on siis harkinnanvarainen otanta, josta laadullisessa tutkimuksessa käytetään nimitystä teoreettinen otanta. Tässä opinnäytetyössä teoreettisesta otannasta käytetään nimeä näyte. (Kananen 2014, 95.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköitä tulee olla vähintään yksi. Määrällisessä tutkimuksessa yksi havaintoyksikkö ei riitä. Havaintoyksiköiden määrä riippuu tutkimuksen tilanteesta ja tutkimusongelman rajaamisesta. Tyypillinen kriteeri havaintoyksiköiden rajaamiseen on saturaatio, eli kylläntyminen. Saturaatioissa havaintoyksiköitä kerätään kunnes saatava tieto ei enää muuta eli uudet yksiköt eivät muuta tulokinta. Tyypillisestä tämä vaatii ainakin kymmenen havaintoyksikköä. (Kananen 2014, 95.)

Kuten edellä mainittiin, laadullisessa tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota tutkittavien yksiköiden määrän lisäksi niiden laatuun. Määrällisen tutkimuksen satunnaisotanta voi johtaa väärään tutkimustulokseen. Tutkittavaksi tulee valita informantteja, eli tutkittavia jotka tie-

tävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Informaattien tulisi edustaa ilmiön kannalta tärkeitä havaintoyksikköjä. (Kananen 2014, 97.)

4.3.2 Tutkimuksen analyysimentelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan myös tiedonkeruun aikana. Tiedonkeruu ja aineiston analyysi etenevät sykleissä, vuorotellen kunnes tutkimuksen tuloksen kannalta on kerätty tarpeeksi tietoa. Tieto kerätään tiedonkeruumenetelmien avulla ja analysoidaan käyttäen kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmiä. (Kananen 2014, 99.)

Aineiston analysointi aloitetaan yhteismitallistamalla aineisto. Eri aineisto muodot tulee muuntaa yhtenäiseen tekstimuotoon. Suoritetut haastattelut tulee litteroida, äänitteet kirjoittaa tekstiksi ja kirjalliset aineistot siirretään yhtenevään tekstimuotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelun purkamista tekstiksi. Litterointien tarkkuus vaihtelee tekijästä ja aiheesta riippuen. Osassa litterointeja huomioidaan sanojen lisäksi esimerkiksi haastateltavan eleet ja äänenpainot. (Kananen 2014, 99 - 102.)

Kerättyä ja tekstimuotoon muotoon muunnettua aineistoa lähdetään tarkastelemaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen kannalta. Aineistosta erotellaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät osiot ja tutkimuskysymykseen vastaavat osiot. Saadut tekstikokonaisuudet luokitellaan sisällön mukaan koodien avulla. Koodauksen tarkoitus on pelkistää kerättyä aineistoa tutkijan kannalta hallittavampaan muotoon. Koodeja etsitään teoreettisen ennako-oletuksen kannalta. Aineistosta siis pyritään selvittämään ilmiötä selittävien teorioiden ilmaisuja, ilmenemismuotoja tai merkityksiä. Käytännössä koodaaminen tapahtuu esimerkiksi kvalitatiivisen aineiston atk-ohjelmalla tai Word-tekstikäsittelyohjelman kommentit-toiminnon avulla. (Kananen 2014, 100, 103 - 104.)

Segmentointi on osa koodausta. Koodatessa aineisto jaetaan tekstiosiksi ja näistä osista haetaan asiakokonaisuuksia. Segmentoidessa osioita teksti jaetaan asiasisältöihin. Näiden löydyttyä tutkija jakaa löydetyt tekijät omiin asiasisältöihin, yleistyksiin. Saadut segmentit taulukoidaan. Taulukossa esiintyy niin sanottu raakateksti, eli suora lainaus tulkitusta aineistosta ja siitä saatu asiasisältö, ensimmäisen tason koodi. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä hakemaan laajempia yleistyksiä toisen tason koodissa. Tässä yksittäiset tekijät voidaan yhdistää laajemmiksi luokiksi. Kolmannen tason koodi antaa tekijöille vielä laajemman luokan, käsitteen jonka alle tekijät sopivat. Segmentoinnissa tulee muistaa mistä tarkastelunäkökulmasta aineistoa tulkitsee, mikä tutkimuksella pyritään selvittämään. (Kananen 2014, 105 - 107.)

Koodausvaiheen jälkeen siirrytään luokitteluvaiheeseen. Vaiheessa pyritään luokittelemaan, kategorioimaan luodut koodit ryhmiin niiden ominaisuuksien perusteella ja nimeämään saadut

luokat. Tutkijan tulee luokitella aineistoa teoreettisen tai aineistolähtöisen lähtökohdan kautta. Aineistolähtöinen teksti luokitellaan tekstin sisällön perusteella. Teoreettinen luokittelu tutkii aineistoa teorian käsitteiden ja luokittelujen avulla. (Kananen 2014, 100, 108.)

Kerätessä, koodatessa ja luokiteltaessa aineistoa tutkijan tulee analysoida saatuja tuloksia ja pohtia lisätiedon tarpeellisuutta. Tämä voi tarkoittaa uusien tietolähteiden lisäämistä aineistoon tai jo käytettyyn tietolähteeseen syvemmin perehtymistä. Aineistoa tulee kerätä kunnes Tutkijalla on tarpeeksi tietoa tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. (Kananen 2014, 99.)

Kerätystä aineistosta tutkija pyrkii löytämään ratkaisun esittämäänsä kysymykseen. Aineistoanalyysin tavoitteena voi olla tyypillinen kertomus, toiminnan logiikka, samanlaisuudet tai erilaisuudet tai selitys ilmiölle. Ratkaisun löytäminen riippuu tutkijasta ja hänen kyvystään nähdä ja tulkita aineistoa. Pienet aineistomäärät mahdollistavat tutkijalle vastauksen löytämisen jo pelkästään lukemalla ja tutkimalla kerättyä aineistoa. Suuremmissa aineistossa tutkija tarvitsee avukseen kuitenkin teknisiä aineiston analyysimenetelmiä. (Kananen 2014, 101.)

4.3.3 TripAdvisor-tutkimuksen aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston muuntaminen yhtenäiseen tekstimuotoon onnistui aineiston kirjallisen muodon avulla helposti. Ryhdyttäessä etsimään aineistosta tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä tekijöitä täytyi aineisto ensin merkitä taulukkoon. Aineiston kaikki kohdat ja tekijät, kuten osa arvosteluissa esiintyvistä lauseista, eivät olleet tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sillä aineistosta etsittiin vain asiakkaiden mainitsemia positiivisia tekijöitä. Kaikkia aineistoon kuuluvia lauseita ja sanoja ei siis huomioitu aineistoa purettaessa.

Tutkimus aloitettiin koodaamalla kolme asiakasarvostelua kustakin aineiston ravintolasta. Jokainen arvostelu on jaettu taulukkoon ensin raakakoodin avulla, eli itse arvostelussa esiintyvissä muodossa. Lauseet, jotka ovat jakautuneet taulukon useisiin eri kohtiin, on merkitty kahdella jatkoviivalla.

Raakakoodien jakautumisen jälkeen, niistä ryhdyttiin etsimään ensimmäisen tason koodeja. Ensimmäisen tason koodi tarkoittaa raakakoodissa esiintyvät päätekijän löytämistä. Mitä asiakas lauseella yritti tuoda esille. Löydetyt koodit ovat kaikki tutkimusongelmaa tukevia, positiivisia tekijöitä. Arvosteluissa mahdollisesti löytyviä negatiivisia tekijöitä ei huomioitu tutkimuksessa sillä ne eivät vastaa tutkimuskysymykseen tai -ongelmaan.

