

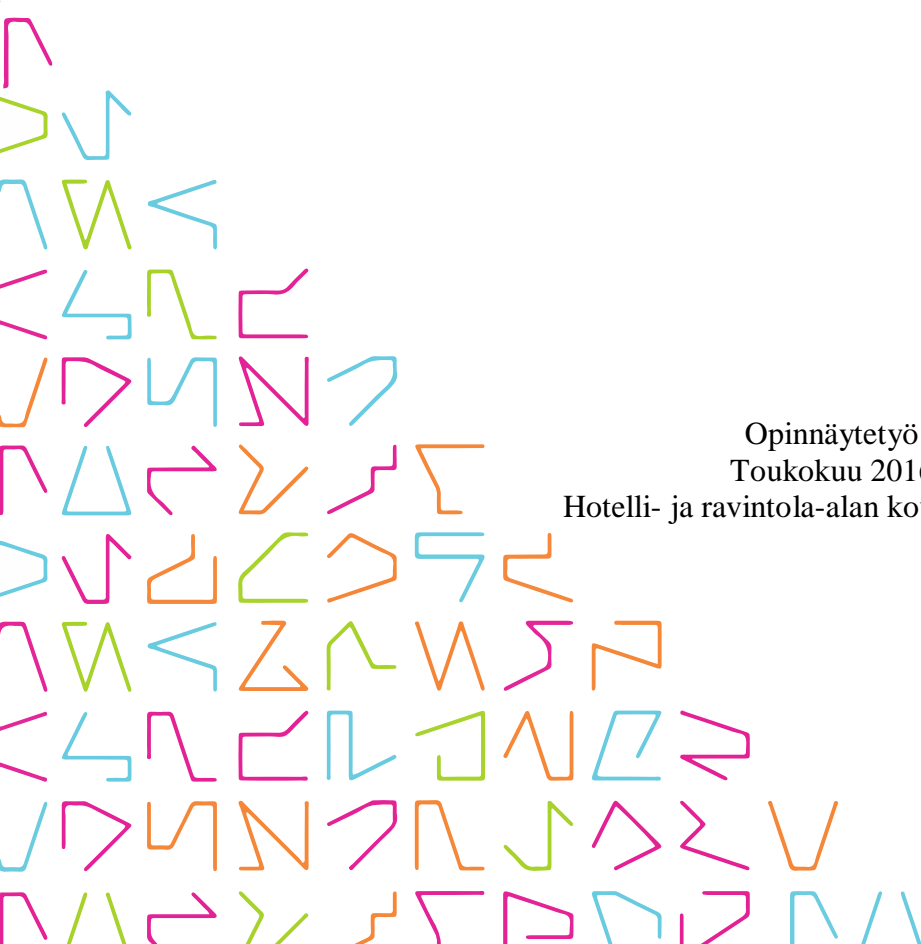


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# MARKKINATUTKIMUSTEN HYÖDYNTÄMINEN RAVINTOLALIIKKEIDEAN LUOMISESSA

Mikko Rajala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

RAJALA MIKKO:

Markkinatutkimusten hyödyntäminen ravintolaliikeidean luomisessa

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2016

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tapoja, joilla markkinatutkimusmenetelmiä voi käyttää hyödyksi uuden liikeidean luonnissa. Yrittämiseen kuuluva riski on suurimmillaan yrityksen alkuvaiheissa. Tätä riskiä voidaan pienentää perustamalla yrityksen liikeidea ja muut suunnitelmat alusta alkaen pelkkien omien näkemysten sijaan tutkitun faktatiedon varaan. Tietoa päätösten perustaksi saadaan markkinatutkimuksilla. Työn tavoitteena on selvittää Kankaanpään seudulle mahdollisesti perustettavan uuden ravintolayrityksen toiminnan edellytyksiä ja minimoida perustamiseen liittyvät riskit.

Työn teoriasisältö käsittelee asiakaskäyttäytymistä, markkinatutkimuksen hyvään toteutustapaan liittyviä asioita erityisesti kyselytutkimuksen näkökulmasta, ulkoisen toimintaympäristön PESTE-analyysia sekä kannattavuuslaskentaa. Näiden aiheiden käsittelyllä on pyritty saamaan monipuolinen kuva perustettavan yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Yrityksen asiakaskunnan potentiaalisuutta ja mieltymyksiä on selvitetty kyselytutkimuksella ja tilastoja analysoiden, yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kehityssuuntia on selvitetty PESTE-analyysilla ja yrityksen tulevaa kannattavuutta arvioitu mahdollisimman pitkälti faktan varaan rakennettujen kannattavuussuunnitelmien avulla. Työssä on hyödynnetty sekä itse kvantitatiivisella kyselytutkimuksella tuotettua, että jo olemassa olleiden tutkimusten analysoinnista syntyneitä tietoja.

Opinnäytetyön lopputuloksena on saatu selville edellä lueteltujen osa-alueiden asettamia rajoituksia ja mahdollisuuksia mahdollisesti perustettavan yrityksen toiminnalle. Näiden tietojen pohjalta kyetään yrityksen liikeidea kohdentamaan tehokkaammin ja liiketoiminnan riskiä pienentämään.

---

Asiasanat: markkinatutkimus, yrittäjyys, yrityksen perustaminen, kannattavuus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

**RAJALA MIKKO:**

Using Market Research for Creating a Restaurant Business Idea

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 2 pages  
May 2016

---

The thesis deals with ways of using the methods of market research in the process of creating new business ideas. The risks of entrepreneurship are at their greatest in the early stages of a business. These risks can be minimized by founding the business idea and the overall planning on fact-based information rather than one's own views. These facts can be acquired by market research. The aim of this study is to clarify the limits and opportunities that Kankaanpää region poses to a newly founded restaurant, thus minimizing the risks of starting a business.

The theory content of the study covers discussion about customer behavior, the ways to conduct market research especially in terms of questionnaires, the PESTE analysis of the operational environment and profitability calculations. The purpose of including these topics was the aim to get a versatile picture of the factors affecting the potential business.

The potential clientele and the preferences of the clientele were studied by analyzing statistics and by a questionnaire. The outer operational environment and its directions of progression were specified by PESTE analysis. The profitability of the future business was estimated by calculations based on facts as much as possible. The data for the calculations were acquired both by analyzing ready-made market researches and by putting into practice a survey made by the writer of this thesis.

As a result of the thesis, one has discovered how the sections listed above have placed their restrictions and opportunities for the possible enterprise. With this information the business idea can be focused more effectively and the risk of entrepreneurship minimized.

