



**SAVONIA**

- OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# LIIKETOIMINTAMALLI

Ravintola Ehta

TEKIJÄ: Tanja Vornanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tanja Vornanen	
Työn nimi Liiketoimintamalli. Ravintola Ehta	
Päiväys	18.4.2016
Sivumäärä/Liitteet	53/2
Ohjaaja(t) Antti Iire ja Markku Haapakoski	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Liiketoimintamallin luominen on eräänlaista tarinan kertomista, missä strategian mukaiset tavoitteet muunnetaan käytännön toimintojen kautta selkeiksi ja yksinkertaisiksi liiketoimintamallin osa-alueiden tavoitteiksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä Osuuskauppa PeeÄssälle, ja sen tavoitteena oli luoda liiketoimintamalli ravintola Ehtalle. Työn tietoperustaan kuuluu liiketoimintamallin määrittely, ravintola Ehtan sekä Osuuskauppa PeeÄssän liikeidean, strategian sekä arvojen määrittely. Työn teoriapohjana käytettiin liiketoimintakirjallisuutta, S-ryhmän sekä Osuuskauppa PeeÄssän sisäisiä materiaaleja sekä ajankohtaisia majoitus- ja ravitsemisalalan artikkeleita.</p> <p>Ravintola Ehta perustettiin maaliskuussa 2014 Original Sokos Hotel Puijonsarven yhteyteen. Aiemmin samalla liikepaikalla toimi ravintola Memphis. Memphiksen ketjuohjauksen loppumisen myötä Osuuskauppa PeeÄssä halusi jatkaa liiketoimintaa samalla paikalla uuden konseptin myötä. Uudesta konseptista haluttiin tehdä uniikki ravintola, joka vastaisi ketjuravintolaa paremmin asiakkaiden toiveisiin ja yrityksen omaan strategiaan.</p> <p>Opinnäytetyö on käytännönläheinen kehittämistyö, josta on hyötyä toimeksiantajalle. Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus. Kehittämistyön tuloksena toteutettiin konkreettinen tuotos eli liiketoimintamalli. Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia ja lisäksi aineistona toimi Ehtan kehitysprosessin ajalta kerättyjä palaverimuistioita, pöytäkirjoja sekä dokumentteja. Aineistoa analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmillä, kuten sisällönanalyysin avulla. Työkaluna liiketoimintamallia työstettäessä käytettiin Business Model Canvasia. Canvas täytettiin kaksi kertaa kehittämistyön tekemisen aikana. Ensimmäisen kerran canvas täytettiin syksyllä 2014, toisen kerran keväällä 2015 ja viimeinen yhteenveto näiden pohjalta tehtiin syksyllä 2015. Canvaset täytettiin Original Sokos Hotel Puijonsarven johtoryhmän kesken.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi liiketoimintamalli ravintola Ehtalle. Liiketoimintamallin olemassaolo on tärkeää ravintolan toiminnan kehittämisen kannalta. Liiketoimintamallia voidaan hyödyntää ravintola Ehtan lisäksi myös muiden Osuuskauppa PeeÄssän yksiköiden toiminnan kehittämisessä.</p>	
Avainsanat Liiketoimintamalli, strategia, Business Model Canvas, kehittämistyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Tanja Vornanen			
Title of Thesis Business Model for restaurant Ehta			
Date	18.04.2016	Pages/Appendices	53/2
Supervisor(s) Antti Iire and Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>Creating a business model is kind of like telling a story. The goals in accordance with the strategy are converted by practical procedures into simple and lucid goals of the different sections of the business model.</p> <p>This thesis was implemented as a development work for Osuuskauppa PeeÄssä and the aim of this thesis was to create a business model for restaurant Ehta. The basic theoretical frame of the thesis is the definition of the business model as well as the definition of the business idea, strategy and values of restaurant Ehta and Osuuskauppa PeeÄssä. Business literature, internal materials of the S-group and Osuuskauppa PeeÄssä as well as current articles of the accommodation and restaurant business were used as the theoretical base of the thesis.</p> <p>Restaurant Ehta was founded on March 2014 and is located next to Original Sokos Hotel Puijonsarvi. Earlier there used to be restaurant Memphis at the same location. As the Memphis chain management decided to disband the whole chain of Memphis restaurants, Osuuskauppa PeeÄssä wanted to continue the restaurant business at that same location, but with a new concept. The new concept was made to create a unique restaurant that would serve the customer´s needs as well as the strategy of PeeÄssä better than a chain restaurant.</p> <p>This thesis is a practical development work, which will be of use to the commissioning party. The development work has been carried out as a qualitative study with a constructive approach. As a result, a concrete output, a business model was made. The method used to collect data was observation. In addition, meeting notes, records and documents collected during Ehta´s development process were used as the material for the development work. The data was analyzed by using qualitative research methods, such as content analysis.</p> <p>As a tool for processing the business model, Business Model Canvas was used. The canvas was filled out two times during this process. For the first time the canvas was filled out in autumn 2014 and the second time in spring 2015. The last summary based on these two was made in autumn 2015. The canvases were filled out by the management of Original Sokos Hotel Puijonsarvi.</p> <p>As the result of the development work, a business model for restaurant Ehta was created. The existence of a business model is important for a restaurant relative to its development. Apart from restaurant Ehta, the business model can be utilized in operative development in other units of Osuuskauppa PeeÄssä as well.</p>			
Keywords Business Model, strategy, Business Model Canvas, development work			

## SISÄLTÖ

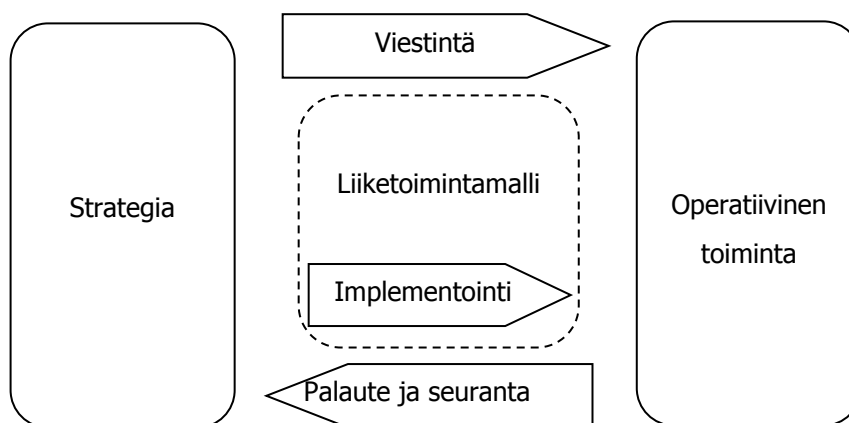
1	JOHDANTO .....	6
1.1	Kehittämistyön rakenne .....	8
1.2	Lyhenteet ja määritelmät .....	8
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA .....	9
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	12
3.1	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	12
3.2	Kehittämistyön metodologia ja lähestymistapa .....	13
3.3	Aineiston hankinta .....	14
3.3.1	Valmiit aineistot .....	15
3.3.2	Havainnointi .....	15
3.3.3	Business Model Canvas .....	16
3.4	Aineiston analysointi .....	17
3.5	Kehittämistyön ajallinen eteneminen .....	18
3.6	Menetelmien luotettavuuden analysointia .....	19
4	STRATEGIA SUUNNAN NÄYTTÄJÄNÄ .....	21
4.1	S-ryhmän strategia .....	22
4.2	Osuuskauppa PeeÄssän strategia .....	24
4.3	Osuuskauppa PeeÄssän majoitus- ja ravitsemistoimialan strategia .....	25
5	RAVINTOLA EHTAN LIIKETOIMINTAMALLI .....	27
5.1	Ehtan liikeidea .....	27
5.2	Liiketoimintamallin määritelmiä .....	29
5.3	Business Model Canvas .....	33
5.3.1	Asiakassegmentti (Customer Segments) .....	34
5.3.2	Arvolupaus (Value Propotions) .....	35
5.3.3	Kanavat (Channels) .....	36
5.3.4	Asiakassuhteet (Customer Relationships) .....	38
5.3.5	Kassavirta (Revenue Streams) .....	40
5.3.6	Avainresurssit (Key Resources) .....	40
5.3.7	Avaintoiminnot (Key Activities) .....	42
5.3.8	Yhteistyökumppanit (Key Partnerships) .....	43
5.3.9	Kustannusrakenne (Cost Structure) .....	44

6	POHDINTA.....	46
6.1	Kehittämistyön hyödynnettävyys.....	46
6.2	Kehittämistyön luotettavuus .....	47
6.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys .....	48
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	49
	LIITE 1: RAVINTOLA EHTAN LIIKETOIMINTAMALLI (BUSINESS MODEL CANVAS).....	52
	LIITE 2: HAVAINNOINTILOMAKE .....	53

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintamallin kehittäminen alkaa asiakkaasta, koska yrityksen menestyksenkäs toiminta perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaille (Saarelainen 2013, 10). Liiketoimintamallia terminä käytetään varsin yleisesti, mutta yleisestä käytöstä huolimatta termiä ei ole selkeästi määritelty. Liiketoimintamallille löytyy useita erilaisia määritelmiä ja sen suunnitteluun käytettäviä menetelmiä on suhteellisen vähän. On kyse termistä, jota käytetään hyvin yleisesti, mutta ei olla ihan varmoja mistä puhutaan. (Saarelainen 2013, 18–19.)

Strategia toimii pohjana liiketoimintamallille. Strategia on pidemmän tähtäimen suunnitelma, jonka kieli on usein hyvin kaukana päivittäisestä työstä. Usein yritysten haasteena on strategian tehokas toimeenpano eli implementointi. Strategian toimeenpanoon tarvitaan siis tarkempi suunnitelma, jotta se voidaan viestiä organisaatiossa mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Tarkempi suunnitelma voidaan kuvata liiketoimintamallin avulla. Liiketoimintamallissa kuvataan kaikki liiketoiminnan keskeiset elementit sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja toimivuus. (Saarelainen 2013, 14–15.) Kuviossa 1 kuvataan liiketoimintamallia strategian implementoinnissa. Liiketoimintamalli toimii työkaluna päivittäisen eli operatiivisen toiminnan sekä strategian välissä.



KUVIO 1. Liiketoimintamallin rooli strategian implementoinnissa (Saarelainen 2013, 16.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda Osuuskauppa PeeÄssä omistamalle ravintola Ehtalle liiketoimintamalli, jossa yhdistyy ravintolan liiketoiminnan kannalta olennaisimmat asiat. Liiketoimintamallin olemassaolo on tärkeää, koska liiketoimintamalliin on kuvattu yrityksen liiketoiminnan päätoiminnot selkeäksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintamalli auttaa yritystä toiminnan kehittämisessä sekä suunnan näyttämisessä kohti kannattavaa ja kilpailijoista erottuvaa liiketoimintaa. Tässä työssä liiketoimintamalli nähdään kokonaisuutena, johon on koottu ravintolan liiketoiminnan kannalta oleelliset sekä ratkaisevimmat asiat. Osterwalderin ja Pigneurin mukaan liiketoimintamalli kuvaa rationaalisesti kuinka organisaatio luo, jakaa ja ylläpitää arvoa (Osterwalder ja Pigneur 2010, 14). Osterwalder ja Pigneur uskovat, että liiketoimintamallia voi parhaiten kuvata yhdeksän rakennuspalikan avulla, jotka yhdessä ilmaisevat yrityksen logiikan tuloksen tekemiseen. Yhdeksän rakennuspalikkaa

kattavat neljä liiketoiminnan pääaluetta: asiakas, tarjonta, infrastruktuuri sekä taloudellinen kyvykkyys. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 15.)

Ravintola Ehta on toiminut helmikuusta 2014 alkaen ilman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi kuvattua liiketoimintamallia. Liiketoimintamallin osat koostuivat erinäisistä palaverimuistoista, päätöksistä sekä suunnitelmista, joiden mukaan toimintaa oli toteutettu sekä kehitetty. Kyseisen ravintolan kohdalla oli jo paljon olemassaolevaa tietoa ja materiaalia liiketoimintamallin osa-alueista, mutta niitä ei ollut koottu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tässä kehittämistyössä on tarkoitus kehittää ja luoda liiketoimintamalli ravintola Ehtalle Business Model Canvas -työkalun avulla. Osittain luottamuksellisista syistä työssä esitettävä liiketoimintamalli kuvataan yleisellä tasolla. Toimeksiantajan versiossa liiketoimintamallin osa-alueita on kuvattu yksityiskohtaisemmin.

Ravintola Ehtan liiketoimintamalli päätettiin luoda Osterwalderin ja Pigneurin kehittämällä Business Model Canvas -mallilla, koska sen toiminnallisuus sekä visuaalisuus vaikuttivat mielenkiintoisilta sekä toimivilta. Liiketoimintamalleja kehiteltäessä vaihtoehtojen mallien luominen on tärkeä osa suunnittelua. Lopullinen malli voidaan synnyttää vaihtoehtoja vertailemalla ja yhdistelemällä eri mallien parhaita paloja. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 184.) Ehtan liiketoimintamallia lähdettiin toteuttamaan Original Sokos hotelli Puijonsarven johtoryhmän kesken niin, että ensimmäinen malli täytettiin syksyllä 2014 ja toinen malli keväällä 2015. Syksyllä 2015 näiden kahden mallin pohjalta luotiin viimeinen versio, johon yhdisteltiin parhaat palat molemmista malleista.

Tämän kehittämistyön aihe löytyi omalta työnantajaltani. Aihe on työelämälähtöinen ja sitä kehittevä, sekä mieleinen myös itselleni. Aihe täyttää myös ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyön vaatimukset, joka tässä tapauksessa oli yksi olennainen kriteeri työn aihetta valittaessa. Aiheen rajauksessa keskitytään strategian ja liiketoimintamallin määrittelyyn ja niiden pohjalta Ehtan liiketoimintamallin luomiseen. Ravintola Ehta on jo toiminnassa oleva ravintola, joten tästä työstä on rajattu pois yrityksen toiminnan aloittamiseen liittyvät asiat.

Opinnäytetyön tutkimustehtävä tai tutkimuskysymys ohjaa opinnäytetyön etenemistä ja auttaa tekijää pitämään aiheen rajauksen tarpeeksi suppeana. Mahdollisimman tarkan tutkimusongelman asettamisen jälkeen työskentely helpottuu ja ajatus suuntautuu paremmin siihen, mitä itse asiassa on tarkoitus ja tarpeellista tutkia. Hyvä tutkimustehtävä on selkeä ja yksiselitteinen. Se sisältää kysymyksen tai kysymysten muodossa sen, mitä aiheen avulla halutaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 12.) Tämän kehittämistyön tutkimustehtävänä on kehittää ravintola Ehtalle toimiva ja selkeä liiketoimintamalli, josta on jatkossa hyötyä sekä ravintola Ehtan että myös PeeÄssän muiden ravintoloiden kehittämiseksi. Tutkimuskysymys vastaa kysymykseen: millainen on ravintola Ehtan liiketoimintamalli ja mitä asioita se sisältää? Hyötyä liiketoimintamallin kehittämisestä on sekä ravintola Ehtan jatkuvaan kehitystyöhön että myöhemmin myös muihin Osuuskauppa PeeÄssän yksiköihin, jos niissä ilmenee tarvetta liiketoiminnallisille muutoksille.

Tietoperusta muodostaa kehittämistyön perustan kokoamalla työhön tarvittavan oleellisen tiedon yhteen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 34). Tutkimuksessa puhutaan usein teoreettisesta viiteke-

hyksestä, teoriataustasta tai teoriakatsauksesta. Teoreettinen viitekehys sisältää keskeisen aiheeseen ja toisiinsa liittyvän aineksen, jonka avulla tutkimukselle luodaan pohja. Teoria toimii tutkimuksessa suunnannäyttäjänä ja jäsennysvälineenä. Se tarjoaa käsitteitä, ohjaa tiedon etsintää ja toimii tehtyjen havaintojen peilauspintana. Teorian ei kuitenkaan tulisi hallita tutkijan havaintoja liiaksi. Analysoimalla ja tutkimalla omaa aineistoaan, myös tutkija itse luo teoriaa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 11–12.) Tietoperustana tämän opinnäytetyön tekemisessä käytetään liiketoiminnan kirjallisuutta, jotka käsittelevät liiketoimintamallia, strategiaa sekä liiketoimintaosaamista yleensä. Osuuskauppa PeeÄssän ja S-ryhmän julkaisut toimivat teoriapohjana yrityksen esittelylle ja strategioiden läpikäymiselle. Kirjallisuuden lisäksi tässä opinnäytetyössä hyödynnetään aineistona ravintola Ehtan kehitysprosessin aikana kerättyä materiaalia, kuten muistioita ja palaveripöytäkirjoja.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä ja opinnäytetyön tuotoksena syntyi liiketoimintamalli Osuuskauppa PeeÄssän käyttöön. Työn lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus ja aineistoa analysoitiin laadullisten menetelmien, kuten sisällönanalyysin avulla.

## 1.1 Kehittämistyön rakenne

Kehittämistyön toisessa luvussa kuvataan työn taustaa ja ravintola Ehtan perustamiseen liittyviä asioita. Kolmannessa luvussa käsitellään kehittämistyön toteuttamista ja siihen käytettyjä menetelmiä. Kehittämistyön teoreettinen osa muodostaa kehitystyön viitekehyyksen. Teoriaosuudessa keskitytään käsitteellistämään tutkimustehtävään liittyviä käsitteitä. Tämän kehittämistyön teoreettisiksi valinnoiksi valittiin yrityksen strategia sekä liiketoimintamalli, joiden avulla tutkimustehtävään haetaan vastausta. (Pitkäranta 2010, 62.) Neljännessä luvussa käsitellään ensiksi strategiaa yleisellä tasolla, jonka jälkeen lisäksi S-ryhmän sekä Osuuskauppa PeeÄssän strategioita. Strategian määrittelyn jälkeen luvussa viisi käsitellään liiketoimintamallin määritelmiä sekä liiketoimintamallin merkitystä yrityksen menestymiselle. Luvussa viisi käydään läpi Business Model Canvasin osioiden myötä ravintola Ehtan liiketoimintamallin pääkohdat. Luku kuusi kokoaa lopuksi opinnäytetyön yhteen ja siinä pohditaan koko työn onnistumista, menetelmävalintoja, luotettavuutta sekä tuloksia. Työn tuotoksena tehty liiketoimintamalli on luovutettu toimeksiantajalle erillisenä raporttina.

## 1.2 Lyhenteet ja määritelmät

BMC = Business model canvas

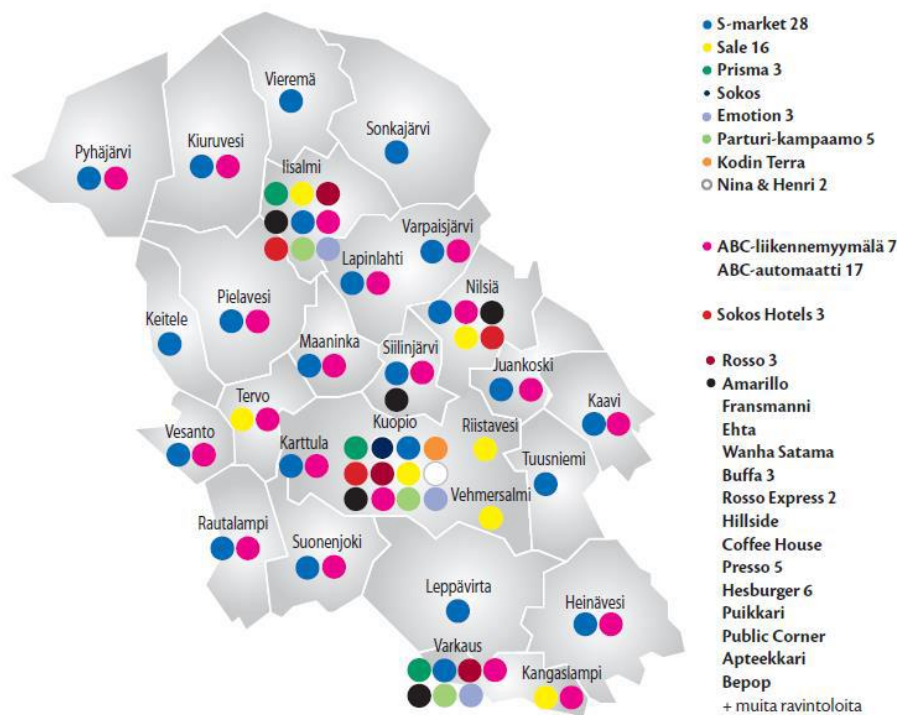
SOK = Suomen Osuuskauppojen keskuskunta

Some = Sosiaalinen media



## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Osuuskauppa PeeÄssä on maakunnallinen palveluyritys, joka sijaitsee Pohjois-Savossa (kuva 1). Osuuskauppa PeeÄssä harjoittaa marketkauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- sekä polttonestekauppaa 20 paikkakunnalla. PeeÄssän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. (SOK 2015a.)