Ensimmäisen tason koodien löydyttyä ryhdyttiin etsimään toisen tason koodeja. Tutkimuksessa toisen tason koodit esittävät arvosteluista löytyviä tekijöitä, joita voi suoraan pitää ravintolan menestystekijöinä. Tuloksista luodussa kaaviossa esitellään toisen tason koodeja ja niiden esiintymismääriä aineistossa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tulisi aina kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Kvantitatiivinen tutkimus käyttää tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareita mitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voi tehdä. Kvalitatiivinen tutkimus perehtyy lähes aina ihmis- ja yhteiskuntatieteisiin. Näitä ei voi tutkia kuten tieteellisiä tutkimuksia. Ihmisten käytös, toiminta ja ajattelu ovat kaikki muuttuvia tekijöitä joita ei voi tutkia laboratorioissa. Ihmistenkäyttöön perustuvissa tutkimuksissa on siis aina haasteita luotettavuuden ja riskienhallinnan kanssa. (Kananen 2014, 145.)

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on saatavilla paljon toisistaan eroavaa tietoa. Kananen (2014, 145) mukaan tutkimuksen menetelmäoppaiden tarjoama tieto ei ole aina yhdenpitävää. Tietoon ja teoriaan perehdyttäessä tutkijan tulee tiedostaa eri oppaiden tarjoama tieto ja valita yksi yhtenäinen ohjeistus. (Kananen 2014, 145.)

Opinnäytetyötä tehtäessä tulisi aina tehdä myös luotettavuustarkastelu, jos työ sisältää kvalitatiivisen tutkimuksen. Luotettavuutta tulee tarkastella ennen tutkimuksen aloittamista, tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen. Tutkimuksessa tulee huomioida sekä validiteetti sekä reliabiliteetti. (Kananen 2014, 146.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareita, mutta niitä hyödynnetään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti on tutkimuksen tulosten pysyvyyttä kuvaava mittari ja validiteetilla tarkoitetaan, sitä että tutkitaan oikeita asioita. Tulosten pysyvyydellä tarkoitetaan, että jos tutkimus tehtäisiin toistamiseen, tutkimustulokset eivät muuttuisi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti auttaa tutkijaa tutkimuksen suunnittelussa, sekä aineiston analyysin, syy-seuraussuhteiden suunnittelemisessa ja tekemisessä. (Kananen 2014, 147.)

Voidakseen olla luotettava tutkimuksen tutkimusasetelman tulee olla kunnossa ja tutkimusprosessien tulee seurata annettua ohjeistusta ja sääntöjä. Dokumentaation tulee olla riittävä ja myös tehtyjen valintojen ja ratkaisujen perustelut tulee dokumentoida. Käytettyjä luotettavuuskriteerejä ovat muun muassa vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus sekä saturaatio, eli kylläänntyminen. (Kananen 2014, 151.)

Vahvistettavuus voi esimerkiksi tarkoittaa tehdyn tutkimuksen tulosten luettavaksi antamista haastatellulle henkilölle. Haastateltu voi näin vahvistaa tutkimuksen ja tutkimustuloksen ja työ saa tulokselleen vahvistusta. Haastateltu voi myös päättää, että tutkimuksessa saadut tulokset eivät pidä paikkaansa. Syynä tähän voi olla haastateltavan mielenmuutos, aikaisemmin väärin muistetut asiat tai esimerkiksi tutkijan väärä tulkinta. Tutkimuksen tulokset saattavat myös paljastaa henkilökohtaisia asioita haastateltavasta, joita haastateltava ei halua tuoda julki. Käytettäessä dokumentteja aineistona vahvistettavuutta voidaan hakea käyttämällä muita samankaltaista tietoa sisältäviä lähteitä ja vertailemalla saatuja tuloksia. (Kananen 2014, 151 - 152.)

Arvioitavuus, eli riittävä tutkimuksen dokumentointi lisää tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa tutkijan ratkaisupolun seuraamisen. Tutkijan tulee dokumentoida tehdyt ratkaisut ja toimet. Tiedonkeruu-, analysointi ja tulkintamenetelmien valinnat ja syyt valintoihin tulee myös selittää. (Kananen 2014, 153.)

Tutkimuksen tulkinnan ristiriidattomuus on myös tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta, sisältä validiteettia. Tutkijoilla on erilaisia tapoja aineistojen tulkitsemiseen, mutta saatujen tulosten tulisi olla yhteneviä. Vaihtamalla tarkastelukulmaa tai tutkimusongelmaa samasta aineistosta voidaan tehdä monia tulkintoja. Saturatiolla varmistetaan tiedon totuudenmukaisuutta. Kun saadut tutkimustulokset alkavat toistaa toisiaan, voidaan tietoa pitää luotettavana. (Kananen 2014, 153.)

4.5 TripAdvisor-tutkimustulosten analysointi

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena oli selvittää miten Helsingin ravintolat menestyvät. Tutkimusongelma oli miten osa Helsingin ravintoloista menestyy. Tutkimusongelmasta luotiin tutkimuskysymys: Mitkä tekijät auttavat ravintolaa menestymään Helsingissä? Tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta asiakkaiden arvostamia tekijöitä, joiden perusteella voitiin päätellä menestyvään ravintolaan vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien näkökulmasta. Tutkimusongelman kannalta merkityksellisestä tiedosta pyritään löytämään yleistyksiä ja näistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen. (Kananen 2014, 52.)

Saatuja tutkimustuloksia tarkastellaan vielä luotettavuustarkastelussa. Tutkija esittelee saatuja tuloksia ja pyrkii näyttämään niiden totuudenmukaisuuden ja luotettavuuden. Tutkija

tuo myös esille tutkimuksessa mahdollisesti esille nousseita ongelmia ja epävarmuuksia. (Kananen 2014, 52.)

4.5.1 Aineiston analysointi: ensimmäinen näyte

Tutkimuksen ensimmäisen aineiston purkamisen tuloksista voi jo rakentaa yleistyksiä asiakkaiden arvostamista tekijöistä. Näytteeseen otettiin yhteensä yhdeksän asiakasarvostelua. Arvosteluissa mainituista positiivisista tekijöistä löytyi kaksikymmentäkolme menestystekijää. Näistä menestystekijöistä kaksitoista esiintyi arvosteluissa useammin kuin kerran.

Näytteestä erottui kuusi toisen tason koodia jotka esiintyivät enemmän kuin kaksi kertaa. Ensimmäisen näytteen mukaan asiakkaat arvostavat Helsinkiläisen ravintolan toiminnassa asiakaspalvelua, yllättävyyttä, ruuanlaatua, maistelumenun tarjoamista, viinisuosituksia sekä lisäpalveluita.

Asiakaspalvelussa arvostettiin ystävällisyyttä, rentoutta, ammattitaitoa sekä persoonaa. Yllättävyydellä tarkoitettiin erikoisuuksia annoksissa ja raaka-aineissa, yllätysmenun tarjoamista sekä makuelämyksiä. Ruuanlaatu yhdistettiin raaka-aineiden laatuun ja makuun. Viidessä eri arvostelussa asiakkaat mainitsivat erikseen maistelumenuun tärkeyden ja neljässä arvostelussa painotettiin ravintolan kykyä tarjota viinisuosituksia eri annosten kanssa. Lisäpalveluilla asiakkaat tarkoittivat yllätysannoksia keittiöstä, jotka eivät kuuluneet valittuun menuun tai vierailu ravintolan kokilta.

	Menestystekijä	Esiintymiskerrat
1.	Asiakaspalvelu	10
2.	Yllättävä	6
3.	Ruuanlaatu	6
4.	Maistelumenu	5
5.	Viinisuositukset	4
6.	Lisäpalvelu	3
7.	Hinta-laatusuhde	2
8.	Eryytilaisuuksiin	2
9.	Palvelu	2
10.	Annosten ulkonäkö	2
11.	Sisustus	2
12.	Kansainvälinen	2
13.	Lähiruokaa	1

14.	Yksinkertaisuus annoksissa	1
15.	Perinteinen	1
16.	Aukioloajat	1
17.	Rajattu viinimenu	1
18.	Erityisruokavaliot	1
19.	Varausten tekeminen internetissä	1
20.	Kooltaan pieni	1
21.	Kiireetöntä	1
22.	Menu	1
23.	Sijainti	1

Taulukko 1: Menestystekijöitä, ensimmäinen näyte

4.5.2 Aineiston analysointi: toinen näyte

Toisen aineiston tutkimisen ja purkamisen tavoitteena oli löytää tutkimuksen tuloksille saturaatio. Ensimmäisessä aineiston analysoinnissa löydettiin 23 menestystekijää, joista kuusi esiintyi enemmän kuin kerran. Toisen aineiston analyysin tavoitteena oli tutkia esiintyivätkö jo saadut tutkimustulokset myös seuraavassa aineistossa. Voiko tutkimustuloksia pitää luotettavina?