---

Key words: market research, entrepreneurship, starting a business, profitability

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MARKKINA-ANALYYSI.....	7
2.1	Markkinointi ja asiakaskäyttäytyminen.....	7
2.2	Markkinatutkimus .....	12
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI.....	18
3.1	PESTE-analyysi .....	21
3.2	Kannattavuuslaskelmat.....	24
4	OLEMASSA OLEVIENTOIMINTAYMPÄRISTÖ- JA TRENDITUTKIMUSTEN ANALYYSINTI .....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
6	TULOKSET .....	40
6.1	Pestel-analyysi .....	40
6.2	Markkinatutkimus .....	46
6.3	Kannattavuuslaskelma.....	51
7	POHDINTA .....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET.....	57

## 1 JOHDANTO

Tarve tämän työn tekemiselle syntyi kiinnostuksestani yrittämistä kohtaan. Yrittäjäyys tarjoaa suuremman itsemääräämisoikeuden ja paremmat edellytykset taloudelliselle menestymiselle kuin palkkatyö. Yrittäjäksi ryhtymiseen liittyy kuitenkin suuri määrä epävarmuutta. Epävarmuus liittyy nähdäkseni suurelta osin juuri yrityksen perustamisvaiheisiin, kun minkäänlaista kokemustietoa tai tilastoja yrityksen toiminnasta ei vielä, luontaisista syistä, ole. Tietynasteisen helpon ratkaisun tähän ongelmaan tarjoaisi franchising-yrittäminen, mutta tähän yrittämisen alalajiin en tässä tutkimuksessa perehdy.

Työni tähtää yrityksen perustamiseen liittyvän epävarmuuden mahdollisimman tehokkaaseen minimointiin. Epävarmuutta vähennetään markkina-analyysien. Markkina-analyysin, tai sen puolesta minkään muunkaan työkalun, soveltamisohjeita yrityksen alkutaipaletta silmälläpitäen en ole toistaiseksi löytänyt mistään. Myös tämä tiedon puute oli hyvä syy tutkia ja soveltaa asiaa itse.

Tarkoitukseni on perustaa työssä käsiteltävä ravintola-alan yritys kotikaupunkiini Kankaanpäähän. Kankaanpään seutu on toimintaympäristönä varsin erilainen verrattuna esimerkiksi Tampereen alueeseen. Kankaanpää on pienehkö kaupunki Pohjois-Satakunnassa. Kyseessä on seudun keskus, jonka väestöstä suuri osa asuu haja-asutusalueella. Alueen palvelut ovat suurelta osin keskittyneet Kankaanpään keskustan alueelle ja säännöllisesti keskustassa asioivia ympäristökuntien ja haja-asutusalueen asukkaita on runsaasti varsinaisiin keskustan asukkaisiin nähden. Tarkempaa tietoa näiden ihmisten asiointitavoista ja ravintolapalveluiden käytöstä ei ennen työn toteuttamista ole.

Liikeidea yksin työstäessä sokeutuu omalle idealleen helposti. Omaan ideaansa voi kiintyä liiaksi ja sen kriittinen tarkastelu jäädä yltiöoptimistiselle tasolle sekä asiakkaan näkökulma ideasta unohtua. Toimialan tuntemus antaa hyvän asiantuntijuspohjan suunnitelmille, mutta saattaa myös kaventaa näkökulmaa liiaksi. Tämän vuoksi olen tässä työssä pyrkinyt perehtymään laajasti myös asiakkaan ajattelutapaan ja toimintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Työn tarkoituksena on siis tuottaa tietoa siitä, millälaisia edellytyksiä ja rajoitteita toimintaympäristö, tässä tapauksessa Kankaanpää, asettaa mahdollisesti perustettavalle ravintola-alan yritykselle. Tätä selvitän analysoimalla asiakaskunnan potentiaalisuutta ja mieltymyksiä tilastotiedon avulla ja kyselyllä, toimintaympäristön yleisiä kehityssuuntia sekä nykytilaa PESTEL-analyysillä, sekä tekemällä näiden tutkimuksien pohjalta laskelmia mahdollisen yrityksen kannattavuudesta. Nämä tiedot tarjoavat paremmat lähtökohdat ravintolayrityksen perustamiseen ja toimivan liikeidean luomiseen kuin pelkät subjektiiviset arviot. Tutkimus toteutettiin huhti-toukokuussa 2016, kyselyosa 10. – 12.5. välisenä aikana.

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa Kankaanpään erikoispiirteistä markkina-alueena sekä tietoa perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman perustaksi. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan vastanneet täysin tavoitteita. Asiakaskyselyn tuottaman tiedon käyttökelpoisuutta rajoittaa tavoiteltua huomattavasti pienemmäksi jäänyt vastaajamäärä. Kyselyn tuottamat tiedot ovat pääosin yhteensopivia muiden tietolähteiden tuottamien tietojen kanssa, mutta niissä esiintyy paikoitellen suurta hajontaa, mikä vähentää niiden luotettavuutta. Muut tutkimuksen osat toimivat tavoitellusti ja kompensoivat kyselyn tietynasteista epäonnistumista.

Tutkimuksen tuottaman tiedon perusteella tehtiin johtopäätöksiä perustettavan ravintolan liikeideaa ja muuta toimintaa koskien. Liikeidealle saatiin väljät raamit, mutta tarvetta pohjatiedon lisäkeruulle jäi. Ravintolayritystä tulevaisuudessa mahdollisesti perustettaessa tulee erityisesti kyselyn tuottamaa tietoa asiakaskunnasta täydentää, sekä laajentaa tutkimusta koskemaan myös esimerkiksi yrityksen perustamiseen vaadittavaa rahoitusta.

## 2 MARKKINA-ANALYYSI

### 2.1 Markkinointi ja asiakaskäyttäytyminen

Markkinointi on käsitteenä varsin laaja kokonaisuus, joka kuitenkin päätehtävänsä pohjalta voidaan pelkistää kysyntään vaikuttamiseksi ja kysynnän tyydyttämiseksi. Markkinointia toteutetaan sen neljän kilpailukeinon, tuotteen, hinnan, jakelun ja viestinnän keinoin. Myös muita keinoja jäsenellä yrityksen markkinointikokonaisuutta on tämän 4:n P:n (product, price, place, promotion) mallin lisäksi. Niillä on kuitenkin erilaisesta jaottelustaan huolimatta sama päämäärä, vaikuttaa markkinoihin. (Anttila & Iltanen 1993, 19, 21.)

Markkinoilla vallitsee kysynnän ja tarjonnan laki. Normaalisti mielletään, että kysyntä luo tarjontaa, mutta joissain tapauksissa tämä suhde toimii myös vastakkaiseen suuntaan, tarjonta luo kysyntää. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun tarjotaan aivan uutta tuotetta tai palvelua, jota kuluttaja ei ole osannut ennen toivoakaan. Tämä luo väylän markkinoijalle vaikuttaa tavanomaisten, välillisten keinojensa sijaan suoraan markkinoihin. (Rope & Pyykkö 2003, 19.)

Toisaalta markkinoijan ei tule suunnitella toimiaan liiaksi omien käsitystensä varaan. Sen sanotaan jopa olevan markkinoijan suurin mahdollinen virhe (Rope & Pyykkö 2003, 23). Tämä vaatimus luo kysynnän objektiiviselle tiedolle markkinoista. Objektiivista tietoa saavutetaan tieteellisesti toteutetuilla tutkimuksilla.