KUVA 1. PeeÄssän aluekartta (Liukkonen 2014.)

Osuuskauppa PeeÄssällä on Pohjois-Savossa kolme hotellia, joista Original Sokos Hotel Puijonsarvi sijaitsee Kuopiossa. Hotellin yhteydessä toimii ruokaravintolat Ehta ja Fransmanni, yökerho Puikkari, aulabaari Bistro sekä kokousosasto. Original Sokos Hotel Puijonsarvi on Itä-Suomen suurin kokous- ja kongressihotelli, joten hotellin asiakaskunta koostuu pääasiassa työmatkustajista. Ravintoloissa asioi työmatkustajien lisäksi paljon myös paikallisia asiakkaita.

Ravintola Ehtan paikalla toimi ravintola Memphis vuosina 2008–2014. Memphis kuului S-ryhmän valtakunnalliseen Memphis-ketjuun, jota ohjattiin keskitetysti SOK:n ketjuohjauksesta. Memphisin ketjuohjaus loppui yksiköiden vähyyden ja sitä myöten kannattamattoman toiminnan vuoksi vuonna 2013. Osuuskauppa PeeÄssän Kuopion Memphis yksikölle täytyi miettiä suunnitelma liiketoiminnan jatkamiselle. Puijonsarven yhteydessä toimii myös toinen ruokaravintola, Fransmanni, joka on ketjuravintola. Muutoksen myötä toiveena oli tehdä uusi ravintolakonsepti paikallisesti osuuskaupan omin voimin. Uudessa ravintolassa haluttiin korostaa paikallisuutta, ja liikeideaa lähdettiin rakentamaan asiakkaiden toiveiden pohjalta.

Ravintola Ehtan kehitysprojektiin osallistui pääasiallisesti työryhmä, johon kuului Osuuskauppa PeeÄssän majoitus- ja ravitsemisalan toimialajohtaja, hotelli Puijonsarven keittiöpäällikkö, Ehtan keit-

tiömestari sekä ravintolapäällikö. Asiantuntija-apuna käytettiin mainos- sekä sisustusalan asiantuntijoita. Osuuskauppa PeeÄssän henkilökunta pääsi myös vaikuttamaan ja antamaan omia näkemyksiään uuden ravintolan suunnitteluun. Ehta-konseptin luominen tapahtui hyvin nopealla aikataululla, joten selkeä ja puhtaaksi kirjoitettu liiketoimintamalli jäi vajaaksi ja puutteelliseksi ennen ravintolan avausta. Ehtan toiminnan sekä myös Osuuskauppa PeeÄssän ravintoloiden jatkokehityksen kannalta oli tärkeää, että tällainen malli täytyisi jossakin vaiheessa toteuttaa.

Työskentelin kehittämistyön tekemisen aikana ravintolapäällikkönä Original Sokos Hotel Puijonsarvessa. Toimin sekä Memphisin että Ehtan ravintolapäällikkönä ja osallistuin vahvasti Ehtan kehityksen sekä toteutusprojektiin. Toimeksiantajan puolelta kehittämistyön ohjaajana toimi hotellinjohtaja Johanna Väätäinen ja Savonia ammattikorkeakoulun puolelta Antti Iire ja Markku Haapakoski.

Ravintola Ehtan muutosprosessi liittyi osaltaan Osuuskauppa PeeÄssän majoitus- ja ravitsemistomerialan strategiaan. Aiemmin ketjuohjattu yksikkö muutettiin Osuuskaupan omaksi, uniikiksi yksiköksi, koska strategiaan pohjautuen haluttiin luoda arvoa asiakkaille heidän toiveidensa perusteella. Ravintola Ehtan toimintaa suunniteltaessa suuressa roolissa olivat asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä kilpailijoista erottautuminen. Ehtan kehitystyötä on tehty hyvin asiakaslähtöisesti ja monia asioita toiminnassa on myös muutettu asiakaspalautteiden pohjalta.

Uuden ravintolan kehittämisessä pitää huomioida monia tekijöitä. Erottautuminen kilpailijoista on asia, jota Ehtan kehitystyön varrella on pohdittu useaan otteeseen. Vahvan brändin ydin on juuri erottautuminen kilpailijoista. Pelkkä kustannustehokas toiminta ei luo pitkällä tähtäimellä jatkuvaa kannattavuutta. Erottautuminen kilpailijoista ei ole itseisarvo vaan erottuvuuden pitää tuottaa yritykselle kilpailuetua. Asiakkaan pitää kokea, että juuri nämä asiat ovat sellaisia, joita kilpailija ei pysty tarjoamaan. Kokonaisuonnistumisen edellytys on se, että erottuvuus saavutetaan kustannustehokkaasti. (Taipale 2007, 11–12.) Nämä asiat olivat yhteneväisiä Ehtan liiketoiminnan suunnittelun pohjalla. Kehittämisessä keskityttiin pohtimaan eroavaisuutta Memphisin ja Ehtan toimintojen välille sekä analysoitiin tarkasti kilpailijoiden toimintaa.

Muutos Memphisistä Ehtaksi tehtiin alkuun pienelle budjetilla ja hieman varovaisesti. Muutoksen ei haluttu olevan radikaali, koska lähtökohtaisena ajatuksena oli, että liikeideaa ja miljööä voidaan muokata sekä kehittää toiminnan edetessä. Ensimmäisenä toimintavuonna Ehtan toiminnassa keskityttiin panostamaan tuotteeseen ja sen laatuun. Tavoitteena oli, että ruoka on maukasta, runsasta sekä hinnaltaan hyvin asiakasystävällistä. Miljöömuutos tehtiin harkiten, mutta kuitenkin niin, että suurimmat Memphis-konseptiin kuuluvat elementit poistettiin. Esimerkiksi vanhat tuolit ja sohvut säilytettiin, mutta ne verhoiltiin uudelleen vastaamaan Ehtan mukaista miljööä (kuva 2).



KUVA 2. Memphisin ja Ehtan sisustustyylien vertailua (Vornanen 2014-02-07.)

Suurempia rakenteellisia muutoksia ravintolatilaan ei tehty, mutta Ehtan liikeidean mukaista tunnelmaa luotiin esimerkiksi valaisimien ja seinien verhoilujen myötä. Toisena toimintavuonna Ehtassa panostettiin enemmän liikeidean kirkastamiseen ja sen toteuttamiseen niin materiaaleissa, toimintatavoissa kuin yhteisissä pelisäännöissä. Toisen vuoden aikana miljöötä päivitettiin pienillä muutoksilla vielä enemmän aitoon, maanläheiseen ja lämpimään tunnelmaan. Henkilökuntaa valmennettiin liikeidean läpikäymisellä sekä yhteisten toimintamallien ja pelisääntöjen luomisella. Toisen toimintavuoden aikana Ehtassa löytyi selkeä suunta liiketoiminnan kehittämiseksi, jonka mukaisesti myös liiketoimintamallia oli hyvä rakentaa.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toteuttamista kehittämistyönä sekä kehittämistyön metodologiaa, lähestymistapaa, aineiston keruumenetelmiä sekä aineiston analyysia.

#### 3.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimusta aloitettaessa on perehdyttävä eri menetelmiin ja lähestymistapoihin, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman luotettava sekä kattava. Kehittämistoiminnassa pyritään usein jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, kun taas tutkimuksessa keskitytään tiedon tuottamiseen (Rantanen ja Toikko 2009, 1–4). Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen, uusien tavaroiden ja palvelujen luomiseen, organisaation kehittymiseen, toiminnan tehostamiseen sekä organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisuun. Tutkimus ja kehittäminen liittyvät usein yhteen, ja myös kehittämistyössä korostuu tutkimuksellisuus. (Ojasalo ym. 2009, 12, 17.)

Kehittämistoimintaa voidaan tehdä niin tutkimuksen kuin arkiajattelunkin pohjalta. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä ei tarkoita pelkästään tutkimusta jonkin menetelmän avulla, vaan tutkimuksellisuus on paljon laajempi ja tärkeämpi lähestymistapa. Se ilmenee kehittämistyössä ennen kaikkea siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Jos tutkimuksellisuuden sijaan kehittämistyön päätökset pohjautuvat vain omiin kriittittömiin arkielämän näkemyksiin, ei asioita pystytä välttämättä katsomaan puolueettomasti ja vallitsevat uskomukset sekä omat mielipiteet vaikuttavat päätöksentekoihin. Kehittämistyössä olennaista on kyky siirtää teorian tietoa käytäntöön. (Ojasalo ym. 2009, 21.)

Kehittämistoiminnassa arkielämän tiedoilla ja taidoilla voidaan toteuttaa esimerkiksi projekteja ja tuotekehitysprosesseja. Tieteellinen tutkimus taas toteutetaan aina jonkin menetelmän avulla. Tutkimusprosessi alkaa aiheen valinnalla ja aiheeseen perehtymällä. Tutkimusprosessin keskeisenä osana on myös tutkimusmenetelmän valinta ja menetelmän noudattaminen. Menetelmä voidaan ymmärtää kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän että analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Tutkimusta aloitettaessa on siis tehtävä monia valintoja. Aineiston keruu, tutkinnan kohde ja mitä lähestymistapaa tutkimuksessa tulisi käyttää, ovat asioita, joita tutkimusta aloittaessa joutuu pohtimaan (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 123). Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärässä; halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös uusia ratkaisuja ja käytännön parannuksia.

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä

- järjestelmällisyytenä: valinnat perustellaan ja dokumentoidaan, eikä kehittäminen ole vain satunnaisia toimenpiteitä
- tiedon hankintana: haetaan kehittämisen tueksi sekä tutkittua että käytännön tietoa

- analyttisenä: tunnistetaan, luodaan ja eritellään erilaisia näkökulmia käyttämällä erilaisia menetelmiä
- kriittisyytenä: arvioidaan hankittua tietoa, omia valintoja, erilaisia näkökulmia, prosessia ja tuloksia
- uuden tiedon luomisena ja jakamisena: dokumentoidaan lopputulos ja prosessi tarkkaan ja huolehditaan tiedon levittämisestä. (Ojasalo ym. 2009, 19, 22.)

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämistyönä, ja se pohjautuu teorian tietoon, henkilökohtaiseen havainnointiin, kokemustietoon ja kehitysryhmän ideointiin. Tätä kehitystyötä ohjaavat siis käytännönläheiset tavoitteet, joihin haetaan teorian sekä arki ajattelun avulla vastauksia. Kehittämistyössä haetaan vastauksia siihen, millainen on toimiva liiketoimintamalli ja sen pohjalta luodaan kyseinen malli ravintola Ehtalle. Opinnäytetyö on käytännönläheinen kehittämistyö, sillä tavoitteena on koota jo olemassa olevaa kerättyä sekä tutkimustietoa yhteen ja kirjoittaa se helposti ymmärrettävään muotoon.

### 3.2 Kehittämistyön metodologia ja lähestymistapa

Kehittämistyön kysymyksiin vastauksien löytämiseksi tarvitaan työkalut, joiden avulla kysymyksiä voidaan ratkoa. Metodologia on käsite, joka pohtii tutkimuksen menetelmiin liittyviä periaatteita, menetelmien toimivuutta sekä eri menetelmin tuotetun tiedon pätevyyttä. Metodologian ydinkysymykset ovat tutkimuksen tarkoitus, aineiston hankinta ja tutkimuksen menetelmät. (Pitkäranta 2010, 73–74.) Tuomi ja Sarajärvi (2013, 12) kuvaavat Raunion (1999) esittämää jakoa tutkimuksen metodologian laajasta tai suppeasta merkityksestä. Laajassa merkityksessä sillä tarkoitetaan metodologiaa, joka käsittelee tieteellistä peruskäsitettä, todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa ja maailmankatsomusta. Suppeassa merkityksessä tarkoitetaan metodien käyttöä tai metodiikkaa, jolla viitataan siihen, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Metodologia tarkoittaa siis sääntöjä siitä, miten jotain välineitä eli metodeja käytetään asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tutkimuksen metodologia kertoo aina jotain siitä, miten ja millaisia käsitteitä on käytetty todellisuuden hahmottamiseen, jotta tulokseksi saadaan tieteellistä tietoa. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 12–13.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti ja saamaan siitä paljon tietoa. Laadullisen tutkimuksen kohde on tarkkaan harkittu, joten laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Tämä kehittämistyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmää voidaan perustella sillä, että työn tuloksena tuotetaan työelämää kehittävä konkreettinen liiketoimintamalli, joka kuvaa yrityksen todellista toimintaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän kehittämistyöhön myös aineistonkeruun näkökulmasta. Liiketoimintamallin sisältö sekä kehittämis ehdotukset ovat johdettu ravintolan kehitysprosessin aikana kerätystä taustamateriaalista, liiketoimintamallin luomiseen osallistuneen ryhmän pohdinnoista sekä kehittämistyön tekijän havainnoista.

Ennen kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa ja suunnittelua valitaan lähestymistapa, jonka mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. Kehittämistyön lähestymistapa vastaa tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategiaa. Lähestymistavan valinnassa ei ole kyse vielä varsinaisten menetelmien valinnasta, vaan lähestymistapa ohjaa osaltaan kehittäjää menetelmien valinnassa. (Ojasalo ym. 2009, 51.)

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus so-  
pii kehittämistehtävän lähestymistavaksi silloin, kun työn tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiiivisessa kehittämistyössä tavoitteena on aidon käytännön ongelman ratkaiseminen uuden konstruktion luomisen avulla. Uuden luomiseen tarvitaan teoreettista tietoa, mutta myös uutta, käytännöstä kerättävää empiiristä tietoa. (Ojasalo ym. 2009 63–64.) Konstruktiiivisen tutkimuksen myötä syntyneille konstruktiolle on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Konstruktiiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan tarpeellisiksi ratkaista. Lopputulos tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma. (Lukka 2016.) Tässä kehittämistyössä konstruktiiivisen tutkimusotteen metodien avulla luodaan uudelle ravintolalle liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli vastaa tosielämässä ilmenneeseen ongelmaan ja on tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt konkreettinen tuotos.

Konstruktiiivinen tutkimus lähestymistapana ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää, joten käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda jotain uutta ja kehittää yrityksen toimintaa, joten tarvittava aineisto kannattaa kerätä monin eri tavoin. Usein on hyvin oleellista tuntea hyvin konstruktion tulevien käyttäjien tarpeet, joten esimerkiksi havainnointi on yksi tyypillinen menetelmä tässä lähestymistavassa. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Konstruktiiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että käytännön toimijat, kuten yrityksen johto ovat mukana mallin tai ratkaisun laatimisessa (Ojasalo ym. 2009, 65). Tässä kehittämistyössä liiketoimintamallin rakentamisessa käytettiin Business Model Canvas -työkalua, jonka täyttöön osallistui Original Sokos Hotel Puijonsarven johtoryhmä (hotellinjohtaja, keittiöpäällikkö, keittiömestari, hotellipäällikkö sekä kolme ravintolapäällikköä).

### 3.3 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, yksin tai yhdistellen, riippuen tutkittavasta ongelmasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71.)

Kehittämistöiden ja tutkimusten tutkijat keräävät yleensä oman tutkimusaineistonsa. Itse kerätty empiirinen tietoa sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta, joten sitä nimitetään primaariaineistoksi. On myös mahdollista saada käyttöön jo valmiiksi kerättyä aineistoa, sekundaariaineistoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 186.) Tässä työssä aineisto koostuu jo valmiiksi tuotetusta eli sekundaariaineistosta sekä itse tuotetusta primaariaineistosta. Sekundaariaineistona käytetään muistioita, tekstido-

kumentteja, palaveripöytäkirjoja sekä erilaisia materiaaleja, joita on kerätty Ehtan muutosprosessin aikana. Primaariaineistona toimii Business Model Canvas -työkalun avulla koottu tieto sekä havainnointi, jota on tehty jo Ehtan kehitysprojektin alusta alkaen.

### 3.3.1 Valmiit aineistot

Valmis, eli sekundaariaineisto koostuu Ehtan kehitysprojektin suunnittelupalavereiden muistioista talven 2013–2014 ajalta. Aineistona käytettiin myös mainostoimiston tuottamia esityksiä visuaalisesta ilmeestä sekä Ehtan graafista ohjeistusta. Lisäksi sekundaariaineistona käytettiin myös Ehtan toimintavuosien ajalta kerättyjä palaverimuistioita ja toiminnan suunnitteluun liittyviä dokumentteja. Ehtan toiminnan aikana on pidetty useita suunnittelupalavereita, joissa on jatkokehitetty Ehtan toimintaa. Suunnittelupalavereihin on osallistunut Ehtan ravintolapäällikkö, vuoropäällikkö, keittiömes-tari sekä hotellinjohtaja. Joissakin palavereissa mukana on ollut myös muita hotellin työntekijöitä. Kaikki nämä edellämainitut materiaalit koottiin tämän kehittämistyön tekemisen aikana yhteen kansioon. Kehittämistyön aikana tämä kansion materiaali analysoitiin ja materiaaleista nousseet aiheet koottiin yhteen taulukkoon (liite 2). Materiaaleista nousutta tietoa käytettiin hyödyksi, kun Business Model Canvas -työkalun avulla saatua materiaalia lähdettiin kirjoittamaan puhtaaksi. Tavoitteena oli verrata jo olemassa olevaa materiaalia Business Model Canvasien tuottamaan aineistoon ja näiden pohjalta luoda yhtenäinen, tavoitteiden ja mielikuvien myötä koostettu liiketoimintamalli.

### 3.3.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi yleinen tiedonkeruumenetelmä kehittämistöihin. Hyödyllistä tietoa esimerkiksi henkilökunnan keskusteluista saa usein paikan päällä, ja kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti talteen, niin havainnoinnista tulee keskeinen kehittämistyön menetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 42.) Havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä voi olla hyvin haastellinen, mutta sen käyttäminen yhdessä jonkin toisen menetelmän kanssa voi olla hyvin hedelmällistä. Havainnointi voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 81.) Havainnointi jaetaan havainnoijan osallistumisen mukaan ulkopuoliseen tarkkailijaan tai aktiiviseen osallistujaan. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan esimerkiksi työntekijän roolissa. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta toimintaa. Strukturoidussa, eli jäsennellyssä havainnoinnissa ongelma jäsennellään huolellisesti ennen varsinaista havainnointia. Strukturoimatonta, eli väljempää ja joustavaa havainnointia käytetään silloin kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. (Ojasalo ym. 2009, 104–105.)

Tämän kehittämistyön aineiston hankinnassa käytettiin strukturoimatonta osallistuvaa havainnointia. Havainnointia voitiin suorittaa luontevasti, koska olen osallistunut alusta alkaen ravintola Ehtan kehitysprojektiin ja ollut mukana erilaisissa kehityspalavereissa sekä Puijonsarven johtoryhmän tilaisuuksissa, joissa BMC täytettiin. Näistä tilaisuuksista koottiin havainnot talteen koko kehittämisprosessin ajalta ja toistuvia havaintoja koottiin pääteemoittain havainnointitaulukkoon (liite 2). Samaan taulukkoon koottiin toistuvia aiheita myös sekundaariaineistosta, joka on kuvattu aiemmin tässä luvussa. Havainnointia tehtiin 2013–2014 talven aikana, kun Ehtaa kehitettiin, ja vielä vuoden 2014 sekä

2015 kevään aikana, kun Ehtan toiminta oli jo käynnissä. Tuolloin havainnointia tehtiin Ehtan kehityspalaverissa, joissa kehitettiin ja jalostettiin toimintatapoja. Havainnot pohjautuvat omaan arviointiin sekä keskusteluihin Ehtan kehitysprojektiin osallistuneen kehitysryhmän kanssa. Ehtan kehityspalaverit pidettiin pääsääntöisesti silloisen ravintola Memphisin tiloissa sekä hotelli Puijonsarven kokoustiloissa. Suunnittelua tehtiin hyvin paljon myös epävirallisissa keskusteluissa, kuten työmatkoilla, joista ei löydy virallisia muistioita vaan havainnot kirjoitettiin talteen muistikirjaan. Havainnointiaineisto pohjautuu näihin keskusteluihin. Jokaisesta keskustelu- tai palaveritilanteesta kirjattiin muistiinpanot ylös joko keskustelun aikana tai heti keskustelun jälkeen.