Toiseen aineiston analysointiin otettiin myös kolme asiakasarviota kolmesta TripAdvisor-sivustolla parhaiten arvioidusta ravintolasta. Aineiston keräämisellä ja analysoinnilla on noin kuukauden ero toisiinsa nähden. Sivustolla ravintoloiden asiakkaiden arvioima paremmuusjärjestys oli kuitenkin pysynyt samana kuukauden aikana, joten aineistossa käsitellään samojen ravintoloiden arviointeja. Kuukauden aikana sivustolle on kuitenkin tullut myös uusia parempia asiakasarviointeja joita hyödynnetään toisessa otteessa.

Tutkimuksen toisessa aineiston analysoinnissa löydettiin viisitoista menestystekijää. Menestystekijöistä viisi esiintyi aineistossa useammin kuin kaksi kertaa. Näistä viidestä tekijästä kaikki esiintyivät myös ensimmäisen otoksen viiden mainituimman menestystekijän joukossa, tosin eri järjestyksessä. Löydetyistä tekijöistä kaksi oli täysin uusia. Saadut tulokset tukevat ensimmäistä aineiston analysoinnin tuloksia täysin.

	Menestystekijä	Esiintymismäärä
1.	Asiakaspalvelu	6
2.	Maistelumenu	5
3.	Ruuan laatu	4
4.	Viinisuositukset	3

5.	Yllättävä	3
6.	Juomavalikoima	2
7.	Hinta-laatusuhde	2
8.	Sijainti	2
9.	Kooltaan pieni	1
10.	Lisäpalvelu	1
11.	Yhtenäiset annokset	1
12.	Aukioloajat	1
13.	Erytysruokavaliot	1
14.	Annosten ulkonäkö	1
15.	Perinteinen	1

Taulukko 2: Menestystekijöitä, toinen näyte

4.5.3 Tutkimustuloksia

Tulosten perusteella voi todeta saturaation täytyneen jo kahden ensimmäisen otoksen avulla. Aineisto kerättiin kahdeksastatoista asiakasarviosta. Tutkimuksen avulla löydettiin 26 asiakkaiden arvostamaa tekijää, menestystekijää helsinkiläisistä ravintoloista. Menestystekijöistä kuusi esiintyi aineistossa vain kerran ja kymmenen kahdesti.

Esiintymiskertojen perusteella voi löytää yhdeksän tekijää jotka erottuvat muista tekijöistä. Näistä tekijöistä viittä asiakkaat arvostivat huomattavasti enemmän kuin muita tekijöitä. Asiakkaiden eniten arvostamia tekijöitä olivat asiakaspalvelu, ruuanlaatu, maistelumenu, yllättävyys ja viinisuositukset. Tekijöistä kukin esiintyi asiakasarvosteluissa vähintään seitsemän kertaa. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat ravintolassa käydessään ehdottomasti eniten asiakaspalvelua.

Tutkimustuloksien avulla voi todeta, että asiakkaat pitävät ravintoloista, joissa on ammattitaitoinen henkilökunta ja joka tarjoaa erinomaista asiakaspalvelua. Ravintolan ruoka on laadultaan hinta-tason ja odotusten mukaista ja raaka-aineet ovat tuoreita ja ravintolan luonteeseen sopivia. Maistelumenuun tarjoaminen koetaan erittäin tärkeäksi, joten sen tulisi olla osa tarjontaa. Samoin viinisuositusten tekeminen on oleellinen osa ravintolan toimintaa ja tärkeä osa asiakkaille tarjottavaa maku- ja palvelukokemusta. Ravintolalla tulee olla ammattitaitoinen sommelier, eli viiniasiantuntija. Asiakkaat kokevat palvelun, ruokien, menun ja viinien erinomaisuuden lisäksi tärkeäksi ravintolan kyvyn yllättää. Yllättävyys voi tarkoittaa yllättävyyttä ruoka-annoksissa, raaka-aineissa, ilmapiirissä, palvelussa tai vaikka sisustuksessa. Tärkeää on asiakkaan kokemus ravintolasta ja sen kyvystä tuottaa elämyksiä.

	Menestystekijä	Esiintymiskerrat
1.	Asiakaspalvelu	16
2.	Ruuanlaatu	10
3.	Maistelumenu	10
4.	Yllättävä	9
5.	Viinisuositukset	7
6.	Lisäpalvelu	4
7.	Hinta-laatusuhde	4
8.	Annosten ulkonäkö	3
9.	Sijainti	3
10.	Eryytilaisuuksiin	2
11.	Palvelu	2
12.	Sisustus	2
13.	Kansainvälinen	2
14.	Juomavalikoima	2
15.	Sijainti	2
16.	Perinteinen	2
17.	Aukioloajat	2
18.	Eryyisruokavaliot	2
19.	Kooltaan pieni	2
20.	Lähiuokaa	1
21.	Yksinkertaisuus annoksissa	1
22.	Rajattu viinimenu	1
23.	Varausten tekeminen internetissä	1
24.	Kiireetöntä	1
25.	Menu	1
26.	Yhtenäiset annokset	1

Taulukko 3: Menestystekijöiden esiintyminen tutkimuksessa

4.6 Tutkimuksen tulosten luotettavuus

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa ja koodattaessa pyrittiin kaikkea materiaali tutkimaan ilman ennakkokäsityksiä ja samoista lähtökohdista. Aineiston valinnassa ei käytetty otantaa vaan TripAdvisor-sivusto luokitteli annetut arvostelut järjestykseen niiden arvosanojen ja kie-

len mukaan. Sivustolta otettiin kustakin ravintolasta ensimmäiset kymmenen arvostelua riippumatta niiden sisällöstä tai pituudesta. Arvosteluja purettaessa ja koodattaessa sisällöstä huomioitiin vain aineiston kannalta merkitykselliset sanat ja lauseet. Negatiivisia tai tutkimuksen kannalta merkityksettömiä lauseita ei huomioitu aineiston koodauksesta. Tämä varmistaa tutkimuksen validiteettia, eli tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. Koko tutkimusta tehtäessä ja valittaessa tutkimusongelman kannalta tarpeellisia kriteerejä, tutkintatapoja sekä analysointimenetelmiä pyrittiin huomioimaan tutkimuksen validiteettiä. Tutkimuksessa hyödynnetyt arvostelut, tutkimuksen aineisto löytyy opinnäytetyön liitteistä kokonaisuutena.

Koodien löytäminen aineistosta tapahtui tutkimalla asiakkaiden kirjoittamia fraaseja ja ymmärtämällä mitä asiakas halusi kirjoittamallaan lauseella tai lausahduksella sanoa. Koodien löytämisessä ei hyödynnetty omaa mielipidettä vaan koodit rakentuivat puhtaasti asiakkaan sanojen varaan. Menestystekijöiden löytäminen tapahtui koodien avulla, yleistämällä koodien merkitystä ja muuttamalla ne ominaisuutta kuvaavaan muotoon.