Markkinat voidaan nähdä koostuvan kolmesta osatekijästä: asiakaskunnasta, yrityksen kilpailijoista sekä toimintaympäristöstä erinäisine taustamuuttujineen. Kaikki nämä asettavat omat vaatimuksensa yrityksen toiminnalle. Näihin haasteisiin vastaaminen taas määrittää yrityksen tulevan menestyksen. Yritys luo itselleen strategian, joka määrittää sen tavoitteet pitkällä aikavälillä, toisin sanoen sen, miten se vastaa sille eri tahoilta esitettyihin haasteisiin, ja taktiikan eli käytännön toimet, joilla se liikkuu määritettyyn suuntaan. Yrityksen strategialla tulee olla selkeä painopiste, sen tulee olla erilainen kuin muilla ja, jotta se olisi mahdollisimman mieleenpainuva, sillä tulee olla selkeä motto. (Mauborgne & Chan Kim 2005, 59.)

Markkinoita tutkittaessa on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää niitä vaikuttimia ja toimintamekanismeja, joilla markkinat ylipäänsä toimivat. Yksittäinen kuluttaja on markkinoiden perusyksikkö, jakaantumaton ja pienin mahdollinen tekijä. Kuluttajat ovat kuitenkin aina ihmisiä, myös vaikka yritys kävisikin kauppaa toisten yritysten kanssa. Vaikka asiakasyritys toimisi laskun maksajana, tekee ostopäätöksen aina joku tai jotkut yrityksen henkilöstöstä. Koska ihmiset ovat pohjimmiltaan hyvin samankaltaisia, on heidän käyttäytymistään mahdollista tutkia myös laajemmissa kokonaisuuksissa kuin yksittäisen kuluttajan mittakaavassa. Tällöin keskitytään yhdistäviin ja erottaviin tekijöihin, jotka jakavat kuluttajat samalla tavalla toimiviksi ja ajatteleviksi kuluttajaryhmiksi, niin kutsutuiksi segmenteiksi. (Rope & Pyykkö 2003, 373; Leppänen 2009, 101.)

”Kun kuluttajat tekevät valintoja, he valitsevat sen, mitä pitävät arvokkaana.” (Leppänen 2009, 15.) Ostoprosessi on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kyse on siitä, ostetaanko jotain vai ei ja toisessa vaiheessa kuluttaja harkitsee, minkä tuotteen hän valitsee. On tärkeää pyrkiä vaikuttamaan markkinointitoimilla kummankin vaiheen päätöksentekoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinoijan tulee pyrkiä tarjoamaan kuluttajalle lisäarvoa kummassakin vaiheessa (Rope & Pyykkö 2003, 151). Ensimmäisessä ostoprosessin vaiheessa tulee tehdä hyödykkeen hankkimisesta kuluttajalle arvokkaampaa kuin hankkimatta jättämisestä ja toisessa vaiheessa täytyy pyrkiä siihen, että oma tuote tai palvelu vaikuttaa arvokkaammalta kuin kilpailijan tarjoama.

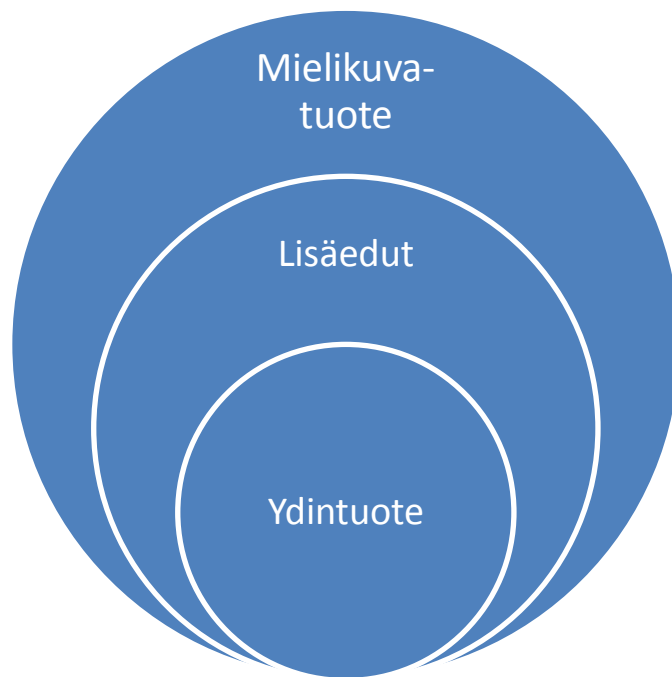
Kuluttaja ostaa, jotta saisi tyydytettyä tarpeensa. Tarpeita on kolme lajia, puutostarpeita, ongelmatarpeita ja halutarpeita. Korkean elintason maissa ihmisillä on vain harvoin puutostarpeita. Myös ongelmatarpeisiin perustuva ostohalu on verrattain harvinaista. Näin ollen suurin osa tapahtuvista kaupoista perustuu halutarpeeseen, ihmiseen tunneperäiseen haluun saada jotain. Ihmisen täytyy kuitenkin kyetä perustelemaan itselleen ja muille järkipäisesti halupohjaiset ostonsa, vaikka niiden todellinen motiivi on tunne. Myytävällä tuotteella tulee siis olla sekä tunne- että järkipäistä arvoa. (Rope & Pyykkö 2003; 55, 155.)



Asiakkaalle ostotilanne on aina konflikti saadun arvon ja hankinnasta aiheutuvan riskin välillä. Riskejä on Leppäsen mukaan viittä lajia: taloudellisia, toimintaan liittyviä, fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia. Taloudelliset riskit liittyvät ostosta aiheutuviin rahallisiin kustannuksiin. Toimintaan liittyvät riskit taas heijastavat pelkoa siitä, että hankittu tuote ei ehkä toimikaan halutulla tavalla, siis täytä ostoon johtanutta tarvetta. Fyysiset riskit taas tarkoittavat tuotteen käytöstä johtunutta itsensä tai muiden loukkaamisen riskiä. Sosiaaliset riskit liittyvät pelkoon siitä, että oma lähipiiri ei ehkä hyväksy tuotteen tai palvelun käyttöä. Psykologiset riskit ovat tavallaan tämän kääntöpuoli, pelko siitä, että tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen itse tuntee olonsa syylliseksi tai edesvastuuttomaksi. Usein kuluttaja päätyy ostamaan markkinajohtajan tuotteen pelkästään sen riskittömyyden vuoksi. (Leppänen 2009; 14, 117.) Jotta tuote tai palvelu olisi asiakkaalle mahdollisimman helppo hankkia, tulee sekä sen tarjoama lisäarvo maksimoida, että riskit minimoida.