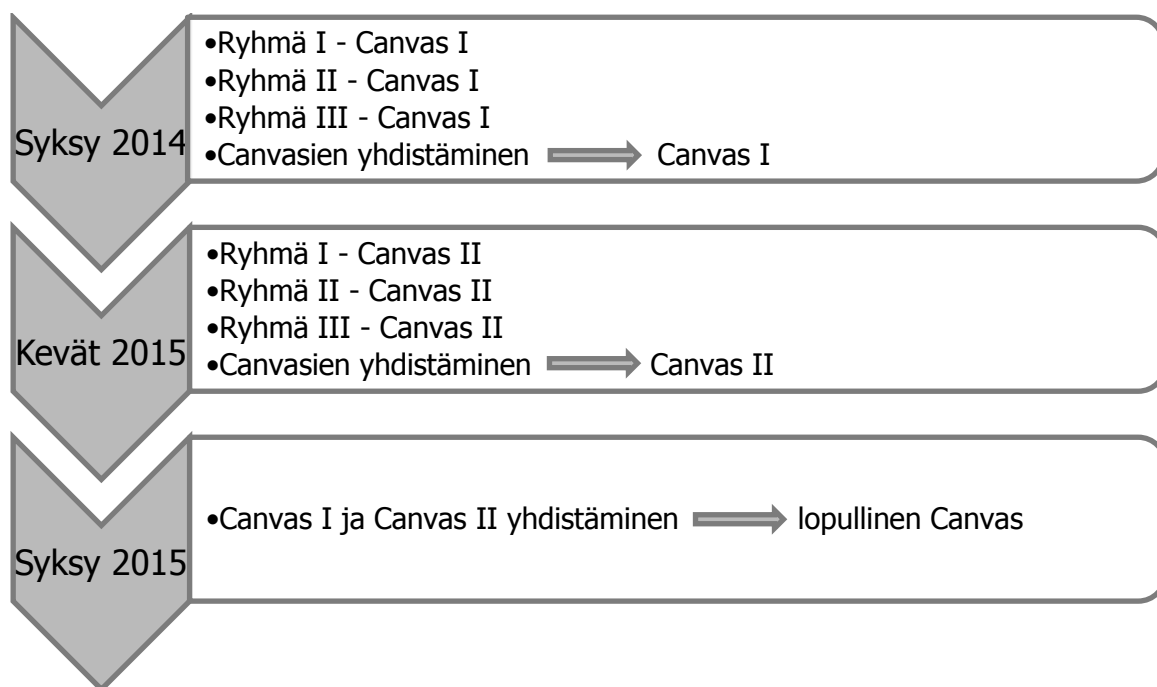
### 3.3.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas on työkalu, jonka avulla voidaan analysoida jo olemassa olevaa liiketoimintamallia tai innovoida uutta mallia. Malli kuvaa yksinkertaisuudessaan, miten yritys tuottaa ja välittää asiakkailleen arvoa. Business Model Canvas -mallin etuja ovat sen helppokäyttöisyys ja kattavuus. (Ojasalo ym. 2014, 184.) Tässä työssä Business Model Canvasin avulla analysoidaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa ja luodaan ravintola Ehtan liiketoimintamalli. Canvasin avulla on tarkoitus hahmottaa tämän hetkisen liiketoiminnan pääkohdat ja kehittää niitä eteenpäin.

Business Model Canvas täytettiin Original Sokos Hotel Puijonsarven johtoryhmän kesken kaksi kertaa, ensimmäisen kerran syksyllä 2014 ja toisen kerran keväällä 2015. Etukäteen oli mietitty, että canvasien täytön välillä olisi hyvä olla aikaa, jotta Ehtan toiminta pääsisi kehittymään ja siten myös liiketoimintamallia kehitettäessä osattaisiin ottaa oikeat asiat huomioon. Jos canvas olisi täytetty vain yhden kerran Ehtan toiminnan alkupuolella, niin liiketoimintamalli olisi ollut todennäköisesti hyvin erilainen kuin näiden kahden canvasin tuloksena. Ennen canvasien täyttöä esittelin johtoryhmälle opinnäytetyöprojektini opinnäytetyösuunnitelman pohjalta. Johtoryhmälle kuvattiin liiketoimintamallin termiä sekä esiteltiin Business Model Canvas -työkalun sisältöä ja käyttötarkoitusta. Palaverissa keskusteltiin lähtökohdista sekä tavoitteista, joita Ehtan toimintaa suunniteltaessa oli. Johtoryhmän rooli liiketoimintamallin toteuttamisessa ja opinnäytetyön eteneminen käytiin myös läpi, jotta jokainen osallistuja ymmärsi kaikki liiketoimintamallin kehittämiseen vaikuttavat tekijät.

Liiketoimintamallin toteuttamista oli pohdittu etukäteen hotellinjohtajan kanssa ja suunnittelussa oli päädytty siihen, että canvakset täytettäisiin pienemmissä ryhmissä laajemman aineiston saamisen vuoksi. En osallistunut itse canvasien täyttöön, jotta omat mielipiteeni ja kokemukseni eivät ohjaisi tulosta. Canvasit täytettiin 2–3 henkilön ryhmissä, joten molemmilla täyttökerroilla syntyi kolme canvasia. Canvasit yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, ja näin molemmilta kerroilta syntyi yksi yhteenveto ryhmien tuotoksista. Canvasien täytön jälkeen näistä kahdesta yhteenvedosta poimittiin viimeiseen versioon sellaiset asiat, jotka koettiin toimiviksi, ja joiden pohjalta liiketoimintamallia rakennettiin. Business Model Canvasin toteutus on kuvattu kuviossa 2.





KUVIO 2. Business Model Canvasien toteutus.

### 3.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi tapahtuu yleensä kahdessa toisiinsa liittyvässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pelkistetään eli yhdistetään ja toisessa vaiheessa tuloksia tulkitaan. Havainnoinnin avulla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä luomaan siitä looginen kokonaisuus. Havainnoinnin avulla kerätty aineisto ei ole ratkaisu kehittämistehtävään, vaan materiaalia jolle kehittämistehtävä perustuu. (Ojasalo ym. 2009, 106–107.) Aineiston analyysimenetelmänä tässä työssä käytetään sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi voi toimia yksittäisenä metodina tai teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysimenetelmiin. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen ja yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia etsien. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Aineisto voi olla melkein mitä vain tekstimuotoista: kirjoja, päiväkirjoja, puheita, keskusteluita tai haastatteluita. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 91, 103.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 108–112) kuvaavat kirjassaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia Milesin ja Hubermanin (1994) määrittelemän kolmivaiheisen prosessin mukaisesti, johon kuuluu:

1. aineiston redusointi eli pelkistäminen
2. aineiston klusterointi eli ryhmittely
3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Aineiston pelkistämässä analysoitava informaatio voi olla aukikirjoitettu asiakirja, dokumentti tai haastatteluaineisto, joka pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset pois. Pelkistämistä voidaan tehdä informaatiota tiivistämällä tai pilkkomalla osiin. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksien mukaisia ilmaisuja ja ne voidaan esimerkiksi alleviivata erivärisillä kynillä. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut ilmaukset käydään läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston ryhmittelyä seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn ja siinä saadaan vastaus tutkimustehtävään käsitteitä yhdistelemällä.

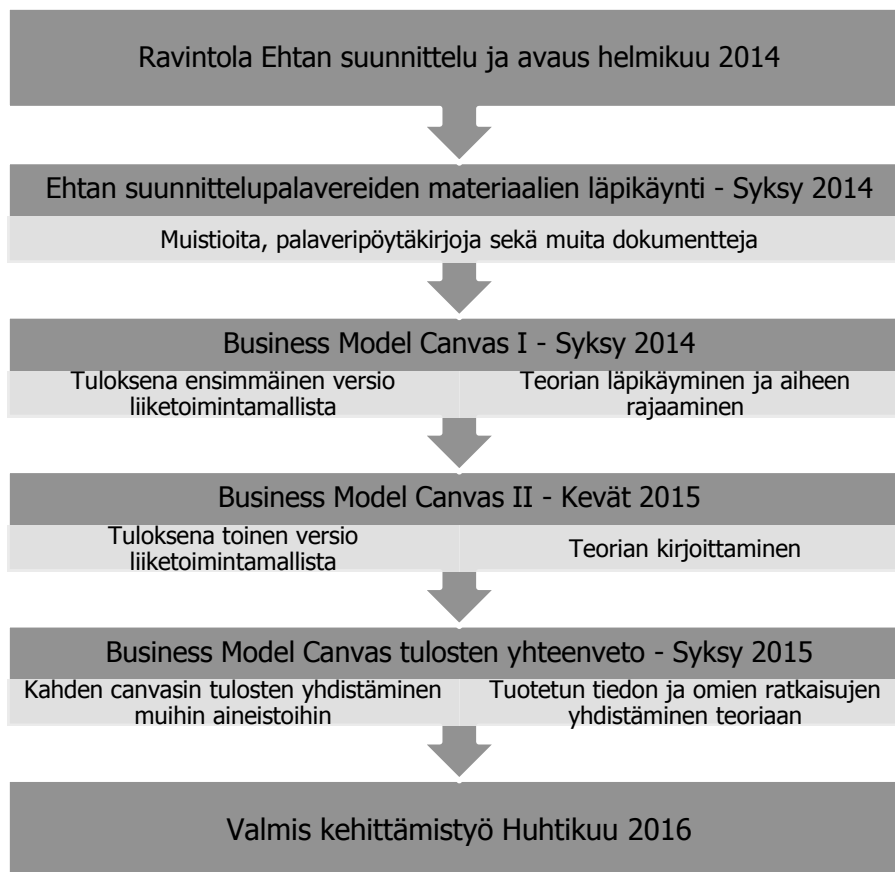
Havainnointien perusteella tehdyt muistiinpanot koottiin tekstimuotoon, jonka jälkeen sisältöjä pelkistettiin niin, että havainnointiaineistosta poimittiin liiketoimintamalliin liittyviä asioita. Pelkistämisen myötä nousseet ilmaisut kerättiin yhteen tekstidokumenttiin, jonka jälkeen niitä ryhmiteltiin Business Model Canvasin osioiden mukaisten pääotsikoiden alle. Näihin havainnoista nousseisiin asioihin yhdisteltiin Ehtan kehitysprosessin ajalta kerätyistä palaverimuistioista, pöytäkirjoista sekä dokumenteista nousseita samankaltaisuuksia. Ehtan kehitysprosessin ajalta kertyneistä aineistoista kerättiin liiketoimintamalliin liittyviä asioita liiketoimintamallin pääotsikoittain ryhmiteltynä havainnointitaulukoon (liite 2). Koottua aineistoa käytettiin hyväksi, kun liiketoimintamallia viimeisteltiin ja tehtiin lopullista canvasia liiketoimintamallin raameiksi.

Business Model Canvas -työkalun kautta saatu aineisto analysoitiin myös sisällönanalyysin avulla. Canvasien tuottama aineisto koottiin lopulta yhteen erilliseen canvasiin. Aineistosta koodattiin värikynillä eroavaisuudet sekä yhtäläisyydet. Selkeästi toistuvat sisällöt nostettiin suoraan ehdolle lopulliseen liiketoimintamallin versioon ja niiden valitsemisesta käytiin myöhemmin keskustelu hotellinjohdajan sekä ravintolapäällikön kanssa. Täytettyjen canvasien aineistojen välillä löytyi paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Toisella kerralla canvasia täytettäessä johtoryhmä totesi, että Ehtan liiketoiminnan osa-alueet olivat kehittyneet ja loksahaneet paremmin paikoilleen. Ehtan ensimmäisenä toimintavuonna kokeiltiin paljon erilaisia toimintapoja ja asioita, joista parhaat ratkaisut jäivät toimintaan mukaan.

### 3.5 Kehittämistyön ajallinen eteneminen

Kehittämistyö on edennyt järjestelmällisesti, ja sen toteutus on kuvattu kuviossa 3. Ehtan toiminta alkoi helmikuussa 2014. Päätös opinnäytetyön aiheesta syntyi syksyllä 2014. Kehittämistyön pohjaksi tulevaa aineistoa analysoitiin ja ensimmäinen Business Model Canvas täytettiin syksyllä 2014, kun Ehtan toimintaa oli takana noin puoli vuotta. Talven 2014–2015 aikana kerättiin teoriapohjaa opinnäytetyölle. Toinen Business Model Canvas täytettiin keuhällä 2015, kun Ehtan toimintaa oli takana yksi vuosi. Canvasien täyttämisen väliin jätettiin tietoisesti aikaa, jotta toiminnan kehittyessä saataisiin mahdollisimman totuudenmukaista aineistoa canvasien tuloksena. Syksyllä 2015 kahden Business Model Canvasin aineisto käytiin läpi ja niiden pohjalta tehtiin valinnat lopulliseen liiketoimin-

tamalliin, jota lähdetin työstämään. Liiketoimintamallin kirjoitus kehittämistyöstä erillisenä materiaalina sekä kehittämistyön raportin kirjoitus tehtiin loppuvuoden 2015 sekä alkuvuoden 2016 aikana. Kehittämistyö viimeisteltiin ja esiteltiin keväällä 2016.



KUVIO 3. Kehittämistyön toteutus.

### 3.6 Menetelmien luotettavuuden analysointia

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta pitää arvioida kokonaisuutena, jossa korostuu johdonmukaisuus sekä eri asioiden liittyminen toisiinsa. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 136, 140.)

Tässä kehittämistyössä menetelmävalinnat sekä metodologia on pyritty valitsemaan perustellusti. Laadullisen tutkimuksen sekä konstruktivisen tutkimusotteen käyttö tässä kehittämistyössä on perusteltua siksi, että työssä tutkittiin todellista työelämän ongelmaa, johon haluttiin luoda työelämää kehittävä konkreettinen tuotos liiketoimintamallin muodossa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Esimerkiksi havainnoin-

titutkimuksessa kerrotaan paikoista ja olosuhteista, joissa aineistot kerätään. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Luotettavuuden perustaksi tässä työssä on aiemmin kerrottu tarkasti ja totuudenmukaisesti, missä ja millaisissa olosuhteissa havainnointiaineistoa on kerätty. Luotettavuutta tukee myös se, että konstruktiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan liiketoimintamallin toteuttamiseen osallistuneet henkilöt kuuluvat hotellin johtoryhmään. Valmiit aineistot on kerätty Ehtan kehitysryhmien palaverista ja Osuuskauppa PeeÄssän sisäisistä asiakirjoista, joten niiden käytettävyys tässä työssä on perusteltua ja luotettavaa.

Tässä kehittämistyössä on myös tapaustutkimukseen viittaavia piirteitä. Tapaustutkimuksen (case study) tarkoituksena on tutkia syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta. Se soveltuu tutkimuksen tai kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tarkoituksena on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa kehittämisideoita tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus ei välttämättä vie vielä haluttua muutosta eteenpäin, vaan tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.) Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa konkreettinen tuotos liiketoimintamallin muodossa. Konstruktivinen tutkimus lähestymistapana oli tällöin sopivin valinta tähän työhön, koska konstruktivisen tutkimuksen tuloksena syntyy jokin konkreettinen tuotos. Aineiston analysoinnissa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jotka sopivat havainnoinnin sekä valmiiden aineistojen analysointiin. Kehitystyön kohdetta, eli Ravintola Ehtan toimintaa tutkittiin myös kokonaisvaltaisesti, kuten laadullisissa tutkimuksissa on tyypillistä.

## 4 STRATEGIA SUUNNAN NÄYTTÄJÄNÄ

Strategia pitää sisällään yrityksen tavoitteet sekä toiminnan keskeiset suuntaviivat, jotka on valittu tietoisesti. Yrityksessä tiedostetaan ja tiedetään tavoitteet, jotta ne voidaan yhdessä toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Yritys myös hallitsee ympäristöä strategian avulla. Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ympäristöä sekä vaikuttaa ympäristöönsä. Parhaat yritykset eivät kuitenkaan ole vain ympäristöön sopeutujia, vaan muokkaavat itse aktiivisesti toimintaympäristöään. Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan tietoisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä siten, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Onnistuneen strategian lähtökohta on niin muuttuvan ympäristön ymmärtäminen kuin sisäisten tekijöiden toimivuus. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi yritysjohton ja työntekijöiden erilaiset näkemykset sekä yritysten osaamisen taso. (Kamensky 2008, 19–21.) Ravintola Ehtan kehitysprosessissa on otettu huomioon toimintaympäristön muutos sekä oman yrityksen sisältä tulevan osaamisen hyödyntäminen. Osaamisen vahvistaminen on yksi tärkeä tekijä, jonka avulla yritys voi erottua kilpailijoista ja menestyä.

Strategisia suunnittelumalleja yrityksiin on alkanut syntyä 1960-luvulla, ja 1970-luvulla ne ovat tulleet laajasti käyttöön. Aluksi suunnittelumallit olivat menneisyyden tilastoista tulevaisuuden ennustamista. Tämä muuttui hyvin pian, kun huomattiin, ettei tulevaisuutta voi ennustaa peräpeiliin katsomalla. Samalla kun strategiset suunnittelumallit vuosien myötä kehittyivät, ne muuttuivat yhä enemmän myös johtamismalleiksi. (Kauppinen 2001, 98.) Majoitus- ja ravitsemisalalan strategioissa tämä on myös huomattu jo jonkin aikaa. Ihmisten vapaa-ajan viettotavat sekä työmatkustuksen muuttuminen vaikuttavat suuresti majoitus- ja ravitsemisalalan strategioiden toteuttamiseen. Videoneuvotteluiden lisääntyminen ja verkon kautta saatavissa oleva majoitustarjonta ovat tämän hetken suurimpia muutostekijöitä majoitus- ja ravitsemisalalla. Ravintoloissa asiakkaat ovat entistä enemmän tietoisia raaka-aineiden alkuperistä, ruoan valmistuksesta sekä trendeistä. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muuttuessa on myös yrityksen toiminnan muututtava. Toiminta muuttuu johtamisen sekä asiakkaan tarpeiden tunnistamisen myötä.

Yritysten kilpailukeinot ovat vuosien saatossa muuttuneet radikaalisti. 1900–1960 -luvun valmistusteollisuuden aikakaudesta on kuljettu pitkä matka nykypäivään, jolloin asiakaskokemuksen luomisesta on tullut ainutlaatuinen kilpailuetu. 1960–1990 -lukujen jakelun aikakausi oli juhla-aikaa esimerkiksi vähittäiskaupan puolella SOK:lle sekä Keskolle. He menestyivät, koska pystyivät järjestämään jakelun ja logistiikan tehokkaimmin. Informaation aikakausi alkoi 1990-luvulla ja päättyi 2010 luvun alussa. Isoimpia informaatioaikakauden menestyjiä ovat olleet palveluja tarjoavat yritykset, kuten pankit, teleoperaattorit sekä erilaiset ohjelmistoyritykset. Nyt elämme asiakkaan aikakautta, jossa menestyminen on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. (Löytänä ja Korhikoski 2014, 15–16.) Yritys, joka voittaa asiakkaat puolelleen ja pystyy kerta toisensa jälkeen yllättämään asiakkaansa, pärjää nykyisillä markkinoilla.