Reliabiliteetin, eli tulosten pysyvyyden varmistamiseksi tutkimuksessa toteutettiin saturaatio. Ensimmäisessä näytteessä aineistosta otettiin yhdeksän arvostelua joista löydettiin 23 menestystekijää. Jo ensimmäisen aineiston näytteen avulla löydettiin selvää eroavaisuutta asiakkaiden arvostuksen kohteiden välillä. Menestystekijöiden esiintymismäärästä voitiin tehdä yleistyksiä ja ensimmäisen aineiston näytteen avulla. Reliabiliteetin varmistamiseksi aineistoa päätettiin kerätä lisää ja todistaa näin ensimmäisen analyysin todenpitävyys. Toisen aineiston näytteen tulokset varmistivatkin ensimmäisen näytteen esittämät yleistyksiset. Molemmista aineistoista löytyi vain muutamia eroavaisuuksia. Molempien otoksien viisi eniten esiintynyttä menestystekijää olivat samat, vaikka heittoa tapahtuikin niiden esiintymismäärissä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös, että jos sama tutkimus toteutettaisiin samoilla kriteereillä uudelleen, tulos ei muuttuisi. Kyseisen opinnäytetyön kvalitatiivista tutkimusta voi pitää reliabilina. (Kananen 2014, 147.)

5 Ravintolan liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen

Ravintolan liiketoimintasuunnitelma tehtiin TripAdvisor-tutkimuksen tulosten avulla. Suunnitelmassa hyödynnettiin myös muita lähteitä. Suunnitelma tehtiin liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston rakenteen avulla. Tehty suunnitelma ei ole työssä liitteenä sen luottamuksellisuuden takia.

Liiketoimintasuunnitelmassa kerrottiin aluksi perustettavan liiketoiminnan liikeidea tiivistetysti. Liikeideassa tuotiin esille TripAdvisor-tutkimuksen tuloksia kuvaamalla ravintola löydetyjen menestystekijöiden mukaiseksi.

Suunnitelma sisälsi analyysin suunnitelman tekijän osaamisesta, koulutuksesta, kokemuksesta ja yleisesti mahdollisuuksista onnistua yrittäjänä. Analyysissa käytettiin myös SWOT-menetelmää, jossa hahmotettiin tekijän vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat.

TripAdvisor-tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin paljon kuvattaessa suunnitelman tuotteita ja palveluita. Suunnitelmassa tuotiin esille tutkimustuloksia ja niiden pohjalta suunniteltiin ravintolalle sopiva palvelumalli ja tarjonta. Palvelumalliin vaikutti paljon myös muu työssä kerätty informaatio ja omakohtainen kokemus työelämästä sekä ravintolassa asioimisesta. Tarjontaa suunniteltaessa tutkimustulosten lisäksi huomioitiin raaka-aineiden hinnat ja kausiluontoisuus. Tarjonnassa jouduttiin myös huomioimaan raaka-ainekustannusten nousu tarjottaessa useita menu- sekä à la carte-vaihtoehtoja. Kustannuksia tärkeämmäksi nousi kuitenkin tehdyn TripAdvisor-tutkimuksen tulosten toteuttaminen ravintolan toiminnassa.

Suunnitelmassa toteutettiin asiakassegmentointi ja segmenteille kohdennetun markkinointisuunnitelma. Segmentit luotiin ravintoloissa tyypillisesti vierailevien asiakkaiden mukaisiksi. Segmenteissä huomioitiin eri käyttäjäryhmien ostokäyttäytyminen, tavoitavuus, mahdollinen asuinalue sekä ikärakenne. Kullekin segmentille luotiin oma markkinointisuunnitelma ryhmän käyttäytymisen perusteella. Suunnitelmassa etsittiin kullekin segmentille kontaktikanava ja pieni budjettinen markkinointi keino. Markkinointisuunnitelmassa suunniteltiin myös kunkin segmentin prosentuaalinen osuus ravintolan asiakkaista ja tämän mukaan resurssien panostus ryhmää kohti.

Ravintolatoimialan kilpailutilannetta ja kilpailijoita esiteltiin liiketoimintasuunnitelmassa opinnäytetyön informaatio avulla. Kilpailijoista esiteltiin TripAdvisor-tutkimuksessa esiintyneet ravintolat Ask, Passio keittiö ja baari sekä Ragu. Suunnitelman hintataso perustui myös näiden kolmen ravintolan hintatason ympärille. Luvussa käsiteltiin kilpailu- ja markkinatilannetta alalla esimerkiksi konkurssimäärien sekä ravintoloiden vaihtuvuuden avulla.

Liiketoimintasuunnitelmasta kävi ilmi liiketoiminnan yhtiömuoto ja mahdolliset yhtiökumppanit. Ravintolalle ei luotu nimeä. Suunnitelmasta ilmeni myös rekrytointisuunnitelma ja toivotun työvoiman tarkat kriteerit.

Suunnitelmassa luotiin kirjanpidolle ja talouden suunnittelulle toimintatavat. Luvussa pohdittiin kirjanpidon ja tilinpäätöksen ulkoistamisen hyötyjä verrattuna sen itsenäisen tekemisen haasteisiin ja riskeihin. Yrityksen taloutta mietittiin ensimmäisen vuoden tavoitteita suunnitteleamalla. Suunnitelman luvussa tuotiin esille oman pääoman sijoittaminen yritykseen ja muut mahdolliset pääomaa tarjoavat tahot. Verotuksesta huomioitiin muun muassa ennakko-verojen vaikutus yrityksen menoihin. Myös yrityksen arkipäiväisiä toimia, kuten rahanhuoltoa

ja tilittämistä pohdittiin luvussa. Mahdollisiin ongelmiin menojen kattamisessa puututtiin miettimällä mahdollisia menoeriä joita voitaisiin tarvittaessa pienentää tai leikata.

Yrityksen rahoitusta suunniteltiin liiketoimintasuunnitelmaan selvittämällä investointitarpeita sekä rahan lähteitä koottaessa yrityksen pääomaa. Ravintolan investointeihin kuuluu valtion asettamien perustamiskulujen lisäksi investoinnin koneisiin, kalustoihin ja liikeirtaimistoon, käyttöpääoma, kuten toimitilakulut, laitevuokrat, palkat ja yrittäjän oma toimeentulo. Investoinneissa täytyy myös huomioida yrityksen käyttöpääomavaraus. (Liiketoimintasuunnitelma.com 2015.)

Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuslaskussa selvitettiin yrityksen rahoitustarve ja kiinteät kulut. Kiinteät kulut kattavat suunnitelmassa kaikki kuukausittaiset ja vuosittaiset menot joiden määrään yritys ei voi jatkuvasti vaikuttaa. Yhdistettäessä liiketoiminnan käyttökate ja kiinteät kulut saadaan yrityksen myyntikatetarve. Kulujen selvittämiseksi tekijän täytyi perehtyä Helsingin keskusta tilavuokriin, tarjoilijoiden, kokkien ja sommelierien työehtosopimuksen mukaiseen palkkaukseen, palkkojen sivukustannusten määrään, laitevuokriin, kirjapidosta kertyviin kuluihin ja esimerkiksi työntekijöiden ja yrittäjän vakuutuksiin sekä niiden kuluihin.

Saadun myyntikatetarpeen avulla liiketoimintasuunnitelmaan tehtiin tuoteryhmittäinen myyntilaskelma. Laskelmasta ilmenee ravintolalle luodut viisi tuoteryhmää sekä tuotteiden hinnat ennen verotusta ja sen jälkeen. Myyntilaskelmassa on ennustettu kunkin ravintolan asiakassegmentin ostokäyttäytyminen ravintolassa. Ennusteesta ilmenee segmenttien prosentuaalinen osto per tuoteryhmä. Ennusteet perustuvat segmenttien ostokäyttäytymiseen.

Myyntilaskelman tuloksista voi lukea suunnitellun ravintolan myyntikatteen verrattuna myyntikatetarpeeseen. Toisin sanottuna laskelmasta näkee onko ravintolan myynti ja sijoitettu pääoma riittävät kattamaan liiketoiminnasta kertyvät kulut.

Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuslaskuja jouduttiin muuttamaan useaan otteeseen jotta liiketoiminnan tulot saatiin kattamaan menot. Alkuperäisessä kannattavuuslaskelmassa yrityksen pääoman tarvetta ei ennakoitu tarpeeksi suureksi, yrityksen investointisuunnitelmassa oltiin käytetty liikaa yrityksen varoja, lainan lyhennykset oli asetettu liian korkeiksi ja yrityksen kiinteissä kuluissa oli tekijöitä jotka eivät olleet täysin välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta. Liiketoiminnan kannattavuuslaskelmia jouduttiin muuttamaan useaan otteeseen ja suunnitelman myyntihintoja sekä määriä jouduttiin muuttamaan ja nostamaan. Muutosten jälkeen liiketoiminnan menot ja tulot saatiin täsmäämään, mutta liiketoiminnasta ei jäänyt voittoa.

Suurin meno ravintolaliiketoiminnassa on tilavuokra sekä työvoimakustannukset. Helsingin keskustan tilavuokrat ovat korkeat. Ravintolaliiketoiminnassa työvoimakustannukset ovat välttämätön kulu, jota ei helposti voi pienentää asiakasmäärien vuoksi. Palkkoihin menevien kustannusten lisäksi yrittäjän täytyy maksaa palkkojen sivukustannuksia, kuten työterveyshoitoa, jotka ovat noin puolet työntekijöiden palkasta.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda asiakaslähtöinen ja kannattava ravintolan liiketoimintasuunnitelmamalli. Liiketoimintasuunnitelmaa ryhdyttiin lähestymään asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda kannattava ja kestävä liiketoiminta, joka toimisi alusta asti asiakaslähtöisesti. Näin varmistettaisiin asiakasmäärät ja kannattavuus.

Asiakaslähtöisesti toimivassa liiketoiminnassa voi valita kuinka lähestyä asiakasta, kuten opinnäytetyön luvussa kolme kerrottiin. Luvussa myös esiteltiin palvelujentuottamisen työkalu palvelumuotoilu, jonka avulla yritys voi rakentaa itsensä asiakaslähtöiseksi. Vaikka kyseisessä opinnäytetyössä ei ryhdytty toteuttamaan liiketoimintaa palvelumuotoilun avulla, toimi se työssä inspiroivana lähteenä.

Opinnäytetyössä haluttiin toteuttaa jotain uutta ja rakentaa liiketoimintasuunnitelma. TripAdvisor-sivuston arviointien hyödyntäminen aineistona yhdisti nämä kaksi tekijää. Tutkittaessa jo aikaisemmin kirjoitettuja opinnäytetöitä, ei vastaavanlaisia lähestymismalleja töihin löytynyt. Aineiston analysointi, muuttaminen tutkimustuloksiksi ja tulosten pohjalta liiketoimintasuunnitelman rakentaminen onnistuivat pohdintojen ja kerätyn informaation avulla.

Noudattaen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden sääntöjä, tutkimukseen tuli analysoida useampia aineistonäytteitä. Lopputuloksena tutkimuksesta saatiin selkeät tulokset joita pystyttiin hyödyntämään liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Yhteenvetona tuloksista voi tuoda esille viisi asiakkaiden eniten arvostamaa menestystekijää Helsingin ravintoloissa. Näitä ovat asiakaspalvelu, ruuan laatu, maistelumenu, yllättävyys ja viinisuosituksiset. Tulokset esitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 4.5.

Tutkimuksen tulosten perusteella rakennettiin ravintolan liikeidea. Tuloksista selvisi, että asiakkaat arvostavat korkeatasoista ravintolaa joka tarjoaa erimaista asiakaspalvelua. Ravintolan tulee olla à la carte -ravintola, mutta siellä tulee myös tarjota maistelumenuvaihtoehtoja. Työntekijöiden palkkauksessa tulee panostaa asiantuntevaan sommelieriin, joka osaa tuoda ravintolaan sopivia viinejä ja myös rakentaa niistä suosituksia kullekin annokselle ja menulle. Myös ravintolan keittiöhenkilökunnan tulee osata tuottaa annoksia, jotka täyttä-

vät ravintolan asiakaskunnan odotukset. Ravintolan tulee myös kyetä yllättämään asiakkaitaan. Tämä voi tarkoittaa yllätysannoksia keittiöstä, yllätysmenu- vaihtoehto, ravintolan ilmapiiriä tai vaikkapa sisustusvalintoja. Ravintolan tärkein tehtävä on tuottaa asiakkailleen kokemuksia.

Tutkimus onnistui odotettua paremmin. Saadut tulokset eivät olleet tekijälle odotusten mukaisia ja niiden hyödyntäminen liiketoiminnan rakentamisessa onnistui helposti. Tutkimustapaa voi helposti hyödyntää myös muiden alojen tutkimuksissa ja käytäntöjä voi soveltaa helposti myös muihin aineistoihin.

Tutkimuksen valmistuttua ravintolalle oli luotu liikeidea ja päätoimintamalli. Ryhdyttäessä rakentamaan itse liiketoimintasuunnitelmaa perehdyttiin vielä uudemman kerran suunnitelman sisältöön ja tärkeisiin osa-alueisiin. Osana perehtymistä, opinnäytetyön tekijä osallistui myös Yritys Helsingin järjestämälle yrittäjäyuluennolle, jossa käytiin seikkaperäisesti läpi liiketoimintasuunnitelman sisältö. Liiketoimintasuunnitelman lopullinen malli, liiketoimintasuunnitelma.com-sivustolta, löytyi myös Yritys Helsingin suosituksen pohjalta.

Liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston liiketoimintasuunnitelma on hyvin selkeä ja käytännöllinen suunnitelmapohja. Itse suunnitelmaa voi ryhtyä rakentamaan sivustolle kirjautumisen jälkeen. Suunnitelman valmistumisen jälkeen tiedoston voi ladata sivustolta pdf-muodossa.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen onnistui ilman ongelmia tai viivästyksiä. Kattavan tutkimuksen ja pohdintojen johdosta kaikki itse liiketoimintaan liittyvät toimintatavat olivat jo selvillä suunnitelmaan ryhdyttäessä. Kukin liiketoiminnan ulottuvuus pyrki tukemaan tutkimuksessa saatua liikeideaa.

Liiketoimintasuunnitelman haasteellisin osuus oli kannattavuuslaskelmat. Voidakseen tehdä luotettavia laskelmia liiketoimintasuunnitelmaan täytyy tekijän selvittää tarkasti luotavan liiketoiminnan kustannukset ja rahoitus. Näiden selvittäminen vaatii laaja taustatutkimusta ja faktojen selvittämistä.

Selvitettäessä mahdollista pääomaa, ulkopuolisia rahoitusvaihtoehtoja, liiketoiminnasta koituvia kuluja ja toiminnasta syntyviä tuloja saatiin rakennettua kannattavuuslaskelma, josta ilmeni liiketoiminnan rahantarve verrattuna tuloihin. Liiketoiminnan suurimpia menoja ovat liiketilanvuokra ja henkilökunta. Näistä molemmat ovat kuluja, joita ei voi ravintola-alalla leikata ilman liiketoiminnan leikkaamista. Kuluihin lisätään vielä maksettavat verot, lainanhennykset, omistajan oma palkka sekä muut kulut. Tuloslaskelmasta selvisi, että ravintolan ensimmäisen vuoden myyntikatetarve on 263 844 €. Tämän saavuttaminen on haastavaa ny-

kyisen taloudellisen tilanteen sekä alan kilpailutilanteen johdosta. Myös suunnitelman tekijän kokemattomuus alalta ja yrittäjyyden parissa täytyy huomioida kannattavuutta arvioitaessa.

Liiketoimintasuunnitelma arvioitiin Naisyrittäjyyskeskuksessa. Suunnitelman arvioi yritysneuvoja. Hän arvioi tehdyn liiketoimintasuunnitelman olevan selkeä, kattava ja tehtyjen laskelmien olevan realistisia. Tehtyjen laskelmien perusteella sekä yritysneuvoja varmentavan arvion perusteella voi todeta suunnitellun kaltaisen liiketoiminnan olevan riskialtista ja ei kannattavaa. Opinnäytetyön tekijä ei ryhdy toteuttamaan liiketoimintaa ainakaan nykyisessä muodossa.