Ravintolakokemus on tuotteena varsin erilainen verrattuna moneen muuhun, esimerkiksi autoon tai vakuutukseen. Vakuutus- tai autoasiakasta ei tarvitse houkuttaa ostajaksi kuin kerran muutamassa vuodessa. Ravintoläkäynnin taas saattaa sama asiakas ostaa jopa useamman kerran saman vuorokauden aikana. Tällainen toistuva asiakkuus on ravintolayritykselle elintärkeää, koska asiakkaan kertaostos on verrattain pieni. Yritykselle ei ole kannattavaa kerätä itselleen asiakkaita kalliilla ja työläillä markkinoinnillisilla toimenpiteillä, vaan ensisijaisesti asiakastyytyväisyyden kautta. Ensimmäinen yrityksen ja asiakkaan tekemä kauppa on imagoperusteinen, mutta toisesta eteenpäin kaupat ovat tyytyväisyyteen perustuvia. (Rope & Pyykkö 2003, 344.)

Jotta yrityksen asiakkaat olisivat tyytyväisiä, täytyy yrityksen tarjonnan vastata heidän odotuksiaan, tai parhaassa tapauksessa ylittää ne. Jotta asiakkaan odotuksiin voisi vastata, täytyy tietää, mitä he odottavat. Palvelun ja tuotteen laatu ei ole objektiivinen asia, vaan sitä, mitä asiakas subjektiivisesti sen kokee olevan. Asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta ei perustu pelkkään tuotteeseen itseensä, vaan siihen mielikuvaan (kuvio 1), joka itse ydintuotteen ympärille on onnistuttu luomaan. (Leppänen 2009, 63; Rope & Pyykkö 2003, 178.)

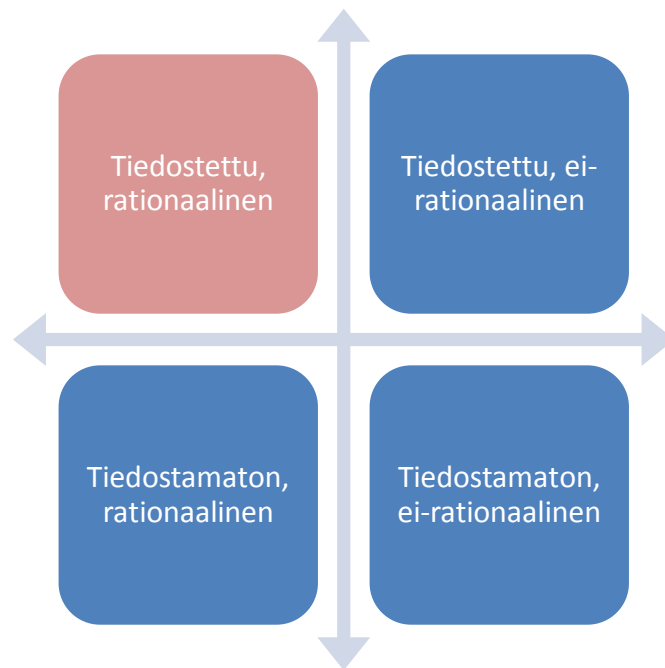


KUVIO 1. Ydintuote, lisäedut ja mielikuva-tuote (Rope & Pyykkö 2003, 178.)

Jotta asiakastyytyväisyyttä saataisiin tehokkaasti nostettua, tulee vaikuttaa sekä tarjottuun laatuun, että asiakkaan odotuksiin laadusta. Tarjottuun laatuun on yrityksen helppo vaikuttaa kehittämällä omaa toimintaansa toivottuun suuntaan, mutta pystyäkseen haluamallaan tavalla vaikuttamaan kohderyhmän odotuksiin, tulee markkinoijan tuntea kohderyhmä hyvin. Tämä tuntemus on vaatimastaan suuresta työpanoksesta huolimatta yleensä tavoittelemisen arvoista, sillä asiakkaan ollessa tyytyväinen hän tykätty yritykseen. Tykästyminen syvenee sitoutumiseksi, eli haluksi käyttää yrityksen tuotteita, ja lopulta uskollisuudeksi eli haluksi olla käyttämättä muita, kilpailevia yrityksiä. (Rope & Pyykkö 2003, 365, 373.) Käytännössä tämä toteutetaan yksinkertaisimmillaan siten, että tehdään asiakkaalle oikeita lupauksia ja pidetään niistä itse kiinni (Leppänen 2009, 33).

Kuluttajan valintaan vaikuttavat hänen taustatilanteestansa riippuvat niin kutsutut toimintaliuottimet, eli arvot, asenteet, tunteet ja halut. Ongelmaksi toimintaliuottimia tutkiessa nousee kuitenkin se, että ihminen ei itsekään tiedosta tai halua kertoa kaikkea itsestään. Kysymällä saadaan tietoa vain yksilön itsensä tiedostamasta ja järkevänä pitämästään persoonallisuutensa osasta (kuviot 2). Tutkijan on siis tehtävä päätelmiä muiden tietojen perusteella. Ihminen arvostaa eri asioita eri tavalla elämänsä eri vaiheissa. Heikkotuloinen, yksin asuva opiskelija haluaa elämässään erilaisia asioita kuin keski-ikäinen, perheellinen ja työssäkäyvä ihminen. Näin ollen voidaan kuluttajat jakaa määrittävien elämäntilannetekijöiden perusteella eri tavalla käyttäytyviksi ja eri

asioita haluaviksi kuluttajaryhmiksi, segmenteiksi. (Lotti 2001, 41; Rope & Pyykkö 2003, 65.)



KUVIO 2. Kyselyllä saavutettava tieto kuluttajasta (Rope & Pyykkö 2003, 55)

Yrityksen tulee pyrkiä olemaan paras toimija valitsemassaan segmentissä. Näin se on oman markkinansa markkinajohtaja. Yleistuote, jolla yritetään tavoitella useaa kohderyhmää ei yleensä toimi, sillä se ei vastaa yhdenkään kohderyhmän tarpeita täysin. Kompromissit synnyttävät keskinkertaisuutta. Jotta jokin kohderyhmä saadaan kiinnostumaan yrityksestä tarjonnasta, on tarjonta kohdennettava ja erilaistettava pelkästään tuolle kohderyhmälle. (Rope & Pyykkö 2003, 26.) ”Yritystoiminnassa hajauttaminen on oikea ratkaisu vain silloin, jos yrityksen resurssit ovat varmasti riittävät siihen, että yritys kykenee olemaan mikrospecialisti useammassa kuin yhdessä asiassa.”(Leppänen 2009, 14.)

Yhtäläisesti erikoistuminen on tärkeää myös kilpailuedun saavuttamiseksi. Jos yritys tarjoaa asiakkailleen samaa näennäisesti turvallista hyödykettä kuin muutkin, on sen pakko myös kilpailla samoista asiakkaista muiden toimijoiden kanssa. Kilpailu on harvoin kenellekään kannattavaa. (Mauborgne & Chan Kim 2005, 24.) Kun taas yritys on erilaistanut tarjontansa, on se myös siirtynyt omille markkinoilleen, jossa sillä ei, ainakaan heti, ole kilpailijoita. Tämä antaa yritykselle huomattavan määrän vapautta ja resursseja vahvistaa edelleen asemaansa.