Majoitus- ja ravitsemisalan näkökulmasta asiakkaan aikakausi pitäisi nähdä suurena mahdollisuutena. Ravintola- tai majoituspalveluja ei pystytä täysin korvaamaan esimerkiksi koko ajan kehittyvän teknologian avulla. Ihmisiä tarvitaan luomaan palvelukokemuksia. Ravintoloissa ruoan valmistuksen taso on noussut ja moni pystyy tekemään yhtä hyvää ruokaa niin ravintoloissa kuin yksityisissä kotikeittiöissä. Erottumisen pelkän tuotteen tai perusosaamisen avulla on hankalaa, jopa mahdotonta. Erottumisen täytyy lähteä ihmisistä ja palvelusta. Asiakkaalle on luotava erityislaatuinen asiakaskokemus, joka jättää asiakaskohtaamisesta tunnejäljen. Perusosaamisen lisäksi yritysten on panostettava laaja-alaisempaan osaamiseen, jonka avulla erityinen vaikutus asiakkaaseen voidaan saavuttaa.

Näiden yllämainittujen asioiden kirjaaminen strategiaan on helppoa. Strategian toteuttaminen vaatii kuitenkin jo paljon enemmän. S-ryhmän ja Osuuskauppa PeeÄssän strategioita ja strategian toteuttamista kuvataan seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1 S-ryhmän strategia

S-ryhmän muodostavat 20 itsenäistä osuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu kahdeksan paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille (kuva 3). Asiakasomistaja ja -omistajuus kuuluvat S-ryhmän strategian ytimeen. Osuuskauppojen asiakkaat ovat samalla myös sen omistajia, joten yrityksen tehtävänä on tuottaa kattavimmat ja halutuimmat palvelut asiakasomistajilleen. (SOK 2015b, SOK 2015c.)



KUVA 3. S-ryhmän liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus (SOK 2015b.)

S-ryhmän strategiaprosessi on käynnissä koko ajan ja strategiaa luodaan pitkällä tähtäimellä. Alueosuuskaupat luovat oman paikallisen strategiansa S-ryhmän strategian, arvojen ja toiminta-

ajatuksen pohjalta. Jokaisen S-ryhmän yksiköiden ja ketjujen strategiat pohjautuvat osittain S-ryhmän strategiaan. Arvot, visio ja toiminta-ajatus luovat raamit, joita yksiköt toteuttavat omaan liikeideansa sekä toimintaympäristöönsä sopivilla tavoilla.

S-ryhmän arvoista (kuva 4) ensimmäinen näkyy jokaisen yksikön ja ketjun toiminnassa vahvasti. S-etukortti ja asiakasomistajuus näkyvät niin markkinoinnissa kuin myös toimipaikkojen tuotteiden hinnoittelussa. Asiakasomistajan tarpeet ja toiveet huomioidaan niin paikallisessa kuin valtakunnallisessakin toiminnassa. Vuonna 2014 strategiaa muutettiin asiakasomistajan osalta niin, että koko kaupparyhmässä alettiin puhumaan ja viestimään asiakasomistajan sijaan *omistajasta*. Omistaja-termillä haluttiin luoda asiakasomistajille vielä vahvempi näkemys siitä, että he oikeasti omistavat pienen palan osuuskaupastaan ja voivat vaikuttaa sen toimintaan.



KUVA 4. S-ryhmän arvot (SOK 2015c.)

S-ryhmän tavoitteena on olla edelläkävijä vastuullisuudessa. S-ryhmän jokaisessa ketjussa toteutetaan vastuullisuusohjelmaa, jonka toteutumista seurataan erilaisin mittarein. Ohjelmissa seurataan jatkuvasti muun muassa energiatehokkuutta sekä jätteiden ja pakkausmateriaalien määrän vähentämistä. Vastuullisuus näkyy vahvasti myös henkilöstöpuolella. S-ryhmässä korostetaan turvallista, terveellistä ja kannustavaa työympäristöä sekä jatkuvaa henkilökunnan osaamisen kehittämistä. (SOK 2015d, SOK 2015e.)

S-ryhmän suuri organisaatio antaa mahdollisuudet kokoaikaiseen kehitystyöhön ja jatkuvaan toimialojen kilpailutilanteiden seuraamiseen. S-ryhmässä pyritään uusimaan toimintamalleja sekä toimipaikkoja kysyntää vastaaviksi ja asiakasystävällisemmiksi. Tämän hetken uudistamisen ja jatkuvan kehittämisen kohteena ovat erilaiset innovatiiviset digitaliset ja muutoin asiakaslähtöiset palveluratkaisut. (SOK 2015c.)

Tuloksellisen toiminnan myötä S-ryhmä on pystynyt laajentamaan toimialojaan ja kasvattamaan markkina-asemaa monella eri osa-alueella. Pitkäjänteinen, hyvin organisoitu sekä tuloksekkaasti johdettu työ luo mahdollisuudet konsernin kasvamiseen ja sitä myöten myös työpaikkojen määrän nousuun Suomessa. S-ryhmässä ajatellaan niin, että toiminnan tulee olla kannattavaa, mutta tulosta ei tarvitse maksimoida. Tulos käytetään suoraan jäsenten etuihin ja toiminnan kehittämiseen. (SOK 2015c.)

S-ryhmän keskeisimpiä strategisia tavoitteita tällä hetkellä ovat asiakastyytyväisyyden kasvattaminen sekä kannattavuuden parantaminen. Jotta tulevaisuuden haasteisiin voitaisiin vastata, tulee koko kaupparyhmän toiminnan olla entistä kilpailukykyisempää, kustannustehokkaampaa, vastuullisempaa ja osaavampaa. (SOK 2015c.)

#### 4.2 Osuuskauppa PeeÄssän strategia

Osuuskauppa PeeÄssän, kuten kaikkien muidenkin alueosuuskauppojen strategiat pohjautuvat ainakin osittain S-ryhmän yleiseen strategiaan. Kukin osuuskauppa luo oman strategiansa pohjaten sen alueellisiin asioihin, tulevaisuuden näkymiin sekä asiakkaiden käyttäytymiseen omalla alueella. PeeÄssän kuluva strategiakauden linjauksena on, että kaikki toiminta tähtää kuluttajan saamaan etuun, joista hintaetu on tärkein.

Haasteita strategian toteuttamiselle luovat tämän hetken maailmassa taloudellinen tilanne sekä asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen muutokset. PeeÄssän osalta haasteen tuo myös laaja toimialue sekä paikkakuntakohtaiset erot. PeeÄssän alue sijoittuu Pyhäjärveltä Heinävedelle saakka. Ravintolatoimintaa on Iisalmessa, Kuopiossa, Siilinjärvellä sekä Varkaudessa. Lisäksi liikenneasematoimintaa on ympäri PeeÄssän aluetta.

Osuuskauppa PeeÄssän strategiassa keskeisenä asiana on lyhyesti se, että jokainen toimipaikka pystyisi toiminnallaan tähtäämään PeeÄssän visioon: halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta. Vision saavuttaminen tarkoittaa sitä, että liiketoimintamallit sekä ketjukonseptit on luotu osaamisen avulla, alueen markkinatuntemuksen pohjalta sekä asiakasomistajien tarpeisiin vastaten. (Osuuskauppa PeeÄssä 2014.)

Strategialähtöisessä organisaatiossa ymmärretään, kuinka tärkeää on sitouttaa ja saada työntekijät toteuttamaan yrityksen strategiaa. Työntekijät ovat lopulta se taho, joka toteuttaa strategiaa käytännössä. (Kaplan ja Norton 2002, 235.) Isoissa yrityksissä strategian jalkautuksessa on suuria eroja. Valitettavan usein strategiaa yritetään jalkauttaa työntekijätasolle liian monimutkaisesti. Strategian viestimisessä voi, ja on hyvä, käyttää apuvälineitä havainnollistamaan strategiaa ja sen kulkua. Osuuskauppa PeeÄssällä strategia on viestitty esimiehille niin, että se on helppoa viedä henkilökunnalle käytäntöön. Uusi strategia on erittäin tärkeää viestiä henkilökunnalle ymmärrettävästi sekä niin, että jokainen osaa toteuttaa sitä omassa työssään. Eräs kokki kuvaili Osuuskauppa PeeÄssän strategiaa näin: *”No sehän on sitä, että minä teen älyttömän hyvvee ruokoo.”* Tässä kokki oli aivan oikeassa, hänen kohdallaan ja hänen työssään strategian toteuttaminen on juuri tuota, tekemistä,



jolla asiakas saadaan tyytyväiseksi ja tulemaan uudelleen käyttämään ravintolan palveluja. Kun tämä kokki vielä vahvan perusosaamisensa lisäksi yllättää asiakkaan esimerkiksi vuorovaikutustaidoillaan, niin strategian toteutus on hänen osaltaan onnistunut erinomaisesti.

Strategian toteuttaminen ei onnistu, jos henkilökunta ei siihen sitoudu. Strategian jalkauttamisessa on mietittävä, miten ja millä sanoilla strategia henkilökunnalle viestitään. Viestinnässä täytyy muistaa, että työntekijöille moni strategiaan ja johtamiseen liittyvä termi voi olla vieras. Tällöin esimiehiltä vaaditaan sellaisia johtamistaitoja, että he osaavat viestiä asian ymmärrettävästi ja vakuuttavasti henkilöstölle. Ilman selkeää visiota siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa, työntekijät ja koko työryhmä ovat eksyksissä. Yksikön esimiehen ja johdon tehtävänä on tasaisin väliajoin muistuttaa henkilöstöä suunnasta ja päämäärästä, johon yhteisillä toiminnoilla tähdätään.

Kun strategiaa viestitään henkilöstölle ensimmäistä kertaa tai kun strategian suuntaa muutetaan suuresti, siihen liittyy vahvasti muutos ja muutokseen reagoiminen. Kun strategiaa lähdetään viestimään työntekijöille, aiheuttaa se useasti kysymyksiä ja ihmetystä siitä, kuinka ja millä keinoilla strategiaa aiotaan toteuttaa. Yksilötasolla pohdintaa herättää se, kuinka se vaikuttaa juuri omaan työhön ja työmenetelmiin. Muutoksenjohtamisessa on edettävä järjestelmällisesti ja muutos on viestittävä ymmärrettävästi. Muutoksenjohtamisessa sekä sitä myöten strategian jalkauttamisessa korostuu henkilöstöjohtaminen ja työryhmän tunteminen. Esimiehen on tunnettava työryhmänsä niin, että hän tietää miten asiat tulee viestiä, jotta niistä saataisiin paras hyöty aikaiseksi. Osuuskauppa PeeÄssä toimipaikkojen esimiehet ovat osallistuneet strategiatyöhön, jolloin myös strategian vieminen käytäntöön ja henkilöstön toteutettavaksi on heille helpompaa.

#### 4.3 Osuuskauppa PeeÄssä majoitus- ja ravitsemistoimialan strategia

PeeÄssä majoitus- ja ravitsemisalalan strategia on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan: ravintolat, tarveruokailu sekä majoitus (kuvio 4). Strategiaa on tarkoituksella pilkottu pienempiin osiin, jotta strategian suunnittelu ja sen myötä toteutus pystyttäisiin tekemään mahdollisimman konkreettiseksi. (Osuuskauppa PeeÄssä 2014.)



KUVIO 4. Majoitus- ja ravitsemisalalan jaottelu PeeÄssä (Osuuskauppa PeeÄssä 2014.)

Ravintoloiden strategiassa on otettu huomioon markkinatilanteen ja asiakaskäyttäytymisen muutos. Ravintoloiden täytyy jatkossa itse synnyttää tarpeita, miksi tulla ravintolaan. Kilpailijoista pitää erottua ja asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus korostuu tulevaisuudessa. Talustilanteen murroksen vuoksi hinta-laatusuhde korostuu edelleen, joten hinnoittelussa täytyy olla tarkkana. Myös ketjuravintoloiden on oltava aktiivisia paikallisessa hinnoittelussa, vaikka hinnoittelua tehdään pääsääntöisesti ketjuohjatusti.

Ihmisten kulutuskäyttäytyminen, taloudellinen tilanne, tarpeiden muuttuminen sekä kilpailutilanteen kehittyminen ovat asettaneet haasteita majoitus- ja ravitsemisalalle. Hotellissa ei enää välttämättä riitä siisti huone, pehmeä sänky ja runsas aamupala. Asiakkaat kaipaavat näiden lisäksi myös elämyksiä. (Kandampully 2006, 174.) Majoitus- ja ravitsemisala on muuttunut hyvin elämyseskeiseksi. Tuotteilla ja tavaroilla on vaikeaa kilpailla, koska kehityksen myötä kaikilla on valmiudet tehdä ja tuottaa samanlaisia tuotteita. Kilpailijasta erottuminen täytyy tehdä palvelulla, elämiskokemusten tuottamisella sekä yrityksen omalla ydinosaamisella. Kun strategia pohjautuu yrityksen ydinkyvyyteen ja ydinosaamiseen sekä ideoiden ainutlaatuisuuteen, kilpailijoiden on vaikea kopioida strategista perustaa. Jos strategiassa keskitytään pelkkään tuotteeseen ja palveluihin, on yritys kilpailukyvyttömämpi. (Kauppinen 2001, 101.)

Kauppalehden julkaisussa (Erkko 2015) SOK:n matkailu- ja ravintolakaupan kehitysjohtaja Atte Vanasmaa toteaa, että koko maahan soveltuvan ravintolakonseptin kehittäminen on jatkossakin vaikeaa, vaikka suomalaisten ravintolatottumukset ovatkin kehittyneet. Uudet ruokatrendit rantautuvat aina ensimmäiseksi pääkaupunkiseudulle, mutta pääkaupunkiseutu ei saisi ohjata ravintolakehitystä liikaa. Muualla Suomessa tottumukset ovat toisenlaisia. Kauppalehden artikkelin mukaan ennen oli aika jolloin ravintoloiden laadun määrittivät pöytäliinojen valkoisuus sekä menun hinta. Nykyään uutta laatua edustavat terveellisyys ja käsityö. Ruoasta yhä enemmän tietoisia olevat asiakkaat haluavat itse päästä vaikuttamaan ravintolan tarjontaan. (Erkko 2015.) Artikkelin tukee Osuuskauppa PeeÄssän päätöstä ketjuravintolan muutoksesta uniikiksi ravintolaksi, koska Ehtan kehityksessä on painotettu juuri edellä mainittuja asioita. Kehityksessä otetaan mukaan asiakkaiden toiveet ja mielipiteet, raaka-aineissa suositaan lähialueen tarjontaa ja annokset valmistetaan alusta alkaen itse paikan päällä.

Viime vuosina monet yritykset ovat valinneet asiakaskokemuksen tärkeimmäksi strategiseksi kilpailuedukseen. Muiden kilpailukeinojen heikentyessä asiakaskokemuksen tärkeys on alettu ymmärtämään. Asiakkaan aikakaudella yritysten päätehtävä on ylittää asiakkaiden odotukset. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 24–25.) Asiakkaiden odotusten ylittämistä lähdettiin hakemaan myös Osuuskauppa PeeÄssä, kun suunnitelmia ravintola Ehtan toiminnan aloitusta varten alettiin tekemään. Asiakaskeskeinen toiminta on parhaimmillaan asiakkaista innostumista ja arvon luomista asiakkaille ennen kuin asiakas osaa sitä edes pyytää (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 30). Kun strateginen valinta Memphis ravintolan toiminnan lopettamisesta Osuuskauppa PeeÄssä tehtiin, niin jo alusta asti oli selvää, että uuden ravintolan toiminnassa asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioidaan parhaalla mahdollisella tavalla.

## 5 RAVINTOLA EHTAN LIIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäisenä ravintola Ehtan liikeideaa, jotta saadaan tarkempi kuvaus siitä, minkä pohjalle liiketoimintamallia lähdettiin rakentamaan. Ehtan liikeidean määrittelyn jälkeen käydään läpi liiketoimintamallin määritelmää eri tutkijoiden ja asiantuntijoiden tutkimusten pohjalta. Määrittelyn jälkeen kuvataan tarkemmin Business Model Canvas -työkalu, jonka mukaisesti rakennetaan Ehtan liiketoimintamalli. Luvussa käsitellään liiketoimintamallin osioita teoriatasolla sekä Ehtan liiketoimintamallin pääkohtia teorian rinnalla.

### 5.1 Ehtan liikeidea

Ennen liiketoimintamallin luomista yrityksellä täytyy olla määriteltynä liikeidea, joka kiteyttää yrityksen liiketoimintasunnitelman seuraavien kysymysten alle:

- Mitä? Palvelut ja tuotteet, joita yritys tuottaa.
- Miten? Logiikka, jolla yritys saa palvelut tai tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen ja ostettavaksi.
- Kenelle? Yrityksen asiakkaat ja asiakasegmentit määriteltynä niin, että yritys erottuu kilpailijoistaan. (Hesso 2013, 24–25.)

Ehtan liikeidea:

- Mitä? Tuoretta, raikasta, paikan päällä valmistettua ruokaa ja aitoa palvelua.
- Miten? Aidoilta ihmisiltä aidoille ihmisille = aidon, ihmisläheisen ja tasapuolisen palvelun avulla, itse tekemällä, tuoreita ja raikkaita raaka-aineita vaalimalla.
- Kenelle? Aidoille ihmisille = kaikenikäisille ja kaikenikäisille ihmisille, jotka rakastavat hyvää ruokaa ja arvostavat mutkatonta palvelua.

Ehtan toiminnan aikana on pidetty monia kehitys- sekä suunnittelupalavereita, joissa toimintaa on yhdessä pohdittu ja kehitetty. Ehtan konseptikiteytys ja liikeidea kirjoitettiin uudelleen keväällä 2015, jolloin niiden sisältöä tarkennettiin ja selkeytettiin.

Ravintola Ehtan konseptikiteytys:

*Tarjoamme aitoa ja  
tuoretta ruokaa, kevein haarukoin  
herkuteltavaa rehellistä nautintoa.  
Kunnia-asiamme on tarjota puhtaita makuja  
paikallisuutta kunnioittaen, kansainvälisiä  
vivahteita unohtamatta.  
Hyvä ruoka sydämellisesti tarjoiltuna  
on suuri rakkautemme - tämän tunteen  
haluamme välittää myös sinulle.  
AIDOILTA IHMISILTÄ AIDOILLE IHMISILLE*

(Ehtan kehitysryhmän palaveri 2015-04-27).

Ehtan toiminnassa korostetaan ihmisläheistä ja aitoa palvelua. ”Aidoilta ihmisiltä aidoille ihmisille”-ki-  
teyttää sanomaansa sen, että palvelutilanne on jokaisen asiakkaan kohdalla erilainen, mutta aito.  
Asiakas otetaan aina vastaan juuri sellaisena kun hän on, eikä häntä aseteta mihinkään muottiin.  
Palvelu on rentoa, mutkatonta, persoonallista ja ”savolaisen lupsakkaa”. Ehta on hyvää ruokaa ar-  
vostavien ravintola, jonne kenen tahansa on helppo tulla.

Ruoka on valmistettu aina parhaista ja tuoreimmista raaka-aineista. Ehtassa raaka-aineiden hankin-  
nassa otetaan aina ensisijaisesti huomioon mahdolliset paikalliset toimittajat ja heidän tuotteensa.  
Raaka-aineita jalostetaan paikan päällä ja siten annokset koostuvat hyvin pitkälti itse tehdyistä tuot-  
teista. Ehtassa eletään ajan hermoilla ja tuotteissa seurataan trendejä. Ehtan ruoka on aina itse pai-  
kan päällä tehtyä, keittiömestarin suunnittelemaa, uniikkia ruokaa, jota ei muualta saa.

Ehtan markkinointimateriaali on yksinkertaista, uniikkia, selkeää ja sellaista, että asiakas tunnistaa  
heti mainoksen nähtyään sen kuuluvan Ehtalle. Materiaaleissa toistuu aina ehtan logo, ehta possu  
tai ehtan haarukka (kuva 5). Pyöreä muoto kuvaa lautasta, johon on koottu ravintolan luonne; ai-  
dosti paikalla valmistettua tuoretta ruokaa, kevein haarukoin herkuteltavaa aitoa ja rehellistä nautin-  
toa. Possuhahmo vihjaa vahvaan lihaosaamiseen ja salaattikeveyden lisäksi saatavilla olevaan tuh-  
dimpaankin ruokaan. Tunnuksen väreinä musta kertoo jämäkästä ammattitaidosta, vihreä tuoreu-  
desta ja harmaa konstailemattomista, luonnollisista raaka-aineista. (Ehtan graafinen ohje 2014.)



KUVA 5. Ravintola Ehtan logo (Ehtan graafinen ohje 2014.)