Yrittäjyys urasuuntauksena on edelleen vahva mahdollisuus työn tekijälle, mutta liiketoimintaa pohdittaessa otetaan tarkemmin huomioon alan kilpailutilanne, sekä luotavan liiketoiminnan markkinarako. Asiakslähtöisyys liiketoiminnan perustana on edelleen hyvä lähtökohta. Ala jolla palvelua tuotetaan, täytyy valita huomioimalla ensin kannattavuuden mahdollisuudet.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Helsingin yliopisto 2015. Opas yrittäjyyteen 2015. Forssa Print.

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

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino- Juvenes print.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino- Juvenes print.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Lontoo: KISD.

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

Tuomi, R. & Sarajärvi, E. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: edita.

Sähköiset lähteet

Ask. 2015. Home. Viitattu 27.3.2015.
<http://restaurantask.com>

Ask. 2015. Dinner. Viitattu 27.3.2015.
<http://restaurantask.com/menu/dinner/>

Business.paaoma.com. Asiakslähtöisyys. Viitattu 9.5.2015.
<http://www.bisnes.paaoma.com/jutut/asiakslahtoisyys.html>

Etera 2014. Kenelle YEL-vakuutus. Viitattu 24.2.2015.
<http://www.etera.fi/yrittaja/yel>

Hinta, 2013. Viitattu 12.3.2015.
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1hinta.htm>

ICMI Oy 2010. Esitys: Asiakkuudet uudistavat johtamisen- Johtamismallit murroksessa. Viitattu 9.5.2015.
<http://www.slideshare.net/ICMIOy/asiakkuudet-uudistavat-johtamisen>

Kauppalehti 2014. Huippuravintoloissa kova kato, taas yksi lopettaa. Viitattu 22.5.2015.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/huippuravintoloissa-kova-kato--taas-yksi-lopettaa/aDhph3rg>

Mattila, P.& Ollikainen, A. 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Viitattu 9.5.2105.
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/asiakslahtoisyys+on+sydämen+asia/a2086363>

Passio keittiö ja baari. 2015. Viitattu 27.3.2015.
<http://passiodining.fi>

Ragu. 2015. Meistä. Viitattu 27.3.2015.
<http://www.ragu.fi>

Ragu. 2015. Ruoka. Viitattu 27.3.2015.
<http://www.ragu.fi>

Tilastokeskus. Konkursit 2014. Viitattu 20.1.2015.
http://www.stat.fi/til/konk/2014/11/konk_2014_11_2014-12-17_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2015. Ulkomaalaisten matkailijoiden yöpymiset pienenevät 9.6 prosenttia joulukuussa 2014. Viitattu 19.2.2015.
http://www.stat.fi/til/matk/2014/12/matk_2014_12_2015-02-19_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2012. Matkailu ulkomaailta Suomeen kasvoi vuonna 2012. Viitattu 19.2.2015.
http://www.stat.fi/til/rajat/2012/rajat_2012_2013-05-30_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2005. Matkailutoimialojen määritelmä. Viitattu 19.2.2015.
http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Oy 2015. Viitattu 24.2.2015.
<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/yrityksen-perustaminen-2015.pdf>

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Oy 2014. Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. Viitattu 19.2.2015.
<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

Questback 2015. Kolmen vaiheen treeniohjelma kohti asiakaskeskeistä treeniohjelmaa. Viitattu 8.5.2015.
<http://www.questback.com/fi/blog/3-vaiheen-treeniohjelma-kohti-asiakaskeskeista-liiketoimintaa>

Tilastokeskus 2014. Trendi. Viitattu 3.3.2015.
<http://www.stat.fi/meta/kas/trendi.html>

Toimialapalvelut 2014. Raportti: matkailualan kasvu jatkuu maailman kriiseistä huolimatta. Viitattu 24.2.2015.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/etusivu/toimialapalvelu/ajankohtaista/raportti_matkailualan_kasvu_jatkuu_maailman_kriiseista_huolimatta.1296.news

Triangulaatio. Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007. Viitattu 5.2.2015.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>

Trip Advisor 2014 About TripAdvisor. Viitattu 23.1.2015.
http://www.tripadvisor.co.uk/PressCenter-c6-About_Us.html

TripAdvisor 2015. Ask. Viitattu 10.3.2015.

http://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g189934-d3462440-Reviews-Ask-Helsinki_Southern_Finland.html#REVIEWS

TripAdvisor 2015. Ask. Viitattu 14.4.2015.

http://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g189934-d3462440-Reviews-Ask-Helsinki_Southern_Finland.html#REVIEWS

TripAdvisor 2015. Passio keittiö ja baari. Viitattu 14.4.2015.

http://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g189934-d6507867-Reviews-Passio_Keittio_Ja_Baari-Helsinki_Southern_Finland.html

TripAdvisor 2015. Passio keittiö ja baari. Viitattu 10.3.2015.

http://www.tripadvisor.co.uk/Restaurant_Review-g189934-d6507867-Reviews-Passio_Keittio_Ja_Baari-Helsinki_Southern_Finland.html

TripAdvisor 2015. Ragu. Viitattu 14.4.2015.

http://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g189934-d6591387-Reviews-Ragu-Helsinki_Southern_Finland.html

TripAdvisor 2015. Ragu. Viitattu 10.3.2015.

http://www.tripadvisor.fi/Restaurant_Review-g189934-d6591387-Reviews-Ragu-Helsinki_Southern_Finland.html

Patentti- ja rekisterihallitus 2014. Yksityisen elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus. Viitattu 24.2.2015.

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015. Kvantifioiminen. Viitattu 22.5.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934482934/1144934753242/1146054330923.html>

Väestöliitto 2015. Mitä tarkoittaa asiakaslähtöisyys? Viitattu 8.5.2015.

http://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/parisuhdetietoa-ammattilaisille/tietoa_parisuhdeammattilaisille/asiakastyon_lakitietoa/asiakaslahtoisuus/

Yrittäjät 2014. Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely. Viitattu 24.2.2014.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>

Yrittäjät 2014. Osuuskunta. Viitattu 24.2.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osuuskunta/>

Yrittäjät 2015. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 24.2.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>

Yrittäjät 2014. Avoimen yhtiön perustaminen ja vastuut. Viitattu 24.2.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/avoinyhtio/>

Yrittäjät 2014. Kommandiittiyhtiön perustaminen ja vastuut. Viitattu 24.2.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/kommandiittiyhtio/>

Yritys Suomi 2014. Pääoma. Viitattu 27.2.2015.

<http://www.yrityssuomi.fi/rahoitus1>

Yritys Suomi 2014. Aloittavan yrittäjän muistilista. Viitattu 27.2.2015.
<http://www.yrityssuomi.fi/aloittavan-yrittajan-muistilista>

Yritys Suomi 2014. Yrityksenä toimiminen. Viitattu 27.2.2015.
<http://www.yrityssuomi.fi/yrityksena-toimiminen>

Yritys Suomi 2014. Turvaa toimeentulosi. Viitattu 24.2.2015.
<http://www.yrityssuomi.fi/turvaa-toimeentulosi>

Yritys Suomi 2014. Starttiraha. Viitattu 24.2.2015.
<http://www.yrityssuomi.fi/starttiraha>

Taulukot

Taulukko 1: Menestystekijöitä, ensimmäinen näyte	32
Taulukko 2: Menestystekijöitä, toinen näyte	33
Taulukko 3: Menestystekijöiden esiintyminen tutkimuksessa	34

Liitteet

Liite 1: Kvalitatiivinen tutkimus: ensimmäinen aineiston purku

Liite 2: Kvalitatiivinen tutkimus: toinen aineiston purku

Liite 1: Kvalitatiivinen tutkimus: ensimmäisen aineiston purku

Kvalitatiivinen tutkimus 10.3.2015

TripAdvisor- Helsinki- Best restaurants in town- kommentit

Ravintola ASK

1.