Kilpailutilannetta pohtiessa on tärkeää huomata, että potentiaalisia kilpailijoita eivät ole pelkästään saman alan toimijat. Kuluttajan vaihtoehdot ovat laajempi käsite kuin korvaavat tuotteet. Jos kuluttaja haluaa viettää viikonloppuillaan jossain kodin ulkopuolella, hän ei ainoastaan harkitse alueen ravintoloita, vaan myös elokuvateattereita, vierailua tuttavien luona jne. Olennaista on siis pohtia, mikä tarve asiakkaan ajaa oman tuotteen käyttäjäksi ja perustaa myös kilpailija-analyysi sekä strategia sen varaan. (Mauborgne & Chan Kim 2005, 71.)

## 2.2 Markkinatutkimus

Markkinatutkimus ja markkinointitutkimus on termeinä usein sekoitettu toisiinsa. Erona näillä kahdella kuitenkin on se, että markkinatutkimuksella pyritään saamaan tietoa itse markkinoista ja niiden toiminnasta, kun taas markkinointitutkimus tähtää tietoon yrityksen toteuttamien tai suunnittelemien markkinointitoimien vaikutuksesta. Toimintamenetelmät ja vaikutuskanavat näillä kahdella ovat kuitenkin identtiset, vain tavoitellun tiedon käyttötarkoitus vaihtelee. (Anttila & Iltanen, 1993, 352.)

Markkinatutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä. Tutkimusongelma on kysymys, johon tutkimuksella haetaan vastausta. Ongelman ollessa määritelty, laaditaan tutkimussuunnitelma, siis suunnitelma siitä miten kysymykseen etsitään vastaus. Tämän jälkeen päätetään tutkimusaineiston keruusta ja suoritetaan itse keruu. Aineisto analysoidaan ja tulokset raportoidaan sekä hyödynnetään. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 13.)

”Markkinointitutkimuksessa tutkittavan ongelman, kysymyksen tai kehitystehtävän määrittely on keskeisin vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta.” (Heinonen, Mäntyneva & Wrange 2008, 14.) Jotta markkinatutkimus olisi tehokas ja tarvetta vastaava, on tutkimaan lähdetessä oltava tiedossa, mille tiedolle on tarvetta. Tiedon tarve lähtee käytännön ongelmasta, joka käännetään tutkimusongelmaksi. Leila Lotti (1994, 28.) antaa tutkimusongelman mahdollisimman tehokkaaseen määrittämiseen seuraavanlaisen työkalun (kuvio 3):



KUVIO 3. Tutkimusongelman määrittäminen. (Lotti 1994, 28.)

Kun tutkimusongelma on selvillä, luodaan suunnitelma itse tutkimusprosessin kulusta ja tämän jälkeen aineiston keruutavasta. Aineisto voidaan kerätä joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Kvantitatiivinen keruutapa tuottaa eksaktia, usein numeraalista tietoa siitä, miten usein jotain tehdään, kuinka paljon jotain arvostetaan jne. Kvalitatiivinen tutkimusote tuottaa syvempää ja tulkinnanvaraisempaa tietoa esimerkiksi ilmiöiden syistä ja toimintatavoista. Laadullista ja määrällistä tutkimusta on myös mahdollista yhdistää, jolloin laadullinen osio yleensä toimii esitutkimuksenomaisena asiakokonaisuuksien selventäjänä ja määrällinen osa varsinaisena mittarina. (Heinonen, Mäntyneva & Wrangle 2008, 32; Lotti 1994, 42.)

Kyselyn toteuttamisvaiheessa on myös muita lopputuloksen kannalta huomioitavia seikkoja. Tärkeä tällainen seikka on kysymyksenasettelu. Kysymysten tulee vastata

tiedon tarvetta. Ne eivät saa johdatella ja niiden tulee olla yksiselitteisiä ja selviä. Vastaustapa tulee valita kysymykselle sopivaksi (kuvio 4). Vastaus voidaan kerätä nominaaliasteikolla eli kyllä/ei –muodossa, ordinaaliasteikolla eli pyytämällä järjestämään vaihtoehdot parhaasta huonoimpaan tai intervalliasteikolla eli kuten edellä, mutta antamalla vaihtoehdoille järjestysnumeroiden sijaan arvosana. Joissain tapauksissa voidaan käyttää myös suhdeasteikkoa eli kerätä vastaus eksaktissa numeraalisessa muodossa, kuten selvittäessä johonkin tuotteeseen käytettyä tarkkaa rahamäärää. Tämä lähestymistapa on kuitenkin melko harvoin sovellettavissa mielipidemittauksiin. Suositeltavaa on käyttää intervalliasteikkoa, koska se tarjoaa tietoa koetusta laatuvälimatkasta, siis esimerkiksi siitä, kuinka paljon jokin asia koetaan toista paremmaksi. (Lotti 1994, 76, 77.)

ASTEIKKO	VERTAILUMAHDOLLISUUDET	KÄYTTÖ	AINEISTON TUNNUSLUVUT	VAIKUTUSTEN SELVITTÄMINEN
<i>NOMINAALI-ASTEIKKO</i>	SAMANLAINEN/ERILAINEN	LUOKITTELU	%-LUVUT, MOODI	X <sup>2</sup> -TESTI
<i>ORDINAALI-ASTEIKKO</i>	JÄRJESTYKSEEN ASETTAMINEN	ARVIOINTI, PAREMMUUS-JÄRJESTYS	MEDIAANI	JÄRJESTYS-KORRELAATIO
<i>INTERVALLI-ASTEIKKO</i>	VÄLIMATKOJEN VERTAILU	ASENTEET, TIEDON TASO, INDEKSILUVUT	KESKIARVO, VAIHTELUVÄLI, KESKIHAJONTA	T-TESTI, KORRELAATIO-KERROIN, FAKTORIANALYYSI
<i>SUHDE-ASTEIKKO</i>	MÄÄRIEN VERTAILU	MYYNTIMÄÄRÄ, KUSTANNUKSET JNE.	-	-

KUVIO 4. Kyselyssä käytetyt arviointiasteikot (Lotti 1994, 78.)

Myös saavutettu otos vaikuttaa tuloksiin. Otanta tarkoittaa kyselyyn vastanneita henkilöitä. Jos otos ei vastaa koko asiakaskuntaa, ei myöskään saatu tietoa vastaa sitä. Tämä ongelma voidaan kuitenkin korjata analysointivaiheessa poistamalla otannan

mahdollisesti aiheuttama vinouma tuloksista matemaattisesti käyttämällä apuna luotettavasta lähteestä saatua tietoa asiakaskunnan todellisesta rakenteesta ja painottamalla vastaukset uudelleen sen mukaan. Lähtökohtaisesti tällaisia tilanteita tulisi kuitenkin välttää. Tähän päästään suunnittelemalla kyselyn toteutus mahdollisimman huolellisesti siten, että toteutustapa ei vääristä tuloksia. (Lotti 2001, 141; Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 42.)