Logoa sekä logossa kuvattuja osia käytetään niin mainonnassa kuin esimerkiksi ikkunateippauksissa  
(kuva 6) sekä työvaatteissa. Ehtan miljöö on rento ja kodikas, sellainen, jonne kaikkien on helppo  
tulla. Musiikki on suomalaista, viihdyttävää ja tunnelmaa luovaa.



KUVA 6. Ehtan markkinointi-ilmettä. (Vornanen 2014-03-11.)

## 5.2 Liiketoimintamallin määritelmiä

Liiketoimintamallin luominen on kuin tarinan kerrontaa. Tarina voidaan luoda osittain vanhan päälle, jo olemassa olevaa muunnellen. Liiketoimintamallin luominen on strategiatyön vastine tieteelliselle menetelmälle: aluksi tehdään hypoteesi, jota testataan ja tarvittaessa tarkennetaan käytännön toimintojen kautta. Liiketoimintamalli kuvaa systeeminä, kuinka liiketoiminnan palaset liittyvät yhteen. Ennemmin tai myöhemmin samoja liiketoiminnan elementtejä löytyy kilpailijoiltakin. Strategian tehtävänä on vastata siihen, kuinka kilpailuun vastataan ja miten liiketoimintamallia mahdollisesti muutetaan. (Santalainen 2009, 165; Magreta 2011, 72, 79.)

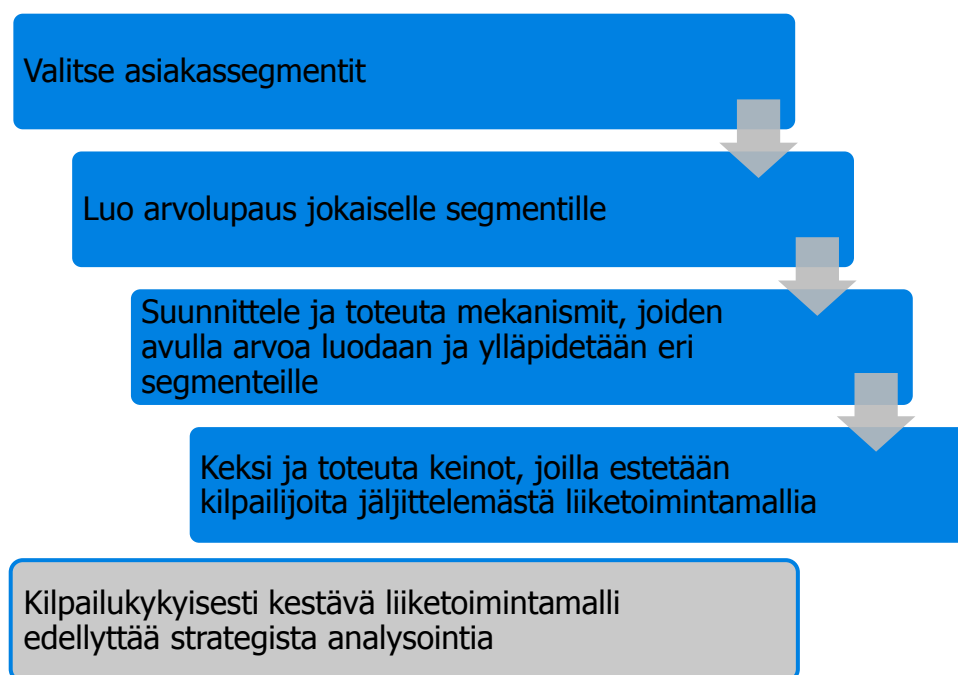
Strategian tueksi voidaan siis tehdä tarkempi suunnitelma liiketoimintamallin avulla. Liiketoimintamallissa kuvataan liiketoiminnan keskeiset elementit sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Kaikkia elementtejä on tarkasteltava yhtäaikaaisesti ja kokonaisuutena, koska yhden osatekijän muuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Saarelainen 2013, 16.) Liiketoimintamallin rakentaminen alkaa asiakkaasta, sillä yrityksen pärjääminen perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaille (Saarelainen 2013, 10).

Santalaisen (2009, 117) mukaan liiketoiminnassa on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että asiakkaille tarjotaan palveluja tai tuotteita, joista he ovat valmiita maksamaan tuotantokustannuksia enemmän. Asiakkaille on pystyttävä tuottamaan lisäarvoa pärjätäkseen kilpailukentässä. Lisäarvon luomisen edellytyksenä on, että organisaatio on kehittänyt toiminnalleen pysyvän kilpailuedun, jolla erottua kilpailijoista. Nykypäivänä innovatiivinen liiketoimintamalli on hyvin tärkeä yritysmaailmassa pärjäämiseen. Uusia markkinoita ja toimialoja syntyy koko ajan, joten kilpailussa pärjääminen vaatii kekseliäisyyttä. Internetin myötä myös asiakkaiden tietoisuus erilaisista palveluista ja vaihtoehdoista on lisääntynyt.

Liiketoimintamallia käytetään terminä varsin yleisesti, mutta sen määrittelyä ei ole tehty vielä kovin selkeäksi. Kirjallisuudesta sekä internetistä löytyy monenlaisia määritelmiä liiketoimintamallille. Liike-

toimintamallin keskeistä sisältöä ovat ulkoisen ympäristön muutosten aistiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja niiden luominen sekä kyky soveltaa ympäristösignaalit omiin kilpailuedun lähteisiin. Liiketoimintamalli kuvaa perusteellisesti sitä, kuinka organisaatio luo, synnyttää ja ylläpitää arvoa asiakkailleen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 14.) Philipson (2015) on tutkinut liiketoimintamallin käsitettä sekä sen merkitystä yrityksen kilpailukyvyyn saavuttamisessa. Myös Philipson kuvaa liiketoiminnan mallintamisen käsitettä suhteellisen uutena ja toteaa liiketoimintamallin olleen akateemisissa keskusteluissa mukana noin 20 vuoden ajan. Philipsonin tutkimus osoittaa, että innovatiivinen liiketoimintamalli luo palveluyrityksille kestävästä kilpailuetua, mutta kilpailuedun pysymiseksi liiketoimintamallia on päivitettävä kilpailutilanteen muuttuessa.

Teeceen (2010, 191–192) mukaan liiketoimintamalli ilmentää yrityksen liiketoiminnan taloudellista ja koko yrityksen toiminnan arkkitehtuuria. Teeceen tutkimuksen mukaan liiketoimintamalli kiteyttää asiakkaiden tarpeet ja maksukyvyyn sekä sen, kuinka yritys reagoi ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Toisaalta, liiketoimintamalli kuvastaa johdon hypoteesia siitä, mitä asiakkaat haluavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Hyvän liiketoimintamallin suunnittelussa ja toteuttamisessa täytyy arvioida laajasti niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä. Teeceen tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä on, että liiketoimintamallin innovoiminen ei itsessään rakenna yritystasosta kilpailuetua. Kuitenkin, uusi liiketoimintamalli tai uusi tuote luo asiakkaalle yleensä uutta lisäarvoa tai hintaetua. Jos uudet asiat eivät ole kilpailijoiden helposti jäljitettävissä, niin edelläkävijä yritys voi ansaita merkittävää tuottoa niiden avulla ainakin niin kauan kuin uudet asiat on kopioitu myös muille toimijoille. (Teece 2010, 181.) Kuviossa 5 kuvataan askeleet kestävästä liiketoimintamallin luomiseen. Pelkkä mallin luominen ei riitä, vaan mallin kehittämisen yhteydessä on otettava huomioon kuinka kilpailijoita estetään kopioimasta mallia.



KUVIO 5. Askeleet kestävästä liiketoimintamallin kehittämiseen (Mukaihen Teece 2010, 182.)

Magretan (2011, 69) mukaan strategiaa ja liiketoimintamallia käytetään usein samassa merkityksessä, jolloin ne eivät lopulta tarkoita yhtään mitään. Liiketoimintamalli ja strategia ovat kaksi eri asiaa. Ensimmäinen kuvaa keitä asiakkaasi ovat ja kuinka aiot ansaita rahaa luomalla heille arvoa. Toinen taas kuvaa kuinka voitat kilpailijasi olemalla erilainen. Kun liiketoimintamalli on vakaa ja täydentää strategiaa, niin sen avulla voi voittaa myös suurimmat kilpailijat. Magreta (2011, 84–85) nostaa esiin liiketoimintamallin hyödyllisyyden henkilökunnan työkaluna. Liiketoimintamalli kertoo tarinan asioista, joiden avulla yritys haluaa luoda arvoa. Liiketoimintamalli auttaa henkilökuntaa ymmärtämään oman työn merkityksen yrityksen kokonaisuuden kannalta.

Kandampullyn (2006) tutkimuksessa on tutkittu tekijöitä, jotka ovat olennaisia majoitus- ja ravitsemisalalan asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa. Aiemmin strategia-luvussa kuvattiin asiakkaiden kulkukäyttäytymisen ja odotusten muutosta majoitus- ja ravitsemisalalla. Asiakkaille ei enää riitä pelkkä majoitus, ruoka tai juoma, vaan yrityksellä pitää olla tarjolla lisäksi lisäpalveluita, jotka tukevat asiakkaan tarpeita. (Kandampully 2006, 174.) Pärjätäkseen arvon tuottamisessa, tehokkuudessa ja yksilöllisyydessä yritysten tulisi päivittää liiketoimintamallejaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Kandampullyn asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa mallin, joka mahdollistaa yrityksiä muuttamaan jatkuvasti ja sopeuttamaan toimintaansa uusiin haasteisiin. Kun yrityksen liiketoimintamalli on asiakas- ja palvelusuuntautunut, voi yritys saavuttaa markkinajohtajuutta ja kannattavuutta. (Kandampully 2006, 181–184.) Kandampullyn kuvaama asiakaskeskeinen liiketoimintamalli on relevantti vielä kymmenen vuoden jälkeenkin. NykYTEknologia ja asiakastarpeiden nopeat muutokset kertovat sen puolesta, että yritysten on oltava entistä joustavampia muuttamaan toimintaansa ja sitä myötä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin.

Hamelin (2001, 82–104) mukaan liiketoimintamalli koostuu neljästä pääkomponentista:

- Ydinstrategia. Asiakkaalle tarjotun kokonaisratkaisun taustalla tulee olla kilpailustrategia ja sen kumppanina resurssistrategia. Molempien strategioiden tulee kiteytyä kilpailuedun määritykseen.
- Strategiset resurssit. Liiketoimintamallin kannalta keskeiset strategiset resurssit ja pätevyudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:
  - strategiset omaisuuserät, eli asioita, joita yritys omistaa
  - ydinprosessit, eli menetelmät ja rutiinit, joita ihmiset tekevät yrityksessä
  - ydinosaaminen, eli se mitä yrityksessä tiedetään ja osataan.
- Asiakaspinta. Asiakkaan saama ja kokemus kokonaisratkaisusta. Tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä on kokonaisratkaisun ytimenä. Asiakkaan neuvonta, täydentävä informaatio tai hinnan kautta syntyvä kokonaiselämyksen merkitys voivat niin ikään olla osa kokonaisratkaisua.
- Arvoverkosto. Organisaatiossa käytössä olevien resurssien määrän voi moninkertaistaa hyödyntämällä ulkopuolisia lisäverkostoja. Lisäverkosto monipuolistaa asiakkaan saamaa kokonaisratkaisua.

Jotta pääkomponentit muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden, liittyvät ne toisiinsa kolmen "sillan" välityksellä:

- Hyöty asiakkaalle: yhdistää asiakaspinnan ja ydinstrategian. Hyödyt ovat asiakkaiden määrittelemiä toiveita ja perustarpeita, joihin vastataan.
- Sisäinen koostumus: yhdistää ydinstrategian ja strategiset resurssit. Koostumus viittaa siihen ainutlaatuiseen tapaan, jolla prosessit, osaaminen ja varat on yhdistetty ja yhteydessä toisiinsa tukemaan tiettyä strategiaa.
- Yrityksen rajat: yhdistää strategiset resurssit ja arvoverkoston. Yrityksen rajat ovat päätöksiä siitä, mitä yritys tekee itse ja mitä se ulkoistaa arvoverkostolleen.

Liiketoimintamallin neljän pääkomponentin tulee olla yhteensopivia ja toisiaan tukevia, jolloin ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Liiketoimintamallin on oltava ainutlaatuinen ja sen tavoitteena on varmistaa luodun lisäarvon potentiaalin haltuunotto. (Hamel 2001, 107; Santalainen 2009, 131–132.)

Kestävän liiketoimintamallin on kyettävä luomaan ja ylläpitämään arvoa yritykselle. Muutoin on mahdollista, että kyseinen yritys menee konkurssiin tai sen toiminta lakkaa kiinnostamasta asiakkaita. (The Financial Times 2015.) Arvon luomisen lisäksi olennaisena liiketoimintamallin osa-alueena korostuu kustannustehokkuus ja talouden näkökulma. Talouden mittarit ohjaavat liiketoimintamallin kustannuspuolta ja antavat palautetta siitä, miten asiat on tehty menneisyydessä. Numerot näyttävät totuuden oikeudenmukaisesti, joskus jopa julmasti. Luvut kertovat totuuden liiketoiminnan tilasta, joten niiden hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä on erityisen tärkeää. Talouden ohjaukseen kuuluu kaksi keskeistä asiaa: kustannusrakenne sekä ansaintamalli. Ne määrittävät osaltaan liiketoimintamallia ja liiketoimintamalli auttaa osaltaan tulkitsemaan taloudellisten lukujen syntyä. Luvut kertovat historian, jota ei voi muuttaa jälkeenpäin. Tulevaisuuteen voi kuitenkin aina vaikuttaa, ja lukujen avulla tulevaisuuden suunnittelu on helpompaa. (Saarelainen 2013, 79.)

Eri tutkijoiden näkemykset liiketoimintamallista terminä ovat hyvin samankaltaisia toisiinsa verrattuna. Liiketoimintamallin määritelmässä korostuvat hieman erilaiset painopisteet ja erona näkyy se, kuinka liiketoimintamalli nähdään strategian rinnalla. Tässä kehittämistyössä liiketoimintamalli nähdään kokonaisuutena, johon on koottu yhteen liiketoiminnan keskeiset elementit. Näiden elementtien avulla ja yhteisvaikutuksella harjoitetaan liiketoimintaa, luodaan asiakkaalle lisäarvoa sekä varmistetaan asiakaslupauksen toteutuminen. Asiakas on liiketoimintamallin suunnittelun keskiössä ja kaikki yrityksen toiminnallisuudet pohditaan asiakkaan tarpeiden pohjalta. Liiketoimintamalli myös kiteyttää strategiaa ja antaa konkreettisia apuvälineitä strategian toteuttamiseen. Liiketoimintamalli ja strategia nähdään toisiaan tukevinä elementteinä, jotka luovat kannattavalle liiketoiminnalle pohjan.

Ravintola Ehtan toimintaa alettiin suunnittelemaan 2013 vuoden loppupuolella. Ehtan suunnittelu ja toteutus haluttiin pitää elävänä, ja sellaisena, että toimintamalleja on helppo muuttaa myös sen jäl-



keen kun toiminta on aloitettu. Ehtan luominen oli uusi, erilainen projekti, koska uutta ravintolaa ruvettiin tekemään vanhan ravintolan tiloihin. Ehtan liiketoimintaa käynnistettiin juurikin tarinaa luomalla. Yksi idea johti toiseen, ja toinen idea kolmanteen. Ehtan luomisessa päätettiin keskittyä ideoihin ja niiden kokeiluun. Ilman mahdollisimpia ideoita ja keksintöjä Ehta ei tällä hetkellä olisi niin toimiva konsepti kuin se on. Liiketoimintamallin luominen toiminnan pohjaksi oli tärkeää, jotta liiketoiminnan eri osa-alueiden toteutumisen seuraaminen olisi selkeämpää sekä toiminnan panostus tapahtuisi oikeisiin asioihin. Materiaalia liiketoimintamalliin kerättiin matkan varrelta hyvin paljon ja niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin kommentit otettiin liiketoimintamallia suunniteltaessa huomioon. Liiketoimintamalliin haluttiin saada laaja näkemys talon sisäisesti, joten mallin luomiseen osallistui Original Sokos Hotel Puijonsarven johtoryhmä. Johtoryhmän ajatukset pohjautuvat johtoryhmän omakohtaisiin kokemuksiin, sekä asiakaspalautteisiin, joita liiketoimintamallin suunnittelussa mahdollisesti voisi hyödyntää. Johtoryhmäläisillä on myös laaja näkemys ja kokemus asiakkaiden toiveista ja tarpeista, joihin liiketoimintamallin kehittämisen avulla haluttiin löytää vastauksia.

### 5.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä malli liiketoimintamallin luomiseen ja kehittämiseen. Osterwalderin ja Pigneurin johdolla 470 liikkeenjohdon ammattilaista 45 maasta osallistuivat mallin kehittämiseen. BMC:n perusajatuksena on hahmotella yhdelle paperille yhdeksästä osiosta muodostuva liiketoimintamalli (kuva 7). (Ojasalo ym. 2014, 182.) Yhdeksän osion kokonaisuuteen sisältyy neljä liiketoiminnan pääryhmää: asiakas, palvelu, infrastruktuuri ja taloudellinen kelpoisuus. BMC:n osiot rakennetaan ennalta määrättyssä järjestyksessä, jotta liiketoimintamallin lopputulos olisi mahdollisimman luotettava. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 15–17.)

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
<b>Key Partners</b> Who are our Key Partners? Which Key Resources do we acquire from partners? Which Key Activities do we outsource from partners? Which Key Channels do we leverage from partners? Which Key Customer Segments do we acquire from partners? Which Key Revenue Streams do we acquire from partners? Which Key Costs do we acquire from partners? Which Key Risks do we acquire from partners? Which Key Opportunities do we acquire from partners?	<b>Key Activities</b> What Key Activities do our Value Propositions require? Which Key Resources do we need to perform these Key Activities? Which Key Channels do we need to perform these Key Activities? Which Key Customer Segments do we need to perform these Key Activities? Which Key Revenue Streams do we need to perform these Key Activities? Which Key Costs do we need to perform these Key Activities? Which Key Risks do we need to perform these Key Activities? Which Key Opportunities do we need to perform these Key Activities?	<b>Value Propositions</b> What value do we deliver to the customer? Which Key Resources do we need to create this value? Which Key Activities do we need to create this value? Which Key Channels do we need to create this value? Which Key Customer Segments do we need to create this value? Which Key Revenue Streams do we need to create this value? Which Key Costs do we need to create this value? Which Key Risks do we need to create this value? Which Key Opportunities do we need to create this value?	<b>Customer Relationships</b> What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish? Which Key Resources do we need to establish these relationships? Which Key Activities do we need to establish these relationships? Which Key Channels do we need to establish these relationships? Which Key Customer Segments do we need to establish these relationships? Which Key Revenue Streams do we need to establish these relationships? Which Key Costs do we need to establish these relationships? Which Key Risks do we need to establish these relationships? Which Key Opportunities do we need to establish these relationships?	<b>Customer Segments</b> Who are we creating value for? Which Key Resources do we need to create this value? Which Key Activities do we need to create this value? Which Key Channels do we need to create this value? Which Key Customer Segments do we need to create this value? Which Key Revenue Streams do we need to create this value? Which Key Costs do we need to create this value? Which Key Risks do we need to create this value? Which Key Opportunities do we need to create this value?	
<b>Key Resources</b> What Key Resources do our Value Propositions require? Which Key Activities do we need to perform these Key Activities? Which Key Channels do we need to perform these Key Activities? Which Key Customer Segments do we need to perform these Key Activities? Which Key Revenue Streams do we need to perform these Key Activities? Which Key Costs do we need to perform these Key Activities? Which Key Risks do we need to perform these Key Activities? Which Key Opportunities do we need to perform these Key Activities?	<b>Channels</b> Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? Which Key Resources do we need to reach them through these Channels? Which Key Activities do we need to reach them through these Channels? Which Key Customer Segments do we need to reach them through these Channels? Which Key Revenue Streams do we need to reach them through these Channels? Which Key Costs do we need to reach them through these Channels? Which Key Risks do we need to reach them through these Channels? Which Key Opportunities do we need to reach them through these Channels?	<b>Cost Structure</b> What are the most important costs incurred in our business model? Which Key Resources do we need to incur these costs? Which Key Activities do we need to incur these costs? Which Key Channels do we need to incur these costs? Which Key Customer Segments do we need to incur these costs? Which Key Revenue Streams do we need to incur these costs? Which Key Risks do we need to incur these costs? Which Key Opportunities do we need to incur these costs?	<b>Revenue Streams</b> For what value do our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How much are they currently paying? How much are they willing to pay? How much are they able to pay? How much are they likely to pay? How much are they expected to pay? How much are they likely to pay? How much are they expected to pay? How much are they likely to pay? How much are they expected to pay?		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer  
 © 2015 Strategyzer. All rights reserved. Strategyzer is a registered trademark of Strategyzer AG. All other trademarks are the property of their respective owners.