I like to eat out and love good food. Quite often I end up to fine dining places and maybe that's the reason why my standards are so high nowadays. I was about skeptical with Ask, I had heard and read a lot of good stuff but still... In Helsinki? Well, I wasn't disappointed. We took 4 courses with wine pairing and it was perfect. We got several kitchen greetings (even dessert, loved it!) and wine pairing was fantastic! I can't even remember when I would have had so matching wines with food - perfect! Main course for me was fish, somewhat disappointment cause it was not that tasty and fish was dry but everything else was really high standard. With the prices and the level they have I have hard to think that you can find a better restaurant in Helsinki. (Tiinama 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
We took 4 courses--	Useita annoksia	Maistelumenu
--wine pairing and it was perfect.	Ruokiin omat suositusviinit	Viinisuositukset
We got several kitchen greetings--	Lisä-annoksia keittiöstä	Lisäpalvelu
I can't even remember when I would have had so matching wines with food-perfect!	Ruokiin omat suositusviinit	Viinisuositukset
With the prices and the level they have I have hard to think that you can find a better restaurant in	Hinnat & laatu	Hinta-laatusuhde

Helsinki		
----------	--	--

2.

We visited restaurant ask as a present for my wife's 40th birthday. We didn't really know what to expect from the menu, as the descriptions of the courses are very generic. This just adds to the experience, however. We had the 8 course menu with full wine pack and accepted anything else that was offered too! The result was 13 or 14 courses over more than 3 hours. The food was fabulous, the staff were extremely helpful, informative and charming, and it was a fitting meal for a special occasion. We found some of the courses a little challenging, being honest, but that was purely down to our tastes- we were happy we tried some traditional foods in a different style, which we normally would not have chosen. Would highly recommend! (Grant H 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
We didn't really know what to expect from the menu, as the descriptions of the courses are very generic. . This just adds to the experience, however.	Epäselvä menu	Yllättävä
We had the 8 course menu--	Useita annoksia	maistelumenu
--full wine pack--	Ruokiin omat suositusviinit	Vinisuositukset
--accepted anything else that was offered too!	Lisä-annoksia keittiöstä	Lisäpalvelu
--13 or 14 courses --	Useita annoksia	Maistelumenu
--over more than 3 hours-	Aika	Kiireetöntä
The food was fabulous	Ruuanlaatu	Ruuanlaatu
the staff were extremely helpful, informative and	Avuliasta, informatiivista ja viehtävää asiakaspalve-	Asiakaspalvelu

charming	lua	
--it was a fitting meal for a special occasion.	Eritystilaisuuteen sopiva	Eritystilaisuuksiin
We found some of the courses a little challenging, being honest, but that was purely down to our tastes--	Erlaisia ruokia	Yllättävä
--we were happy we tried some traditional foods in a different style, which we normally would not have chosen.	Tyypillisiä ruokia	Perinteinen

3.

If you are in Helsinki I would recommend a trip to Ask. This small restaurant doesn't have many tables so reservation is a must. We eat here 31.01.15. The food is of great quality and the staff does an excellent job, our glasses was full and the dishes came when they should. They use mainly local ingredients and it seems they live by the rule KISS (keep it simple stupid). The food is of high quality and served in a way that highlights the ingredients. Which made this into an interesting dining experience in a very good way. The sommelier has done an excellent job in pairing the wines with the different dishes. Next time I go to Helsinki I will definitely revisit this restaurant. (Henrik S 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
This small restaurant--	Kooltaan pieni	Kooltaan pieni
The food is of great quality--	Ruuan laatu	Ruuan laatu
and the staff does an excellent job	Erinomainen asiakaspalvelu	Asiakaspalvelu
our glasses was full and the dishes came when they should.	Tarjoilu toimii ajallaan	palvelu

They use mainly local ingredients--	Paikallisia ruokia	Lähiruokaa
--it seems they live by the rule KISS (keep it simple stupid).	Yksinkertaisia ruokia	Yksinkertaisuus annoksissa
The food is of high quality --	Ruuan laatu	Ruuan laatu
--served in a way that highlights the ingredients-	Tarjoiltu raaka-aineiden ulkonäköä koristaen	Annosten ulkonäkö
--an interesting dining experience in a very good way.	Mielenkiintoinen kokemus	Yllättävä
The sommelier--	Sommelier	Palvelu
--excellent job in pairing the wines with the different dishes.	Ruokiin omat suositusviinit	Viinisuositukset

Ravintola Passio Baari ja Keittiö

4.

All of the food was brilliant and served by friendly staff. I would highly recommend this restaurant. (Adam S 2015)

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
All of the food was brilliant--	Ruuan laatu	Ruuan laatu
--served by friendly staff.	Ystävälliset tarjoilijat	Asiakaspalvelu

5.

Dropped by with a friend on Sunday, when not so many restaurants are open in Helsinki. Luckily, Passio was and we had a great evening there. It had a short, but very nice wine list and the menu, though being a "surprise menu" where you are not sure what exactly you would get, surprised positively. I am a vegetarian and I sometimes have a hard time with the "surprise menu" concept, but these guys accommodated my dietary needs and all of my dishes were excellent. All the staff were courteous and friendly. Absolutely no negatives after one visit. (Hauskantekokone 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
Dropped by with a friend on Sunday, when not so many restaurants are open in Helsinki.	Auki Sunnuntaina	Aukioloajat
It had a short, but very nice wine list--	Lyhyt, hyvä viinilista	Rajattu viinimenu
--the menu, though being a "surprise menu" where you are not sure what exactly you would get, surprised positively.	Yllätysmenu	Yllättävä
--I am a vegetarian and I sometimes have a hard time with the "surprise menu" concept, but these guys accommodated my dietary needs--	Kasviruokavaliolle sopiva	Erytisruokavaliot
--all of my dishes were excellent.	Ruuan laatu	Ruuan laatu
All the staff were courteous and friendly	Huomioivaa ja ystävällistä henkilökuntaa	Asiakaspalvelu

6.

Came to Helsinki for a long weekend and looked ahead at restaurants on here. Re-

requested a table via email approximately 2 weeks before travelling and had a very quick response. Not as small as I imagined it from other reviews but cosy and tastefully decorated in my opinion. We went for the 5 course tasting menu. Well, in for a penny, in for a pound! With an amuse bouche and a pre - dessert, it was basically 7 courses. The salmon starter was just the prettiest thing and my favourite with a variety of colours and textures. The service was perfect and the waitress spoke excellent English. In fact in our half of the restaurant it seemed that most of the diners were English speaking! With the 5 course tasting menu, water, 4 beers and 2 coffees our bill came to €171. Euro exchange rate is good for us at the moment but I don't think around £63 a head is too bad for what must be approaching Michelin starred dining. (Louweez75 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
Requested a table via email--	Varaus sähköpostin avulla	Varausten tekeminen myös internetin kautta
--approximately 2 weeks before travelling and had a very quick response.	Nopea vastaus	Asiakspalvelu
cosy and tastefully decorated in my opinion	Kodikas ja aistikkaasti sisustettu	Sisustus
We went for the 5 course tasting menu.	Useita annoksia	Maistelumenu
With an amuse bouche and a pre - dessert, it was basically 7 courses.	Lisä-annoksia keittiöstä	Lisäpalvelu
The salmon starter was just the prettiest thing and my favourite with a variety of colours and tex-	Kauniita annoksia	Annosten ulkonäkö

tures.		
The service was perfect--	Erinomaista asiakaspalvelua	asiakaspalvelu
--the waitress spoke excellent English.	Kielitaitoista	asiakaspalvelu
--it seemed that most of the diners were English speaking!	Kansainvälisiä asiakkaita	Kansainvälinen
With the 5 course tasting menu, water, 4 beers and 2 coffees our bill came to €171. Euro exchange rate is good for us at the moment but I don't think around £63 a head is too bad for what must be approaching Michelin starred dining.	Hinta-laatusuhde hyvä	Hinta-laatusuhde

Ravintola Ragu

7.