Aineistoa analysoidessa tulee arvioida paitsi saatua dataa, myös itse kyselyn luotettavuutta. Edellä kuvatun kaltaiset ongelmat tulee tiedostaa ja korjata analysointivaiheessa. Koska tuotetun tiedon perusteella tehdään konkreettisia päätöksiä, täytyy sen vastata todellisuutta. Tutkimusta arvioidaan yleensä sen validiteetin, tarpeeseen vastaavuuden, ja reliabiliteetin, sen luotettavuuden kannalta (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 33). Jotta tutkimus vastaisi tarvetta, täytyy saadun tiedon olla siinä muodossa, että sitä pystytään käyttämään. Tämä tosin on otettava pääsääntöisesti huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Jotta tutkimus olisi luotettava, täytyy samat tulokset olla saavutettavissa toistamalla tutkimus. Luotettavuutta pystyy siis arvioimaan vertaamalla saatuja tuloksia muihin vastaavien tutkimusten tuloksiin, olettaen että sellaisia on olemassa. Kyselyn arviointia reliabiliteetin ja validiteetin suhteen on syytä suorittaa jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Tämä tapahtuu nk. esitutkimuksen avulla, jossa testataan tutkimuksen toimivuutta rajatulla testiotoksella. Useat ongelmakohdat saadaan tällä tavoin ajoissa näkyville ja korjatuksi. (Lotti 1994, 33.)

Usein on huomattavasti taloudellisempaa selvittää asioita muilla tavoin kuin kyselyillä. Ennen tutkimuksen toteuttamista on syytä selvittää, onko vastaavasta aiheesta jo olemassa tutkimuksia. Tämä lähestymistapa auttaa paitsi kohdentamaan varsinaisia kysymyksiä paremmin selvittämistä kaipaaviin aihealueisiin, myös tuottaa tietoa itsessään. Tällöin puhutaan primääri- ja sekundääriaineistoista. Primääriaineisto on ensisijainen tiedonlähde, siis tässä tapauksessa kyselytutkimus, ja sekundääriaineisto sitä tukeva, ylimääräinen tutkimuskohde. (Heinonen, Mäntyneva & Wrange; 2008, 28.)

”Markkinatutkimukset harvoin paljastavat uusia oivalluksia siitä, mikä asiakkaita viehättää. Toimialat ovat opettaneet asiakkaat odottamaan aina samaa. Kun asiakkailta kysytään, mitä he odottavat, he vastaavat saamansa opetuksen mukaan: enemmän samaa halvemmalla.”(Mauborgne & Chan Kim 2005, 93.) Näin ollen kyselyllä ei ole järkevää

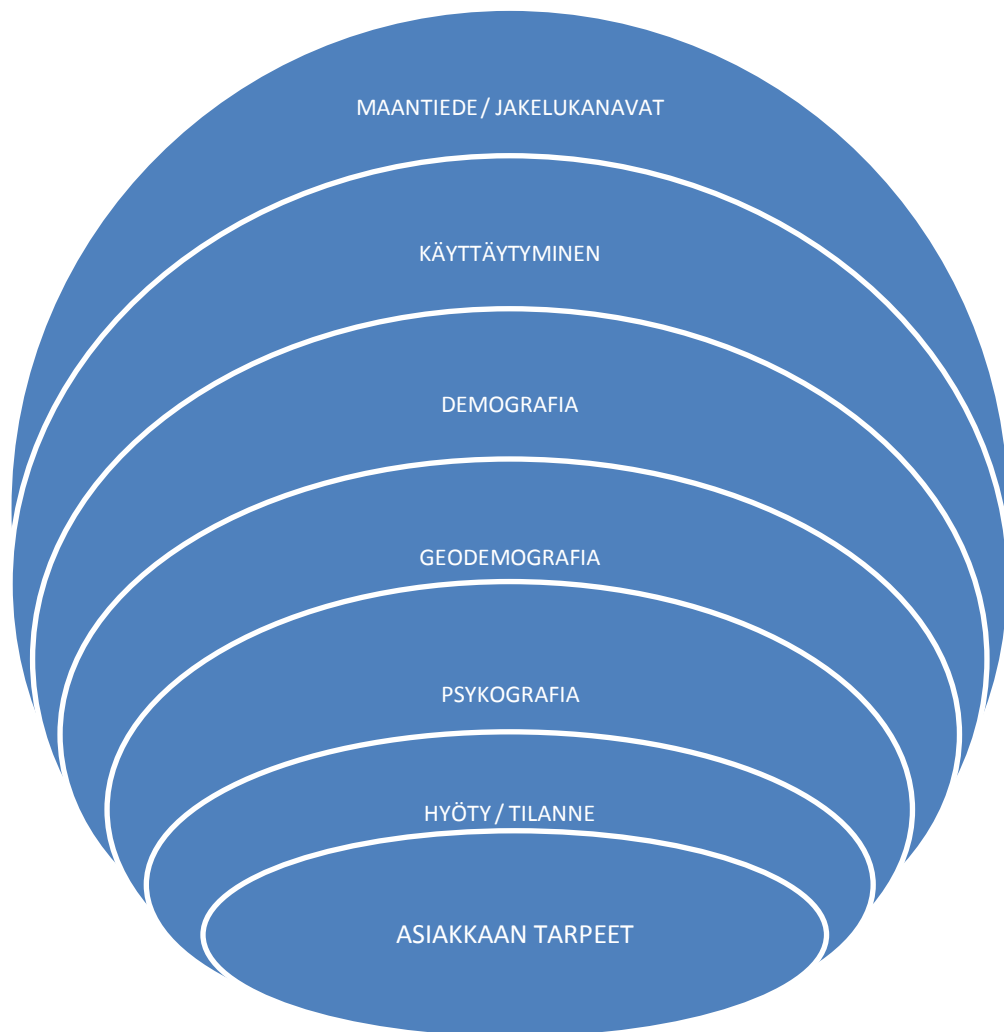
pyrkiä löytämään suoria vastauksia siihen, mitä tuotetta tai palvelua asiakkaat kaipaavat, vaan pikemminkin löytämään niitä yhdistäviä tekijöitä, jotka ajavat ihmiset käyttämään tuotteita ja palveluja ja tekemään valintoja eri vaihtoehtojen välillä.