Strategyzer  
strategyzer.com

KUVA 7. Business Model Canvas (Strategyzer Ag 2015.)

Ehtan liiketoimintamallin rakentamisen työkaluksi valittiin Business Model Canvas, koska malli vaikutti innovatiiviselta, mielenkiintoiselta ja tähän käyttötarkoitukseen sopivalta. Canvas täytettiin kaksi kertaa kehittämistyön tekemisen aikana. Ensimmäisen ja toisen canvasin täyttämisen välillä Ehtan näkyvyyttä kehitettiin sosiaalisessa mediassa sekä markkinointia kohdistettiin entistä enemmän sähköisiin kanaviin. Toinen asia, jota kehitettiin, oli lounaskonsepti. Nämä asiat saattoivat heijastua joutoryhmän pohdinnoissa toisella canvas-kierroksella. Seuraavaksi kuvataan BMC:n sisältämät osiot siinä järjestyksessä, kun Osterwalder ja Pigneur ovat alun perin mallin täyttämisen ajatelleet. Liiketoimintamallin osioiden yhteydessä käsitellään myös Ehtan liiketoimintamallin pääkohdat ja kuvataan niiden sisältöä.

### 5.3.1 Asiakassegmentti (Customer Segments)

Asiakkaat luovat liiketoimintamallin sydämen, joten BMC työkalun täyttö aloitetaan määrittelemällä yrityksen asiakassegmentit. Ilman asiakkaita yritykset eivät pystyisi menestymään. Liiketoimintamalliin voidaan sisällyttää yksi tai useampi, iso tai pieni asiakassegmentti. Yrityksen täytyy kuitenkin päättää, mille asiakasryhmälle tuotetta ja palvelua tarjotaan, ja mitkä ryhmät jätetään huomioimatta. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 20.)

Lähes kaikissa yrityksissä asiakkaita on jossakin vaiheessa ryhmitelty eli segmentoitu. Asiakassegmenttejä määriteltäessä yrityksen täytyy löytää vastaukset kolmeen tärkeään, liikeideassa määriteltyyn kysymykseen: kenelle, mitä ja miten. (Saarelainen 2013, 51–53.)

Ehtan asiakassegmentti voidaan jakaa neljään pääryhmään:

- Nuoret aikuiset
- Lapsiperheet
- Hotelliasiakkaat
- Lounasasiakkaat

Jokaisella segmentillä on omat vaatimuksensa ja odotuksensa ravintolakäynniltään. Nämä neljä pääryhmää ovat sellaisia, joiden toiveiden ja palautteiden myötä Ehtan toimintaa pyritään kehittämään, ja joille tuotetta sekä palvelua pääasiallisesti tarjotaan.

Nuoret aikuiset tulevat viettämään aikaansa ravintolaan ja vaihtamaan kuulumisiaan. He saattavat olla hyvinkin trenditietoisia ja käyttävät paljon sosiaalisen median kanavia. He lataavat kuvia annoksista, miljööstä sekä toisistaan erilaisiin kuvapalveluihin ja sosiaalisiin median sovelluksiin. He haluavat viihtyä ja nauttia. Osalle hinta voi olla hyvin ratkaiseva tekijä ravintolan valinnassa. Tämä asiakassegmentti on myös hyvin tietoinen siitä, millaista tuotetta ja palvelua he haluavat. Nuorille on nykyään tärkeää ruoan alkuperä ja raaka-aineiden paikallisuus.

Lapsiperheille tärkeää on helppo pääsy ravintolaan, mahdollisesti parkkipaikka sekä leikkipaikka. Myös avaruus ja tilavuus helpottavat lapsiperheen asiointia ravintolassa. Leikkipaikka on yksi valintaan vaikuttava asia, ja Ehtan viihtyisä leikkipaikka on tehty juuri lapsiperheitä ajatellen. Lasten an-

nokset sekä niiden hintataso ovat myös asioita, jotka voivat vaikuttaa lapsiperheiden ravintolavalintaan.

Lounasasiakkaat kaipaavat nopeaa palvelua, helposti saatavilla olevaa ja maukasta ruokaa. Lounaan hinnan tulisi olla edullinen ja mahdollisesti lounaseteleillä maksettava. Lounaan maksamisen täytyy olla nopeaa ja kätevää, jotta lounastauko on riittävä nautinnolliseen ruokailuhetkeen.

Työmatkustajat ovat hyvin merkittävä asiakasryhmä Sokos Hotelleissa. Hotelliasiakas, tässä tapauksessa pääasiallisesti työmatkustaja, kaipaa ravintolakäyntiinsä vaihtelua ja helppoutta. Original Sokos Hotel Puijonsarven majoittujista oli vuoden 2015 aikana työmatkustajia noin 49 prosenttia (SOK 2015f). Hotellin ravintolat sekä hotellin muut palvelut tulevat heille hyvin tutuiksi. Ketjuravintoloiden annokset ovat todennäköisesti jo tuttuja muista hotelleista, joten vaihtelua kaipaava valitsee mielellään Ehtan uniikin tarjonnan.

### 5.3.2 Arvolupaus (Value Propotions)

Asiakassegmentin määrittelyn jälkeen siirrytään tarkentamaan yrityksen arvolupausta. Arvolupaus kuvaa tuotteita ja palveluita, jotka luovat arvoa tietyille asiakasryhmälle. Arvolupaus on syy siihen, miksi asiakkaat valitsevat tietyn yrityksen jonkun toisen sijasta. Se selvittää asiakkaan ongelmia ja tyydyttää asiakkaan tarpeita. Jokainen arvolupaus sisältää valittuja tuotteita tai palveluja, jotka on tarkoitettu tietyille asiakasryhmille. Täten, arvolupaus on kooste hyödyistä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 22.)

Arvolupaus ilmaisee asiakkaan yhteistyöstä saamaa kokonaisarvoa. Yleensä kyseessä on kokonaisratkaisu, jossa on tuotteen lisäksi muita lisäarvoa tuottavia palveluja. Yrityksen arvolupaus voi pohjautua asiakkaaseen, palveluun, tuotteeseen ja brändiin. Asiakas lupaus kuvaa arvoa ja keskeisiä toimintaperiaatteita, jotka asiakas saa yhteistyöstä yrityksen kanssa. Asiakas lupauksen lisäksi löytyy muitakin lupauksia, joita käytetään eri käyttötarkoituksissa. Palvelulupausta käytetään palvelualoilla ja se sisältää palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Brändilupaus viestii niitä odotuksia ja mielikuvia, joita yritykseen, palveluun tai tuotteisiin halutaan liittää. (Saarelainen 2013, 41.)

Asiakas lupaus voi kohdistua johonkin organisaation osaan, koko organisaatioon, tuotteeseen tai palveluun. Asiakas lupauksella on tärkeä rooli yrityksen sisäisessä ohjauksessa sekä erityisesti asiakkaiden odotusten johtamisessa. Asiakas lupaukseen täytyy kiteyttää arvo, jota yritys haluaa asiakkailleen tarjota. Joskus se on lista keskeisistä asiakkuuksiin liittyvistä teemoista, mutta parhaimmillaan se pystytään kiteyttämään ytimekkään iskulauseen muotoon. (Saarelainen 2013, 42.) Asiakas lupaus pitää sisällään organisaation kilpailustrategian, joka koostuu operatiivisesta tehokkuudesta, tuotejohtajuudesta sekä asiakassuuntautuneesta toiminnasta. Mitään näistä kilpailustrategian ulottuvuuksista ei voi jättää pois, mutta menestystä haettaessa täytyy keskittyä johonkin näistä. (Saarelainen 2013, 43.) Palvelualoilla esimerkiksi asiakassuuntautuneisuus on hyvin tyypillinen valinta.

Ravintola Ehtan arvolupaus on kiteytetty asiakaslupaukseksi: *”aidoilta ihmisiltä aidoille ihmisille”*. Tämä asiakaslupaus viittaa vahvasti palveluun ja asiakkaiden kohtaamiseen. Arvoa halutaan kuitenkin luoda myös muilla asioilla, jotka asiakas tietää saavansa aina Ehtaan tullessaan. Ehtan asiakaslupauksessa kuvataan Ehtan tavoitetta luvata jokaiselle ihmiselle erityislaatuinen ja aito palvelukokemus. Ehtaan on helppo tulla, palvelu on aitoa ja persoonallista sekä ammattitaitoista ja kohteliasta.

Arvoa luodaan palvelun lisäksi myös muilla asioilla. Koko S-ryhmässä asiakas on omistaja, kun hän on liittynyt osuuskauppansa jäseneksi maksamalla jäsenmaksun. S-ryhmän lukuisat toimipaikat ovat asiakasomistajien käytettävissä. Osuustoiminnan ainoa tarkoitus onkin palvella kokonaisvaltaisesti omistajiensa tarpeita. (SOK 2015g.) Ehtan ollessa S-ryhmän ravintola, kuuluu bonus ja asiakasomistajahinnoittelu automaattisiin toimintoihin. Ruokalistalta löytyy aina tuotteita, jotka ovat halvempia S-etukortilla. Myös vuosittaisessa toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon asiakasomistajat ja heille tarjottavat edut. Sokos hotelleissa on työmatkustajien oma kanta-asiakasjärjestelmä, S-card, joka tuo työmatkoihin mukavuutta ja tuntuvia etuja. S-card kanta-asiakkaat saavat erilaisia palveluetuja S-ryhmän hotelleissa. Lisäksi kortilla pystyy kerryttämään pisteitä, joita voi käyttää maksuvälineenä suuressa osassa S-ryhmän toimipaikoista. (SOK 2015h.) S-cardin haltijoille Ehta tarjoaa aina etutuotteita, joten työmatkaaja voi luottaa siihen, että kanta-asiakkaana hänet huomioidaan etutuotteita tarjoamalla.

Hinta-laatusuhde Ehtassa halutaan pitää sellaisella tasolla, että asiakas kokee saavansa aina rahoilensa vastinetta. Hinnoittelussa otetaan vahvasti huomioon kustannustehokkuus, mutta myös mielikuva, joka asiakkaalle hinnoittelulla luodaan. Tuotteen laadun pitää olla erinomaista ja tasalaatuista siinä määrin, että asiakas voi luottaa aiempaan kokemukseensa. Kun tuote sekä palvelu yltyvät aina erinomaiselle tasolle, yllättyy asiakas kerta toisensa jälkeen positiivisesti ja tulee todennäköisesti myös uudelleen.

Ravintolaa valitessa parkkipaikka ei ole itsestään selvyyttä jokaisen ravintolan kohdalla. Parkkipaikka voi olla ravintolan valintaan vaikuttava asia. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa on kaksi isoa ulkoparkkipaikkaa ja lisäksi kaksikerroksinen parkkihalli. Parkki on maksullinen, mutta lounasajalle (kello 11.00- 14.00) saa yhden tunnin ilmaista parkkiaikaa. Tämä helpottaa ja nopeuttaa esimerkiksi kiireisen lounasasiakkaan vierailua lounasaikana. Ehtaan tullessaan asiakas tietää saavansa auton helposti parkkiin, joten Ehtassa parkkipaikka nähdään arvoa tuovana asiana.

### 5.3.3 Kanavat (Channels)

Asiakkaan ja arvolupauksen jälkeen mallista täytetään kohdat kanavat, asiakassuhteet ja kassavirta, jotka määrittävät yrityksen kassavirran eli tulolähteen.

Kanavat kuvaavat, kuinka yritys kommunikoi asiakkaidensa kanssa sekä kuinka se tavoittaa asiakkaansa. Viestintä-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yhteyden yrityksen ja asiakkaan välille. Kanavien tehtäviin kuuluu useita eri toimintoja, kuten:

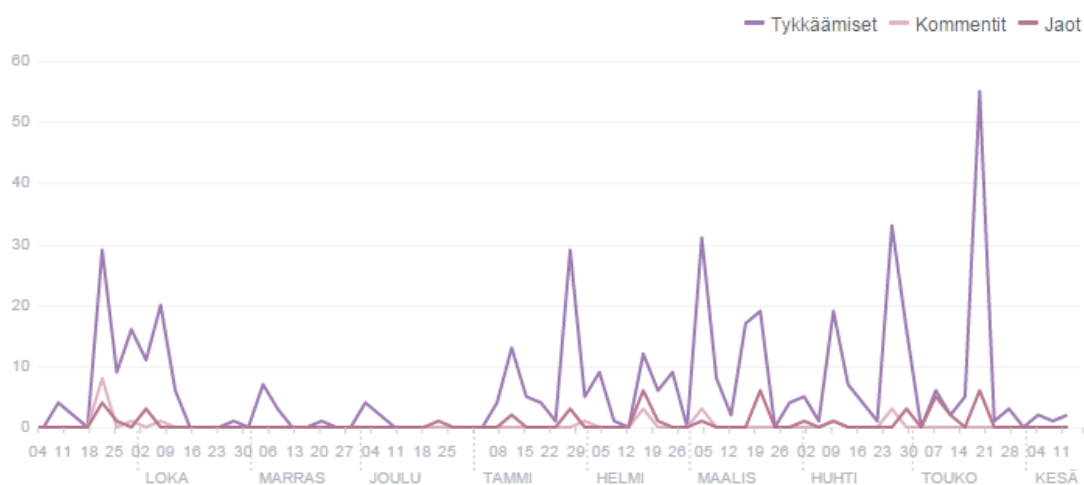
- lisätä asiakkaiden tietoisuutta yrityksen palveluista ja tuotteista
- auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen arvolupausta
- mahdollistaa asiakkaan hankkimaan tietynlaisia tuotteita ja palveluita
- saattaa yrityksen arvolupaus asiakkaiden tietoisuuteen
- tarjota ostojen jälkeistä asiakastukea. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 26.)

Hotellin vastaanotto sekä myyntipalvelu ovat avainasemassa toimimaan kanavana hotelliasiakkaan ja Ehtan välillä. Ravintolan suosittelev vastaanotossa samalla, kun asiakas kirjautuu hotelliin sisään, on erittäin tärkeää. Myyntipalvelu toimii yhteyskanavana myös lounasasiakkaisiin, mutta suurimpana kohderyhmänä myyntipalvelulla on hotellissa pidettävien kokousten sekä yritysten asiakkaat. Saumatonta yhteistyötä myyntipalvelun ja vastaanoton kanssa vaatii ajantasaisen informaation kulun Ehtan tapahtumista, tarjouksista sekä muutoksista niiden suuntaan.

Pääkanavana Ehtan markkinoinnissa käytetään sosiaalista mediaa. Aktiivisessa käytössä on tällä hetkellä Facebook ja Instagram. Sosiaalinen media ja näkyvyys sähköisissä kanavissa on oltava aktiivista ja tiedon siellä ajantasaista. Nuoret aikuiset ja monet muutkin ryhmät käyttävät somea yhä enemmän palveluita valitessaan. Instagramin kautta Ehtaan tulee paljon palautetta sekä myös ilmaista markkinointia asiakkaiden ottamien kuvien muodossa. Instagramin käyttö Ehtassa on tällä hetkellä aktiivista. Some-maailmassa mukana pysyminen edellyttää aktiivisuutta sekä kiinnostusta asiaan. Hyvä käytäntö on, että somen päivitys on pääsääntöisesti yhden henkilön vastuulla, mutta myös muiden työntekijöiden kannustus aktiivisempaan somen päivittämiseen on suotavaa. Kuvio 6 havainnollistaa kuinka Ehtan facebook tykkäykset, kommentit ja jaot ovat kehittyneet syksystä 2014 kevääseen 2015. Kun somen päivitystä vastuutettiin vuoden 2015 alusta alkaen enemmän yhden henkilön vastuulle, niin tykkäysten, kommenttien ja jakojen määrä kasvoi selkeästi.

#### Tykkäykset, kommentit ja jaot

Näiden toimien avulla tavoitat enemmän ihmisiä.



KUVIO 6. Facebookin tykkäykset, kommentit ja jaot (Larvanto 2015.)

Internet-sivut sisältävät perustiedot, ja niiden sisällön pitää olla ajantasaista. Ehtan omien internet-sivujen lisäksi myös Original Sokos Hotel Puijonsarven sekä Osuuskauppa PeeÄssän sivuilla olevan tiedon täytyy olla ajantasaista.

Yhtenä tärkeänä markkinointikanavana Ehta käyttää myös asiakasomistajapostitusta, kuten esimerkiksi Sinun Etusi -lehteä, johon kootaan Osuuskaupan ajankohtaisia tarjouksia asiakasomistajille. S-mobiili sovellus puolestaan on puhelimeen ladattava sovellus, josta pystyy katsomaan sekä lunastamaan S-ryhmän toimipaikkojen tarjouksia sekä tarkistamaan esimerkiksi bonussaldon (SOK 2016). S-mobiili on yksi tärkeä markkinointikanava, jota Ehta hyödyntää markkinoinnissaan.

#### 5.3.4 Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Yrityksessä pitää olla selvillä, millaisen asiakassuhteen se haluaa luoda kullekin asiakassegmentilleen. Asiakassuhteisiin liittyviä asioita ovat esimerkiksi, millaisia asiakassuhteita asiakkaamme odottavat yritykseltä ja kuinka asiakassuhteita hoidetaan. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 28.)

Asiakkaista huolenpitäminen ja heidän huomioiminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Hyvä palvelu ja asiakkaan huomioiminen tuovat asiakkaan takaisin. Tyytyväisistä asiakkaista voi tulla kanta-asiakkaita ja heidän kanssaan voi muodostua erityinen asiakassuhde. Asiakassuhdetta luodessa täytyy muistaa, että suhde on molemminpuolinen vasta silloin, kun asiakas tuntee olevansa erityisessä suhteessa yritykseen. Pelkkä useasti asioiminen ja ostaminen eivät välttämättä merkitse asiakkaalle lujaa asiakassuhdetta. Se syntyy vasta, kun suhde välittyy asiakkaan tunteisiin. (Barnes 2013, 6.)

S-ryhmässä asiakasomistajat ovat suuri asiakasryhmä ja S-ryhmän toiminta-ajatuksen myötä myös Ehta panostaa toiminnassaan asiakasomistajien toiveisiin ja tarpeisiin. Ravintolassa pienet teot, kuten esimerkiksi parempi pöytä, kaunis kattaus, huomioiminen, päivän lehtien vieminen tai syntymäpäivämuistaminen ovat asioita, joilla asiakasta voi huomioida erityisesti.

Ravintoloilta odotetaan yhä korkeampaa laatua sekä ruoan että palvelun suhteen. Jos nykykuluttaja ei vaikutu ravintolan laadusta, hän voi kertoa sen välittömästi jopa sadoille facebook-ystävillään. Laadukkaaseen palveluun kuuluu osana se, että ravintola reagoi erilaisilla arviointisivustoilla saamiinsa negatiivisiin palautteisiin. (Erkko 2015.) Asiakaspalautteisiin vastaaminen ja niihin reagoiminen pikimmiten ovat tärkeimpiä asiakassuhteiden hoitotapoja. Kanavat asiakaspalautteiden antamiseen ovat lisääntyneet internetin ja sosiaalisen median myötä. Ehtan asiakaskunnasta suuri osa on nuorisoa, jotka antavat palautetta nykyaikaisin keinoin, kuten esimerkiksi instagramin kautta (kuva 8). Asiakassuhteiden hoito tapahtuu siis hyvin pitkälti reaaliaikaisen kanssakäymisen lisäksi sosiaalisen median kanavien kautta.



KUVA 8. Ravintola Ehta 2015.