I had a great dinner in Ragu with my girlfriend. The menu was really interesting, we could have ordered anything from it. Finally we ended up to Ragu menu and we were extremely pleased with it. Also the wine pairings were perfect with the food. Adding to the excellent food and wine, the staff was really friendly. We recommend Ragu! (Anssi M 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
The menu was really interesting--	Mielenkiintoinen menu	Yllättävä

--we could have ordered anything from it(Menu).	Hyvä menu	Menu
Finally we ended up to Ragu menu and we were extreemely pleased with it	Erlaisia menu kokonai- suuksia	Maistelumenu
Also the wine pairings were perfect with the food.	Ruokiin omat viinisuosituk- set	Viinisuositukset
--the stuff was really friendly.	Ystävällistä henkilökuntaa	Asiakaspalvelu

8.

We where there at dinner, five course menu. Very nice place, tasty food and service was perfect. Nothing bad to say. Good location in Helsinki. (Captain_Jack_78 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
--five course menu.	Useita annoksia	maistelumenu
Very nice place--	Todella kiva paikka	Sisustus
--tasty food--	Ruuan laatu	Ruuan laatu
--service was perfect.	Täydellistä palvelua	Asiakaspavelu
Good location in Helsinki.	Hyvä sijainti Helsingissä	Sijainti

9.

Have been there several times, with different types of occasion. Everybody has been really satisfied with service and food. Suprise menu has been excellent everytime. Even foreing frieds has said that they would like to go there also next time! Timo S 2015).

Raakasteksi	Koodi 1	Koodi 2
Have been there several times, with different	Sopiva eri tilaisuuksiin	Eriyistilaisuuksiin

types of occasion.		
--satisfied with service--	Tyytyväisyys palveluun	Asiakaspalvelu
-- satisfied with (service) and food.	Ruuan laatu	Ruuan Llatu
Suprise menu has been excellent everytime.	Yllätysmenu	Yllättävä
Even foreign friends has said that they would like to go there also next time!	Kansainvälinen	Kansainvälinen

Liite 2: Kvalitatiivinen tutkimus: toisen aineiston purku

Kvalitatiivinen tutkimus

14.4.2015

Toinen otos

Ask

10.

With a lot of twist, but still deeply based on Finnish tradition. We took 8 courses, 5 of them very good, 2 of them great and 1 disappointment. To go with it, we went for 8 non - alcoholic drinks. They were nice from all over the place, mostly Finnish / Danish / French. Great service. We went on Thursday, the restaurant was full! (Wojtus 2015).

Raakakoodi	Koodi 1	Koodi 2
With a lot of twist, but still deeply based on Finnish tradition	Perinteistä ruokaa	Perinteinen
We took 8 courses--	Useita annoksia	Maistelumenu
To go with it, we went for 8 non - alcoholic drinks--	Alkoholittomat suositusjuomat	Juomavalikoima
Great service.	Hyvä palvelu	Asiakaspalvelu

11.

I have eaten almost all Finnish fine dining places - and many times in most of them. This is one of the best. Price level is same than in another places (menu su-

price & wine menu, plus aperative, plus cafe & avec)-150-200€/Person. Food and service is good. In generally - nothing to complain. (Markus V 2015).

Raakakoodi	Koodi 1	Koodi 2
Price level is same than in another places--	Alueen ravintoloita vastaava hintataso	Hintalaatusuhde
Food and service is good	Hyvä ruoka	Ruuan laatu
Food and service is good	Hyvä palvelu	Asiakaspalvelu

12.

Low or moderate in the category of Michelin 1 star restaurants. I went there before my friend and I was seated. Nobody asked me if wanted to have something to drink while waiting. We had the long menu with the wine recommendations. Two times during the evening we had to ask more wine. The fact that we ordered the wine package does not mean that we don't want more when our glasses are empty. (Mika R 2015).

Raakakoodi	Koodi 1	Koodi 2
We had the long menu--	Monta annosta	Maistelumenu
--with the wine recommendations.	Viinisuositukset	Viinisuositukset

Passio Baari ja Keittiö

13.

Excellent restaurant in Helsinki Center. Delicious food and fantastic service. Highly recommended :) (Taina R 2015).

Raakakoodi	Koodi 1	Koodi 2
--in Helsinki centre.	Sijainti keskustassa	Sijainti

Delicious food--	Herkullinen ruoka	Ruoan laatu
-fantastic service.	Erinomainen palvelu	Asiakaspalvelu

14.

A small place in the centre of town only has a dozen tables or so, so booking might be advisable. The food however is outstanding, they offer a 3 or 5 course tasting menu with or without paired wines. We had the 3 course with wine which was €80 per person which I thought was very good value for an expensive city. In addition to the 3 courses you get an amuse bouche and a predessert all of which were very good. We had a smoked salmon starter with onion sorbet, crisp salmon skin and all kinds of little flavour bombs. The theme was continued with the main of melting veal cheek and veal fillet with a great mushroom foam and selection of very tasty veg. I would thoroughly recommend this place. (Rich RJM 2015).

Raakakoodi	Koodi 1	Koodi 2
A small place-- only has a dozen tables or so--	Pieni ravintola	Kooltaan pieni
in the centre of town	Sijainti keskustassa	Sijainti
The food however is outstanding--	Erinomaista ruokaa	Ruoan laatu
--they offer a 3 or 5 course tasting menu--	Maistelumenu	Maistelumenu
-with or without paired wines	Viinisuositukset	Viinisuositukset
--very good value for an expensive city--	Hinta-laatusuhde	Hinta-laatusuhde
--you get an amuse bouche and a predessert--	Lisä-annoksia	Lisäpalvelu
The theme--	Annoksilla oma teema	Yhtenäiset annokset

15.

This small restaurant is open only for evenings Tuesday-Sunday. Note that in Finland this means doors opening at 4 pm! The menu is very short and, although the service is friendly and attentive, the foods were not presented in detail. Would be good to have the courses even on a chalkboard. Excellent beer! (Migrantworker62 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
--doors opening at 4 pm!	Pitkät aukioloaja	Aukioloajat
--the service is friendly and attentive--	Ystävällinen asiakaspalvelu	Asiakaspalvelu
Excellent beer!	Hyvää kaljaa	Juomavalikoima

Ragu

16.

Came here a couple weeks with my girlfriend; was slightly disappointed with the food from what I expected. The menu was creative and innovative but it just didn't do it for us. The food was quite average for a high-end restaurant. The plus side was that the service was very good, which made the experience enjoyable.(Tsku188 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
The menu was creative and innovative--	Luova ja innovatiivinen menu	Yllättävä
--the service was very good--	Erinomainen palvelu	Asiakaspalvelu

17.

My partner and I visited Helsinki for a long weekend and booked a table at Ragu based on trip advisor reviews. We weren't disappointed. The service was outstanding

and we chose the 4 course surprise menu, which catered for both my dietary requirements and his love of everything food! This is a lovely place to spend an evening, and I recommend the prosecco! (Trishy77 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi 2
The service was outstanding	Erinomainen palvelu	Asiakaspalvelu
--we chose the 4 course surprise menu--	Maistelumenu	Maistelumenu
--we chose the 4 course surprise menu--	Yllätysmenu	Yllättävä
--catered for both my dietary requirements--	Huomioi erityisruokavaliot	Erytisruokavaliot

18.

The Ragu menu is pure art, portions are looking beautiful and food is heavenly, appetizer, main course and dessert was fireworks of taste, compilation and colours!! One off the best menus i have had and wines where also really good! (FIN_Nicholas 2015).

Raakateksti	Koodi 1	Koodi2
--portions are looking beautiful--	Kauniit annokset	Annosten ulkonäkö
--and food is heavenly--	Erinomainen ruoka	Ruuan laatu
--main course and dessert was fireworks of taste--	Erinomainen, yllättävä ruoka	Yllättävä
One off the best menus i have--	Upea menu	Maistelumenu
--wines where also really good!	Erinomaiset viinit	Viinisuositukset