Kuten jo todettu, kuluttajat käyttäytyvät eri tavalla ja arvostavat eri asioita eri elämäntilanteissa. Näitä näkemyksiin vaikuttavia taustatilanteita tulisi pyrkiä ymmärtämään, jotta ymmärtämys koko segmentistä paranisi ja mahdollisesti muuttuvia näkemyksiä pystyttäisiin ennakoimaan. Tällä tavoin saatetaan myös löytää yhteisiä nimittäjiä muuten irrallisilta vaikuttavien asiakasryhmien välillä ja näin kohdistaa tuotteet sekä toimet tehokkaalla tavalla laajempaan asiakaskuntaan. (Rope & Pyykkö 2003, 33, 44.)

Kuluttajan elämäntilannetta voidaan tutkia ja heitä luokitella demografisten, psykografisten ja geografisten tekijöiden valossa. Demografiset tekijät tarkoittavat yksilön koviin faktoihin perustuvia suureita, kuten ikää, sukupuolta ja tulotasoa. Geografiset luokittelut perustuvat ihmisen asuin- ja elinympäristöön, kuten siihen, asuuko hän maaseudulla vai suurkaupungissa. Samanlaisessa ympäristössä elävät ovat usein muillakin elämänsä osa-alueilla jossain määrin toistensa kaltaisia. Psykografiset tekijät selvittävät kuluttajan asenteita ja arvostuksia. Yksittäisen kuluttajan psykografisiin ominaisuuksiin on melko hankala päästä käsiksi pintapuolisissa ja kevyissä, suurille ihmismäärille toteutetuissa tutkimuksissa, mutta niiden on huomattu korreloivan vahvasti muista tutkimustiedoista johdettujen ihmistyyppitysten kanssa. (Lotti 1994, 155.) Geo- ja demografiset tekijät vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen ja maailmankuvaan sekä suorasti, esimerkiksi aiheuttamalla suoranaisen tarpeen jonkin hyödykkeen hankinnalle, että epäsuorasti, esimerkiksi vaikuttamalla kuluttajan pääasiallisiin informaation hankintakanaviin. (Leppänen 2003, 102.)

Näitä asioita havainnollistaa seuraavalla sivulla esitelty segmentointipesä (kuvio 5). Segmentointipesän sisimpänä ovat asiakkaan tarpeet ja halut, joita halutaan selvittää. Segmentointipesän sisempiin osiin on kuitenkin hankala päästä käsiksi. Mitä sisemmälle kehälle mennään, sitä hyödyllisempää tieto on markkinoijalle, mutta, kuten sanottu, yhä vaikeammin saavutettavissa. Vastaavasti ulommilla kehillä on yhä helpommin saatavaa, mutta myös yhä vähemmän olennaista tietoa. Ulompien kehien tietoja hyväksikäyttäen kyetään kuitenkin saavuttamaan segmentointipesän sisempiä kerroksia. (Anttila & Iltanen 1993, 99-101.)





KUVIO 5. Segmentointipesä (Anttila & Iltanen 1993, 100.)

Varsinkaan kyselytutkimus ei saa olla liian pitkä tai rönsyilevä, jotta välttyttäisiin vastaajakadolta. On myös vältettävä päällekkäisiä kysymyksiä, siis kysymyksiä, jotka erilaisesta ulkomuodostaan huolimatta selvittävät pohjimmiltaan samaa asiaa. Tällaiset kysymykset ovat paitsi turhaa painolastia, aiheuttavat myös mahdollisesti hämmentäviä ristiriitaisuuksia analysointivaiheessa. (Lotti 2001, 123.)

Kyselytutkimuksen tuloksiin vaikuttavat muutkin tekijät kuin asiakkaan omat näkemykset. Tällaiset tekijät voivat vääristää tulosta merkittävästi ja ne on joka tapauksessa otettava huomioon vastauksia analysoitaessa. Nämä ulkoiset muuttujat tulee pyrkiä tiedostamaan ja eliminoimaan mahdollisimman tehokkaasti tai korjata tuloksia käsiteltäessä. (Heinonen, Mäntyneva & Wrange 2008, 100.)

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoisen toimintaympäristön osatekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijat, yhteistyötahot ja ympäröivä yhteiskunta. Sisäiseen toimintaympäristöön taas lukeutuvat yrityksen sisäiset asiat, esimerkiksi liikeidea, yrityksen organisaatorakenne ja yrityksen resurssit, kuten käytettävissä olevat varat. (Anttila & Iltanen 1993, 67.) Molemmat vaikuttavat yrityksen toimintaan asettaen rajoituksia, uhkia, mahdollisuuksia jne. Tässä työssä perehdytään laajemmin ulkoiseen kuin sisäiseen toimintaympäristöön. Sisäisen toimintaympäristön analysoinnille ei ole juurikaan perusteita yrityksen ollessa vielä perustamatta.

Yrityksen perustamisvaiheessa tärkein sisäiseen toimintaympäristöön vaikuttava tekijä liikeidean lisäksi on käytettävissä olevat varat. Koska perustamisvaiheessa yritys ei ole vielä kyennyt keräämään itselleen ylimääräisiä varoja, joilla selvitä heikompien kausien yli, on toiminnan kannattavuus ensiarvoisen tärkeää. Tässä työssä perehdytäänkin yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön kannattavuuden kautta. Kannattavuuslaskentaa käsitellään myöhemmin tässä luvussa. (Anttila & Iltanen 1993, 69.)

Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö voidaan jakaa mikro- ja makrotason toimintaympäristöihin. Mikrotaso koostuu yrityksen asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja kilpailijoista. Makrotason vaikuttajiin kuuluvat erilaiset yhteiskunnalliset tekijät, esimerkiksi poliittiset ja sosiologiset vaikuttimet. Mikrotasolla yrityksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa ja muuttaa ympäristöä omilla toimillaan, mutta makrotason muutokset ovat käytännössä yrityksen omien toimenpiteiden saavuttamattomissa. Näin ollen ne ovat jokseenkin kiinteä lähtökohta ja pohja muille analyyseille ja päätelmille. (Laihonen 2005)

Pieni yritys ei voi juuri muuttaa ulkoista toimintaympäristöään. Siksi sen on sopeuduttava vallitseviin elinoloihin niiden muuttamisen sijaan. Sopeutuakseen sen tulee tuntea toimintaympäristönsä. Tämä asettaa tarpeen ympäristön järjestelmälliselle tutkimiselle. Ympäristön arvioinnilla on saavutettavissa myös kilpailuetua. Nykyisin maailma muuttuu yhä nopeammin, mikä asettaa paineita myös sopeutua yhä nopeammin ja tehokkaammin muuttuvaan maailmaan. (Marttonen & Parkko 2009,17.)