Asiakkaat odottavat peruspalvelun lisäksi ravintolakäynniltään elämyksiä ja positiivisia palvelukokemuksia. Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy yhä useammin asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä kohtaamisissa. Perinteiset mittaamisen keinot, kuten asiakastytyväisyyskyselyt eivät välttämättä enää palvele kohtaamisissa. Asiakaskohtaamisia varten on löydettävä uusia mittaamisen keinoja. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 134.) Ehtassa on käytössä Taputa-asiakaspalautejärjestelmä, jonka avulla asiakkailta saadaan arvokasta tietoa ja pystytään kehittämään liiketoimintaa. Taputa-järjestelmään voi antaa palautetta joko älypuhelimella qr-koodin kautta tai kirjoittamalla osoitteen selaimeen. Palautteen antaminen on siis suhteellisen helppoa. Palautteet tulevat reaaliajassa ilmoitettuun sähköpostiosoitteeseen sekä hallintajärjestelmään, joten niihin pystytään reagoimaan välittömästi. (Fonecta 2015.)

Jotta asiakkaat saavat tarvittavan infon ravintolan tapahtumista ja pysyvät ajan tasalla tarjouksista, on mainonnan oltava aktiivista valituissa markkinointikanavissa. Hyvää asiakassuhteiden hoitamista ja tehokasta markkinointia on esimerkiksi kohdennettu markkinointi suorapostituksen muodossa. Tietyn kohdeyhmän tarjoukset ja tapahtumat on hyvä kohdistaa markkinoinnissakin samalle kohdeyhmälle. Myös sosiaalisen median puolella on mahdollista käyttää kohdennettua markkinointia esimerkiksi eri ikäryhmille.

Lounasasiakkaalle on tärkeää, että lounaslista löytyy aina sovitusta kanavista, ja että se pitää paikkansa. Kiireinen lounastaja ei halua pettyä lounastaukonsa aikana esimerkiksi virheellisen informaation takia. Lounaslistan päivitys Ehtan kohdalla on perustyötehtävä sovittujen työntekijöiden arjessa.

Osuuskauppa PeeÄssän ravintoloissa on käytössä yhteinen lounaspassi. Lounaspassin avulla lounastajia voi sitouttaa käyttämään palveluja. Lounaspassin jakaminen asiakkaille myös iltaisin ja viikonloppuisin on hyvä keino lisätä asiakkaiden tietoisuutta lounaasta ja saada heidät tulemaan uudelleen lounasaikana.

S-card asiakkaita huomioidaan Ehtassa vaihtuvilla annoksilla, jotka he voivat maksaa kertyneillä S-card eduillaan. Työmatkustajat arvostavat palvelun nopeutta, joten työmatkustajille pyritään tarjoamaan sellaisia annoksia, jotka he saavat nopeasti ja vaivattomasti.

Edellä olevien asioiden perusteella voi todeta, että hyvin pienetkin asiakassuhteiden hoitamisesta ovat tärkeitä. Asiakassuhteita on vaalittava ja asiakkaan tarpeet on tunnistettava, jotta niihin osataan vastata.

### 5.3.5 Kassavirta (Revenue Streams)

Kassavirta edustaa rahaa, jota yritys saa eri asiakassegmenteiltä. Yrityksen on pohdittava vastauksia kysymyksiin: mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mistä he tällä hetkellä maksavat? Paljonko asiakkaat nyt maksavat? Miten ja millä periaatteilla tuotteet hinnoitellaan? (Ojasalo ym. 2014, 184.)

Ehta on kohtuuhintainen ravintola, joka tarjoaa jokaiselle jotakin. Hinta-laatu -mielikuva pidetään hyvänä tuoreilla raaka-aineilla ja itse tehdyillä tuotteilla. Hinta ei kuitenkaan nouse liian korkeaksi, vaikka tuotteita tehdäänkin paljon itse. Lasten annokset ovat edullisia, jotta lapsiperheiden toiveisiin voidaan vastata. Asiakasomistajille on aina tarjoushintoisia tuotteita S-etukortilla. Lounaan hinta on laskettu kilpailukykyiseksi kilpailijoihin nähden. Hinnoittelussa otetaan huomioon asiakkaille maksettavan bonuksen osuus, kuitenkin niin, että hinta pysyy kilpailukykyisenä.

### 5.3.6 Avainresurssit (Key Resources)

Kaikkiin lupauksiin kuuluu aina lupauksen lunastus. Jotta asiakkaille luvattuja asioita pystytään lunastamaan, täytyy kartoittaa millaisia voimavaroja yrityksellä täytyy olla, jotta asiakkaille luvatut asiat voidaan toteuttaa. Toteuttamiseen tarvitaan sisäisiä voimavaroja: henkisiä ja fyysisiä resursseja, kokonaisuutta tukeva johtaminen ja organisaatorakenne sekä niitä täydentävät verkostot. (Saarelainen 2013, 65.)

Avainresursseilla kuvataan yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset voimavarat, joita ilman yritys ei voi lunastaa arvolupaustaan (Ojasalo ym. 2014, 184). Avainresurssit voivat olla:

- tiedollisia: brändit, patentit, asiakastietokannat
  - taloudellisia: pääoma, luotot
  - inhimillisiä: henkilöstöresurssit
  - fyysisiä: koneet, laitteet, järjestelmät, jakelukanavat
- (Osterwalder ja Pigneur 2010, 35).



Pitkällä aikajänteellä osaaminen on yrityksen tärkein menestystekijä. Osaamista on myös eri tasoilla, joilla on eri arvo asiakkaalle (kuvio 7). Osaaminen näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa ja sen merkitys vaihtelee arvon ja ainutlaatuisuuden mukaan. Yrityksen täytyy tunnistaa millainen osaaminen yrityksessä luo kilpailuetua ja mistä kenties kannattaa luopua. Osaaminen liittyy moneen eri liiketoimintamallin osa-alueeseen ja sen avulla luodaan edellytykset strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Saarelainen 2013, 67–68.)



KUVIO 7. Osaaminen on eriarvoista (Mukaiillen Saarelainen 2013, 68.)

Ehtan liiketoiminnan kannalta suurin ja tärkein voimavara on henkilökunta. Savolaisuus, ehta ja aito palvelu sekä persoonallisuus ovat asioita, jotka korostuvat, ja joita kannattaa korostaa henkilökunnan toiminnassa. Henkilökunnan pitää olla koulutettua sekä hyvin perehdytettyjä työtehtäviinsä. Henkilökunnan osaamisen kartoitukseen ja kehittämiseen apuvälineinä toimivat säännölliset kehityskeskustelut sekä osaamiskartoitukset kehityskeskustelujen yhteydessä. Ravintolapäällikön rooli lähiesimiehenä on hyvin tärkeä henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta. Inhimillisiin voimavaroihin liittyy vielä hyvin vahvasti viestintä, joka isossa hotellissa täytyy olla sujuvaa. Ilman sujuvaa viestintää toiminta on mahdotonta ja informaatio ei kulje yli osastorajojen.

Fyysisiin voimavaroihin kuuluvat laitteet ja järjestelmät. Ison yrityksen järjestelmät luovat joskus haasteita toimintaan, mutta edellytyksenä niiden toimivuudelle on käyttäjien koulutukset ja osaaminen niiden hallintaan. Keittiön kannalta keittiölaitteiden toimivuus on ehdottoman tärkeää. Myös puhtaanapito ja huolto vaikuttavat suuresti laitteiden toimimiseen ja lopulta myös kustannustehokkuuteen. Tilauksia tehdään kaksi kertaa viikossa, joten tilausjärjestelmien ja –pohjien tulee olla toimivia ja ajantasaisia, jotta oikeat tuotteet ovat saatavilla oikeaan aikaan. Talous-, henkilöstöhallinto- sekä kassajärjestelmät ovat erittäin tärkeitä avainresursseja Ehtalle. Asiakkaat maksavat ravintolassa pääasiallisesti pankki- tai luottokortilla, joten maksamiseen liittyvien järjestelmien pitää olla kunnossa ja toimivia. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät ovat toiminnan kehittämisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta tärkeitä resursseja. Järjestelmien avulla pystytään keräämään ja analysoimaan tietoa, joka auttaa niin päivittäistä kuin pidempiaikaisempaa suunnittelua.

### 5.3.7 Avaintoiminnot (Key Activities)

Avaintoiminnot ovat tärkeimpiä tehtäviä, joita yrityksen täytyy tehdä saadakseen liiketoimintamallin toimimaan. Avaintehtävät voidaan kategorisoida seuraavasti:

- tuote
- ongelmanratkaisu
- alusta- ja verkkotoiminnot.

Tuotetoiminta hallitsee erityisesti tuotantoyritysten liiketoimintamalleja. Painopisteet liiketoimintamallissa liittyvät erityisen hyvälaatuisten tuotteiden suunnitteluun, tuottamiseen ja toimittamiseen. Sairaalat, konsulttiyritykset sekä muut palveluyritykset tarvitsevat yleensä ongelmanratkaisua toiminnassaan. Heidän liiketoimintamalleissaan painotetaan jatkuvaa koulutusta sekä osaamisen johtamista. Verkko, ohjelmistot, alustat ja jopa brändit voivat kuulua joidenkin yritysten avaintoimintoihin. Esimerkiksi verkkokaupan tulee ylläpitää koko ajan verkkosivujaan, jotta palvelu toimii ja on ajantasaista. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 36–37.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, mutta samalla myös yksi suurimmista kustannuksista. Jotta henkilökunta voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisimmalla tavalla yrityksen tärkeimpänä voimavarana, on esimerkiksi työvuorosuunnittelun oltava tehokasta ja suunnitelmallista. Työvuorosuunnittelussa korostuu tietynlainen osaaminen ongelmanratkaisuun. Suunnittelussa täytyy huomioida työehtosopimuksen määrittämien asioiden lisäksi kustannustehokkuus sekä henkilökunnan erilaiset osaamiset. Kun työvuorosuunnittelu on systemaattista ja tehokasta, niin yrityksen avaintoimintona se myös vaikuttaa positiivisella tavalla kustannuksiin, asiakaskokemukseen, laatuun, työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä myyntiin.

Esimiehen toiminta ja hyvä johtaminen luovat henkilökunnan toiminnalle pohjan sekä raamit, joiden mukaan toimia. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyy monia asioita, joita täytyy huomioida. Hyvä esimies motivoi henkilökuntaa toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman toiminnan vaikutuksen yrityksen liiketoiminnalle. Tasapuolinen ja määrätietoinen johtaminen auttaa henkilökuntaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Esimiestyö on ongelmanratkaisua ja jatkuvaa toiminnan kehitystä, mutta palvelualalla esimiehen tehtävä on ensisijaisesti ohjata henkilöstään kohti yhteistä päämäärää ja asiakastyytyväisyyttä.

Tuotekehitystä Ehtassa tehdään asiakkaiden toiveita kuunnellen ja heidän kysyntään vastaten. Ruokakäytännöt muuttuvat ja tarjonnan pitää muuttua niiden mukana. Tällä hetkellä laadukkaaksi mielletään ruoka, joka tekee hyvää syöjälle, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Ruoka-alan asiantuntijoiden mukaan terveyden arvostaminen ei ole mikään ohimenevä trendi, vaan se mitä mielletään terveelliseksi, muuttuu ajassa. Luksustuotteiden, kuten samppanjan rinnalle ovat nousemassa paikallinen luksus sekä käsintehty pientuotteet. (Erkko 2015.)

Vannasmaan mukaan (Erkko 2015) ruoan itse tekeminen kotona on suuri kilpailija ravintoloille. Kun kotona osataan laittaa huipputason ruokaa, nousevat odotukset myös ravintolaelämyksen laatua kohtaan korkeammaksi. Ruoasta kiinnostuneet ja ruokatrendejä seuraavat asiakkaat arvostavat myös mahdollisuutta vaikuttaa ravintolan ruokalistoihin.

### 5.3.8 Yhteistyökumppanit (Key Partnerships)

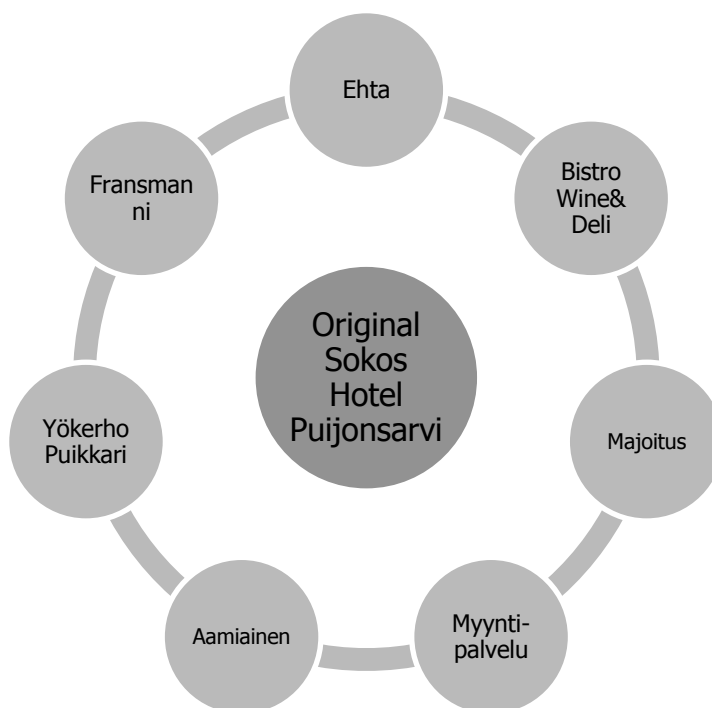
Yhteistyökumppaneilla kuvataan yrityksen keskeisiä toimittajia ja liikekumppaneita, jotka auttavat liiketoimintamallin toteuttamisessa. Yrityksen yhteistyötyypit voidaan jakaa neljään tyyppiin:

- strateginen yhteistyö sellaisten yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään
- kilpailijoiden välinen yhteistyö
- uuden liiketoiminnan kehittäminen yhteishankkeilla
- ostaja-toimittajaketju luotettavien toimitusten takaamiseksi

(Osterwalder ja Pigneur 2010, 38).

Tavarantoimittajat ovat yritykselle tärkeitä yhteistyökumppaneita. Ehtan päätavarantoimittajana toimii S-ryhmän tukkukauppa Meira Nova, mutta myös paikallisten tavarantoimittajien kanssa tehdään yhteistyötä. Paikallisten tavarantoimittajien kanssa luodut hyvät suhteet auttavat asioimisessa. Tuotteita voidaan tilata lyhyelläkin ajalla ja kun luottamussuhde on syntynyt, niin tilaus- sekä toimitusajoissa pystytään joustamaan puolin ja toisin. Isompi tavarantoimittaja, Meira Nova on taas erilainen toimija. Meira Novan tilaukset tehdään sähköisesti tietyn aikataulun mukaisesti, joten heidän kanssaan asioidessa on oltava tarkka ja huolehdittava tilauksen oikeellisuudesta.

Suurimpana yhteistyökumppanina toimivat hotellin muut osastot ja henkilökunta. Original Sokos Hotel Puijonsarvessa toimii Ehtan lisäksi kuusi muuta osastoa (kuvio 8). Koko hotellin, sekä jokaisen osaston menestymisen kannalta saumaton yhteistyö osastojen välillä on tärkeää. Puijonsarvessa on kaikkien osastojen kesken lanseerattu ”Poikki Puikkarin” -slogan, joka kiteyttää sanomaansa saumattoman yhteistyön läpi koko hotellin. Yhteistyön isossa hotellissa täytyy toimia vastavuoroisesti sekä avoimesti. Hyöty, jonka hotellin eri osastot saavat toisistaan yhteistyön toimiessa hyvin, on valtaisa. Jos taas yhteistyö ei toimi, niin kaikkien toiminta hankaloituu ja lopulta asiakas on se, johon tämä vaikuttaa eniten.



KUVIO 8. Original Sokos Hotel Puijonsarven eri osastot

Ehtan liiketoimintamallissa korostuu edellisten lisäksi yhteistyö yrityksen sisällä. PeeÄssä muiden toimipaikkojen sekä konttorin tukitoimintojen kanssa tehtävä yhteistyö on merkittävää toiminnan sujuvuuden kannalta. Tukitoimintojen tehtävänä on tukea ravintolan toimintaa asiantuntija-asioissa, jotta ravintolan henkilökunta pystyy kokonaisvaltaisesti keskittymään ravintolan operatiiviseen toimintaan ja erityisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Muiden toimipaikkojen kanssa voi hyödyntää yhteisiä työntekijöitä ja työntekijöiden erityisosaamisia.

### 5.3.9 Kustannusrakenne (Cost Structure)

Kustannusrakenne kuvaa sitä, mistä liiketoiminnan olennaisimmat kustannukset syntyvät ja mitkä keskeiset toiminnot ja avainresurssit ovat kaikkein kalleimpia (Ojasalo 2014, 184). Kaikkien liiketoimintamallin eri osioiden toiminnasta aiheutuu kuluja. Toiminnasta aiheutuvat kokonaiskulut voidaan laskea helposti, kun liiketoimintamallin eri osiot on määritelty. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 40-41.)

Ehtan ollessa suhteellisen pieni ravintola, on kulupuolen oltava hyvin hallussa tuloksenteon mahdollistamiseksi. Suurin ja kallein toiminnan avainresurssi on henkilökunta. Henkilöstökulut muodostavat suuren osan (noin 40 %) liikevaihdosta, joten tehokkaaseen ja suunnitelmalliseen työvuorosuunnitteluun täytyy panostaa paljon. Avaintoiminnoissa käsiteltiin tehokkaan työvuorosuunnittelun merkitystä kannattavan liiketoiminnan mahdollistamiseksi.

Taloudellisia resursseja tulee esimerkiksi ostojen osalta. Ostojen keskittäminen Meira Novalle tuo vuosittain merkittäviä osto- ja hintahyvityksiä. Hotellin usean osaston hyöty tilausmäärissä keventää ostojen määrää sekä esimerkiksi tilausten kuljetusmaksuja. Osastojen pitäisi entistä enemmän tehdä

tilauksia yhteistyössä hintahyödyn saavuttamiseksi. Suunnitelmallisella ja tarkalla tuotteiden tilaamisella on vaikutusta ostoihin, hävikkiin, katteeseen ja sitä kautta toimipaikan tulokseen. Ehtan ruoka-filosofian taustalla ovat tuoreet ja puhtaat, mahdollisimman laajasti paikalliset raaka-aineet. Paikallisuus ja tuoreus tekevät useista raaka-aineista kalliimpia, joten hinnoittelussa ja katelaskennassa raaka-aineiden kustannukset on otettava tarkasti huomioon. Laadusta ja puhtaista raaka-aineista ei Ehtassa tingitä, joten hinnoittelussa täytyy olla tarkkana.

Henkilöstö- sekä raaka-ainekulujen lisäksi toiminnasta aiheutuu esimerkiksi markkinointi-, hallinto- ja kalustokuluja. Ravintolapäällikkö yhdessä henkilökunnan kanssa voi vaikuttaa toiminnallaan näihin kaikkiin muuttuviin kuluihin. Kiinteisiin kuluihin, kuten energiaan ja vuokraan on henkilökunnan vaikeampi vaikuttaa. Kustannusten minimoimiseksi kustannusrakenne on hyvä käydä läpi henkilökunnan kanssa ja pohtia yhdessä mitkä tekemiset vaikuttavat kuluihin ja millä tavoin kuluja voidaan hallita. Kannattavan kustannusrakenteen pohjana on hyvin suunniteltu sekä laskettu toiminta. Myynnin saaminen varmistaa kustannusrakenteen kestävyuden, mutta tarkalla hallinnalla kustannusrakenne kestää myös pienet myynnin vaihtelut.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioin kehittämistyön tavoitteiden toteutumista sekä työn hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi pohdin oman osaamisen kehittymistä sekä työn jatkokehitysmahdollisuuksia.

Ehtan kehitysprosessi jatkuu vielä pitkään. On ollut ilo seurata kehityskaarta hyvin läheltä sekä olla mukana luomassa uutta ravintolaa. Ensimmäisen vuoden haasteet ja erinäiset kokeilut toivat jälkeensä uuden vuoden, jolloin palaset alkoivat lokahtelemaan paikoilleen. Asiakkaat löysivät Ehtan, henkilökunta sisäisti liikeidean ja miljöötä kehitettiin. Itselleni oli hyvin tärkeää, että opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä. Koin, että minulla oli annettavaa juuri tähän kyseiseen aiheeseen, koska osallistuin itse Ehtan kehitysprojektiin sekä toimin Ehtassa ravintolapäällikkönä sen ensimmäisen toimintavuoden ajan. Aihe oli ajankohtainen myös siinä mielessä, että hiljainen tieto sekä omat havaintoni siirtyisivät minulta eteenpäin muiden hyödynnettäviksi.

Tämän työn tekemisen aikana oma näkemykseni liiketoimintamallin määritelmästä vahvistui. Ainakin ravintola-alan yrityksessä liiketoimintamalli toimii oikein hyvin strategian tarkempuna kuvauksena. Strategia on usein vaikeasti ymmärrettävissä ja sen sisältämien asioiden käytäntöön vieminen voi olla hankalaa pelkän strategiamateriaalin pohjalta. Kun strategialle luodaan tarkempi kuvaus liiketoimintamallin avulla, niin strategian sisältö yksinkertaistuu ja selkeytyy konkreettisimmiksi tekemisiksi. Menestyksekkäälle yritykselle uuden liiketoimintamallin luominen tai uudelleen pohtiminen ei ole vain kertaluonteinen harjoitus. Se on toimintaa, joka jatkuu luomisen jälkeenkin. Johtamisvaihe sisältää jatkuvaa mallin arvioimista ja ympäristön tarkkailua. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 258.) Näin ollen myös Ehtan osalta liiketoimintamallin kehitystyö ei ole tämän työn myötä valmis. Seuraava vaihe on tarkkailla ympäristöä ja arvioida mallin toimivuutta käytännössä.

Kehittämistyön tutkimustehtävänä oli luoda ravintola Ehtalle liiketoimintamalli. Tutkimustehtävän tavoitteet saavutettiin ja työn tuotoksena syntyi toimiva liiketoimintamalli Ehtalle. Kehittämistyön viitekehys oli rajattu koskemaan strategiaa ja liiketoimintamallia. Rajaus oli selkeä ja riittävä luomaan teoriapohjan tälle kehittämistyölle. Rajauksessa onnistuttiin hyvin, ja sen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimustehtävän kysymyksiin. Business Model Canvas oli hyvä valinta työkaluksi tähän kehittämistyöhön, koska malli on selkeä, mielenkiintoinen ja helppokäyttöinen.

### 6.1 Kehittämistyön hyödynnettävyys

Liiketoimintamalli toimii apuvälineenä Ehtan henkilökunnalle, jotta uudet sekä vanhat työntekijät sisäistäisivät mahdollisimman hyvin mitä ja millaista Ehtan toiminta on. Koko yritykselle tästä työstä on jatkossa hyötyä niin Ehtan kuin muidenkin uniikkien toimipaikkojen kehittämiseen.

Liiketoimintamalli on luotu tämän opinnäytetyön myötä perusmuotoon, jota toimeksiantaja voi hyödyntää sekä muokata omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Keskeisenä liiketoiminnan mittareina toimivat luvut, joten ehdotuksena työn jatkokehitykselle olisi, että liiketoimintamalliin lisättäisiin budjetin mu-

kaiset tavoiteluvut, joiden avulla toiminnan tavoitteista saisi kokonaisvaltaisemman kuvan. Tällöin Ehtan liiketoimintamallin pohjaa voisi käyttää hyödyksi esimerkiksi silloin, kun uusia ravintolakonsepteja suunnitellaan. Valmiiseen liiketoimintamalliin voisi lisätä myös kuvia havainnollistamaan liiketoimintamallia visuaalisin keinoin. Liiketoimintamallin lisäksi voisi myös tehdä kuvakollaasin sekä kirjallisen kuvauksen Ehtan avaamisen ajalta. Mahdollisten tulevien remonttien ja muutosten toteuttaminen olisi jatkossa helpompaa, kun Ehtan toiminnan aloituksen aikainen materiaali saataisiin koottua luettavaan ja katsottavaan muotoon.

Jatkokehitysehdotuksena edellisten lisäksi olisi hyvä tutkia jossakin vaiheessa liiketoimintamallin toimivuutta. Kun liiketoimintamallin mukaisia asioita on toteutettu jonkin aikaa, voisi mallia tarkastella ja pohtia ovatko malliin kirjatut asiat edelleen niitä joihin halutaan ja pystytään panostamaan. Liiketoimintamallin toimivuutta voisi kysyä asiakkailta sekä henkilökunnalta. Asiakkaiden palautteet toisivat erilaisen näkökulman yrityksen oman näkemyksen lisäksi.

## 6.2 Kehittämistyön luotettavuus

Opinnäytetyössä kehitettiin uutta tietoa ja sovellettiin olemassa olevaa tietoa arkiajattelun pohjalta. Liiketoimintamallin toteuttamiseen osallistui Original Sokos Hotel Puijonsarven johtoryhmäläisiä, joilla kaikilla on vankka näkemys ravintola Ehtan toiminnasta. Itse tekijänä, koen oman luotettavuuteni olleen työtä tehdessä hyvällä tasolla, koska työskentelin Original Sokos Hotel Puijonsarvessa kehittämistyötä tehdessä. Vaikka vaihdoin työpaikkaa opinnäytetyön tekemisen aikana, niin opinnäytetyön viimeistely sujui hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tässä kehittämistyössä lähtökohtana oli se, että kun yrityksellä on strategia, niin siihen pohjautuen tehdään käytännön asioita sisältävä liiketoimintamalli, joka kuvaa liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa liiketoimintamalli nähdään strategian tarkempana kuvauksena ja strategian jalkauttamisen apuvälineenä. Työn teoriapohja pohjautuu kotimaiseen sekä kansainväliseen kirjallisuuteen sekä internet-lähteisiin. Työn aikana kirjallisuudesta ilmeni selkeästi se, ettei liiketoimintamallin termiä ole vielä määritelty kovin hyvin, vaikka siitä puhutaankin paljon. Tämä ilmeni myös kansainvälisten tutkijoiden tutkimuksissa, joita tässä kehittämistyössä nostettiin esiin. Philipsonin (2015) tapaustutkimus osoitti liiketoiminnan mallintamisen olevan olennaisen tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi. Philipsonin ja Teecen (2010) tutkimusten keskeisinä johtopäätöksinä oli liiketoiminnan uudelleen mallintaminen kilpailutoiminnan muuttuessa. Kandampullyn (2006) tutkimus tukee omaa ajatteluani asiakaskeskeisestä liiketoimintamallista. Kun liiketoimintamalli on rakennettu asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta kustannustehokkuus huomioiden, niin yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä. Asiakkaiden tarpeet täytyy tunnistaa, jotta niihin voi vastata. Ehtan liiketoimintamallissa on paljon samoja elementtejä kuin Kandampullyn määrittelemässä asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa.

Tässä kehittämistyössä tavoitteena oli määrittää liiketoimintamallin termiä ja luoda ravintola Ehtan liiketoimintamalli. Tutkimustehtävään vastattiin teoriaosuudessa ja liiketoimintamallin sisältöön liittyviä asioita läpikäytiin Ehtan liiketoimintamallia kirjoitettaessa. Kehittämistyön menetelmien luotetta-

vuotta arvioitiin tarkemmin jo luvussa kolme. Menetelmävalinnat sekä metodologia pyrittiin valitsemaan perustellusti. Laadullisen tutkimuksen sekä konstruktivisen tutkimusotteen käyttö tässä kehittämistyössä oli perusteltua siksi, että työssä tutkittiin todellista työelämän ongelmaa, johon haluttiin luoda työelämää kehittävä konkreettinen tuotos liiketoimintamallin muodossa. Menetelmäosiossa kerrottiin tarkemmin millaisilla menetelmillä aineisto on hankittu ja analysoitu sekä kuvattiin milloin ja millaisissa tilanteissa havainnointia on suoritettu.

### 6.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys

Tämän opinnäytetyön aihe oli minulle läheinen, koska olen ollut mukana Ehtan kehitysprosessissa. Itselleni työn tekemisen aikana selkiytyi moni asia, jota Ehtan toiminnassa ei ole aiemmin ehkä täysin päätetty tai ainakaan kirjoitettu selkeäksi toiminnan suuntaviivaksi. Uskon tämän työn auttavan Ehtan henkilökuntaa sekä sisäisiä yhteistyökumppaneita ymmärtämään Ehtan toiminnan periaatteita paremmin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo opintojen alkuvaiheessa, mutta opinnäytetyöni aihe muuttui opiskelujen aikana. Aiheen muuttumisen myötä aloin keräämään teoretietoa tästä aiheesta vuoden 2014 keväällä. Pääosin prosessi pysyi aikataulussa, vaikkakin jälkepäin ajateltuna olisin voinut kirjoittaa työtä nopeammalla tahdilla. Kirjoitusprosessi työn ja perhe-elämän ohessa on valitettavan vaikeaa ja aikaa vievää, joten oman jaksamiseni puitteissa tämä aikataulu oli minulle sopivin. Aikatauluhaasteen syksyllä 2015 loi myös työpaikan vaihdos. Halusin ehdottomasti tehdä tämän, jo siinä vaiheessa hyvin pitkälle edenneen työn loppuun, ja toimeksiantajankin toiveena oli työn loppuun vieminen.

Kokonaisuudessaan tämä kehittämistyö onnistui mielestäni hyvin. Asetetut tavoitteet saavutettiin ja työn rajaus onnistuttiin pitämään viitekehyksen mukaisena. Kehittämistyön tekeminen opetti minulle uutta tieteellisestä kirjoittamisesta, tutkimusmenetelmistä sekä aineiston analyysistä. Olen kasvanut työn tekemisen aikana asiantuntijana ja tutkimuksen tekijänä. Erityisen tyytyväinen olen siitä, että olen saanut olla mukana luomassa näin hienoa, aitoa ja uniikkia ravintolakonseptia Kuopion ravintolatarjontaan.



## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BARNES, James G. 2013. The role of customer insight in building your crm strategy. [Viitattu 2015-10-19]. Saatavissa: <http://www.engr.mun.ca/~amyhsiao/Barnes-CustomerInsight.pdf>
- EHTAN GRAAFINEN OHJE 2014. Pdf-tiedosto. Sijainti: Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä [intranet]. Ehtan graafinen ohje.
- EHTAN KEHITYSRYHMÄN PALAVERI 2015-04-27. Pöytäkirja 27.4.2015. Sijainti: Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä [intranet]. Ehtan kehitysryhmänpalaveri.
- ERKKO, Anni 2015-10-11. Näin ravintolalentä on muuttumassa. Kauppalehti. [Viitattu 2015-10-14]. Saatavissa: <http://makujenmaailma.kauppalehti.fi/ravintola/ravintolakentan-renessanssi>
- THE FINANCIAL TIMES 2015. Definition of Business Model. [Viitattu 2015-12-10]. Saatavissa: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-model>
- FONECTA 2015. [Viitattu 2015-10-10]. Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/yrityksille/taputa-asiakaspalaute>
- HAMEL, Gary 2001. Vallankumouksen kärjessä. Suomentanut Ritva Liljamo. Porvoo: WS Bookwell Oy. Englanninkielinen alkuteos 2000.
- HESSO, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 15.- 17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, It- palvelut, Korppi, Avoimen yliopiston koppa. Menetelmäpolkuja humanisteille. [Viitattu 2013-11-05]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>
- KAMENSKY, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- KANDAMPULLY, Jay 2006. The new customer-centred business model for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 Iss 3 pp. 173–187. [Viitattu 2016-03-27]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610658599>
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- KAUPPINEN, Tero J. 2001. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- KVALIMOTV – Menelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2016-03-27]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)
- LARVANTO, Sanni 2015. Ehta somekatsaus 15.6.2015 [powerpoint esitys]. Saatavissa: Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä [Intranet]. Ehtan somekatsaus 15.6.2015.
- LIUKKONEN, Tiina-Liisa 2014. Yrityksen strategiaprosessi ja talouden tuki siihen PeeÄssä. Luentomateriaali Savonia-ammattikorkeakoulun kurssilla strateginen talouden ohjaus 7.11.2014. [Viitattu 2015-01-28]. Saatavissa: <https://moodle.savonia.fi/login/index.php>
- LUKKA, Kari 2016. Konstruktivinen tutkimusote. Metodix – metoditietämystä kaikille. [Viitattu 2016-03-29]. Saatavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORKIAKOSKI, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+rakkaus=raha. Viro: Print Best (Talentum Media Oy).

- MAGRETA, Joan 2011. Why Business Models Matter. Julkaisussa: Harvard business review on rebuilding your business model. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 67–85.
- MILES, Matthew B. ja HUBERMAN, A. Michael 1994. Qualitative data analysis. 2.painos. California: Sage.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma pro Oy.
- OSTERWALDER, Alexander ja PIGNEUR, Yves 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ 2014. Strategia 2020 [Powerpoint esitys]. Saatavissa: Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä [intranet]. Strategia 2020.
- PHILIPSON, Sarah 2015. Radical innovation of a business model. Competitiveness Review, Vol. 26 Iss 2 pp. 132–146 Department of Business Administration, University of Gävle, Gävle, Sweden. [Viitattu 2016-03-21]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/CR-06-2015-0061>
- PITKÄRANTA, Ari 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. [työkirja]. Satakunnan AMK. [Viitattu 2016-03-29]. Saatavissa: file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/SaAmk\_Laadullisen\_tutkimuksen\_tyokirja\_APitkaranta%20(1).pdf
- RANTANEN, Teemu ja TOIKKO, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [Viitattu 2015-10-10]. Saatavissa: <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>
- RAUNIO, Kyösti 1999. Positivismi ja ihmistieteet. Helsinki: Gaudeamus.
- RAVINTOLA EHTA 2015 (@ravintolaeha): Instragram-julkaisu 24.9.2015. [Viitattu 2015-10-20]. Saatavissa: <https://www.instagram.com/ravintolaeha/>
- SAARANEN- KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. [Verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2016-03-22]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.
- SANTALAINEN, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- SOK 2015a. Tietoa PeeÄssästä. [Viitattu 2015-10-10]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>
- SOK 2015b. S-ryhmä lyhyesti. [Viitattu 2016-21-03]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>
- SOK 2015c. Arvot, strategia ja visio. [Viitattu 2015-10-10]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>
- SOK 2015d. Vastuullisuusohjelma. [Viitattu 2015-09-08]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vastuullisuusohjelma>
- SOK 2015e. Vastuullisuus. [Viitattu 2015-09-08]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vastuullisuus>
- SOK 2015f. DW- raportointijärjestelmä. [Viitattu 2015-10-18]. Kuopio.
- SOK 2015g. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. [Viitattu 2015-09-08]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>
- SOK 2015h. S-card. [Viitattu 2015-10-10]. Saatavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/scard>

SOK 2016. S-mobiili. [Viitattu 2016-04-01]. Saatavissa: <https://s-mobiili.fi/>

STRATEGYZER AG 2015. [Viitattu 2015-10-09]. Saatavissa:  
<http://www.businessmodelgeneration.com>

TAIPALE, Jari 2007. Brändi liiketoiminnan ytimestä-erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

TEECE, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long range planning Vol. 43 172–194. [Viitattu 2016-04-06]. Saatavissa:  
<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

VORNANEN, Tanja 2014-02-07. Memphisin ja Ehtan sisustustyylien vertailu [Digikuva]. Windows kotialbumi. Sijainti: Kuopio: Tekijän Tanja Vornanen sähköiset kokoelmat

VORNANEN, Tanja 2014-03-11. Ehtan markkinointi- ilmettä [Digikuva]. Windows kotialbumi. Sijainti: Kuopio: Tekijän Tanja Vornanen sähköiset kokoelmat

## LIITE 1: RAVINTOLA EHTAN LIIKETOIMINTAMALLI (BUSINESS MODEL CANVAS)

<b>Yhteistyökumppanit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiset osastot hotellin sisällä (erityisesti vastaanotto, myyntipalvelu ja Fransmanni)</li> <li>• Tavarantoimittajat</li> <li>• PeeÄssän konttorin tukitoiminnot (talous, henkilöstöhallinto, mainososasto)</li> </ul>	<b>Avaintoiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas työvuorosuunnittelu</li> <li>• Suunnitelmallinen ostaminen</li> <li>• Hyvä johtaminen</li> <li>• Perehdytys</li> <li>• Tuotekehitys</li> </ul>	<b>Arvolupaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasomistajahinnat</li> <li>• Bonus</li> <li>• S- card</li> <li>• Parkkipaikka</li> <li>• Aitous</li> <li>• Aidoilta ihmisiltä aidoille ihmisille*</li> </ul>	<b>Asiakassuhteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalautteisiin reagoiminen</li> <li>• Kanta-asiakkaiden huomioiminen</li> <li>• Lounaspassi</li> <li>• Ajantasainen mainonta</li> <li>• Asiakkaiden muistaminen ja yllättäminen</li> </ul>	<b>Asiakassegmentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perheet</li> <li>• Nuoret aikuiset (kaveriporukat erityisesti)</li> <li>• Hotelliasiakas</li> <li>• Lounasasiakas</li> </ul>
<b>Avainresurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaava henkilökunta</li> <li>• Toimivat tilausjärjestelmät</li> <li>• PeeÄssän tukitoiminnot</li> <li>• Tietojärjestelmät</li> <li>• Asiakasomistajat ja bonus</li> </ul>			<b>Kanavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalinen media (Facebook, Instagram)</li> <li>• S-ryhmän kanavat (S-mobiili, Sinun Etusi- lehti)</li> <li>• Hotellin myyntipalvelu ja vastaanotto</li> </ul>	
<b>Kustannusrakenne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raaka- aineiden hinnat</li> <li>• Myyntikate</li> <li>• Henkilöstökulut</li> <li>• Myynti</li> <li>• Markkinointikulut</li> <li>• Kiinteät kulut</li> </ul>		<b>Kassavirta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konttuhintainen hinnoittelu</li> <li>• Bonuksen huomioiminen hinnoittelussa</li> <li>• Hinta- laatu mielikuva</li> <li>• Asiakasomistajahinnat</li> <li>• Edulliset lasten annokset</li> <li>• Kilpailukykyinen lounaan hinta</li> </ul>		

## LIITE 2: HAVAINNOINTILOMAKE

HAVAINNOINTILOMAKE	
Tähän havainnointilomakkeeseen on koottu ravintola Ehtan kehitysprosessin ajalta nousseita havaintoja aihealueittain. Havainnot on koottu Ehtan kehitykseen osallistuneiden henkilöiden keskusteluista ja palaverista, palaverimuistioista, kehittämistyön tekijän omista muistiinpanoista sekä keskusteluista, joita nousi esiin palaverissa, joissa Business Model Canvasit täytettiin.	
AIHEALUE	TOISTUVAT HAVAINNOT PÖYTÄKIRJOISTA, MUISTIOISTA JA SUUNNITELMISTA
Asiakas	"Jokaiselle jotakin", helposti lähestyttävä, aitojen ihmisten ravintola
Tuote	Tuoreus, raikkaus, runsaus, paikallisuus, parhaat raaka-aineet, maku, kotitekoinen, uutta ja perinteistä ruoan valmistusta, gluteenittomat tuotteet
Palvelu	Ystävällisyys, rentous, aitous, huomioiva, ennakoiva, ammattitaitoinen
Miljö	Lämmin, rento, maanläheinen, värityksenä neutraaleja sävyjä, peltomaista maalaismaisemaa
Tunnelma	Kotimaista ja viihdyttävää musiikkia, helposti lähestyttävä, kotoisa
Hintataso	Kilpailukykyinen, kohtuuhintainen, edulliset lasten ruoat, asiakasomistajahinnat, bonus
Markkinointi	Markkinointi-ilme aina sovitun mukainen, possu ja haarukka, vähän tekstiä, paljon kuvia, some, aktiivisuus, s-mobiili
Henkilökunta	Osaavaa, iloista, rentoa, ammattitaitoista, "kaupungin kasvot", helposti lähestyttävä
Johtaminen ja esimiestyö	Jämäkkää, suunnitelmallista, henkilöityvää, helposti lähestyttävä, ennakoivaa, uudistavaa
Laatu	Paras laatu, tasalaatuinen tuote ja palvelu, peruslaadun ylittävä
Kustannukset	Ostohyöty osastojen välillä, suunnitelmallinen ostaminen, hyvä ja tehokas henkilöstösuunnittelu, hinnoittelu raaka-aineiden hinnat huomioiden