Kuten muussakin markkinatutkimuksessa, myös toimintaympäristöä tutkittaessa tulee tutkimuksen tavoitteiden olla selkeästi tiedossa ennen tutkimuksen aloittamista. Jotta tutkimuksesta olisi kellekään mitään hyötyä, täytyy sen tavoite olla konkreettinen. Sen tulee tehdä tulevaisuudesta paremmin ennustettavaa tai parantaa yrityksen mahdollisuuksia vastata muutoksiin strategian avulla. Tästä johtuen ympäristöanalyysin toteutus tulisi yhdistää yrityksen muun strategisen kehittämisen kanssa, jotta siitä saatava hyöty maksimoituisi. Tulee myös muistaa pitää tulevaisuuden analysointi järkevissä, maltillisissa mitoissa, jottei liian pitkälle vietyjen spekulatioiden tuottaman, mahdollisesti virheellisen tiedon perusteella tehdä haitallisia päätöksiä. (Marttonen & Parkko 2009,17.)

Kuten jo sanottu, muuttuu maailma yhä nopeammin, ja lyhytkin varautumisaika näihin muutoksiin tuo yritykselle usein etua kilpailijoihin nähden ja vähentää yrityksen toimintaan liittyvää riskiä. Tulevaisuutta ei tarvitse pystyä ennakoimaan pilkuntarkasti, vaan paljon ylimalkaisempikin näkemys usein riittää. Yrityksen tulee sopeuttaa analysoinnin tarkkuus, siinä käytetyt työkalut ja sen kohdentaminen itselleen sopivaksi, niin tutkimukseen käytettävien resurssien kuin tavoitellun tiedonkin puolesta. (Marttonen & Parkko 2009,17.)

Käytännön tulevaisuus- ja toimintaympäristöanalyysiin liittyy läheisesti monitorointina tunnettu työskentelytapa. Monitorointi on tulevaisuudentutkimuksen laji, jossa pyritään yksilöimään tällä hetkellä vaikuttavia kehityssuuntia, trendejä, ja analysoimaan niiden vaikutusta ja voimakkuutta jatkossa. Trendi tarkoittaa tarkasteltavan ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa havaittavaa yleistä kehityssuuntaa. ” Trendit ohjaavat päätöksentekoa vaikuttamalla valintoihin, makuun, arvostuksiin jne.” (Rubin 2005.) Trendi on vaikutusalueeltaan melko suppea, toisin kuin megatrendi. Megatrendit ovat trendien joukkoja, ilmiöitä tai ilmiöiden joukkoja joilla on hallitseva vaikutus tulevaisuuden kulkuun. Esimerkkinä megatrendistä annettakoon käynnissä oleva ilmastonmuutos. Megatrendejä ei voi juuri muuttaa, mutta trendeihin pystytään vaikuttamaan, tosin nämäkin toimet ovat yleensä yksittäisten yritysten ulottumattomissa. (Rubin 2005.)

Trendien tutkintaan liittyvät läheisesti myös niin sanotut heikot signaalit. Heikot signaalit ovat yksittäisiä tapahtumia tai ilmiöitä, jotka irrallaan tarkasteltuna vaikuttavat usein merkityksettömiltä, mutta muihin vastaaviin, samaan aikaan ilmenneisiin

signaaleihin yhdistettynä ilmiantavat tulevia kehityskulkuja. Ne ovat tulevan muutoksen ensimmäisiä ilmaisimia ja niiden liikkeellepanijoita, ja siksi tärkeitä havaita pyrittäessä olemaan jossain ennen muita.

Tulevaisuutta voi tarkastella joko yhden tulevaisuuskuvan lähtökohdasta tai nk. skenaarioiden, erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien kautta. Trendit etenevät eri nopeuksilla. Lisäksi ne usein vaikuttavat toinen toisensa kehitykseen. Tämän takia tulevaisuuden yksiselitteinen ennustaminen on haastavaa, käytännössä mahdotonta. Skenaariotyöskentelyssä tarkastellaan nykyisiä kehityssuuntia eli trendejä siltä pohjalta, että niiden keskinäiset vaikuttavuussuhteet voivat luoda useampia mahdollisia tulevaisuudentiloja. Näistä tiloista valitaan todennäköisimmät ja luodaan yritykselle strategiat kunkin skenaarion varalle erikseen. Tämä toimintatapa on kattava ja sen monipuolisuuden vuoksi myös varmempi kuin yhden tulevaisuudenkuvan varaan perustuva lähestymistapa. Se kuitenkin vaatii myös enemmän työtä ja ympäristön jatkuvaa tarkkailua sen selvittämiseksi, minkä skenaarion suuntaan todellinen maailma on matkalla. Rubin pitää sitä paremmin soveltuvana akateemisempaan käyttöön kuin yrityksen käytännön johdon työkaluksi. Käytännön sovellutuksiin ja lyhyehköllä aikajänteellä tulevaisuuteen tehtävien suunnitelmien tekoon on parempi työkalu yhteen tulevaisuuskuvaan perustuva analyysi. Vaikka kuvan tarkkuudesta tällä tavoin toimien hieman menetettäisiinkin, saadaan mallista suoraviivaisempi ja helpommin hallittava. Näin säästetään resursseja muuhun toimintaan. (Rubin 2005.)

Pelkkä tulevaisuuskuvan olemassaolo ei riitä yritykselle. Tulevaisuuteen täytyy myös reagoida. Reagointi voidaan jakaa neljään erilaiseen suhtautumistapaan, passiiviseen, reaktiiviseen, preaktiiviseen ja proaktiiviseen. Mäntyneva, Heinonen ja Wrangle vertaavat näitä tapoja varsin kuvaavasti strutsin, palomiehen, vakuutusyhtiön ja vallankumouksellisen tapoihin toimia. Passiivinen strutsi näkee muutoksen, mutta hautaa päänsä hiekkaan eikä toimi. Reaktiivinen palomies reagoi muutokseen vasta kun muutos on jo tapahtunut. Taloa sammutetaan vasta kun se jo palaa, vaikka palon olisi voinut ehkäistä jo ennalta. Preaktiivinen vakuutusyhtiö varautuu tulevaisuuteen, mutta ei yritä vaikuttaa sen kulkuun. Proaktiivinen vallankumoustaistelija pyrkii vaikuttamaan tuleviin tapahtumiin omilla toimillaan. Jokainen reagointitapa listalla on aina edellistä tavoiteltavampi, proaktiivisen tavan ollessa tehokkain. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 106.)

### 3.1 PESTE-analyysi

Mikrotason toimintaympäristöä voidaan tutkia osa-alueittain kilpailija-analyysilla ja erilaisilla asiakastutkimuksilla. Makrotason toimintaympäristöä selvitetään ja jäsennetään PESTE-analyysilla. PESTE-analyysi on ”yritysfuturologiaan kuuluva menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta.”(Rubin 2005.)

PESTE-analyysin nimi on lyhenne, joka tulee poliittisten (Political), ekonomisten (Economic), sosiaalisten (Social), teknologisten (Technological) ja ekologisten (Ecological) toimintaympäristötekijöiden tutkimisesta. Analyysi esiintyy eri laajuuksissa, ja näin ollen eri nimisenä eri käyttökohteissa. Esimerkkejä erilaisista analyysin muunnelmista ovat PEST, PESTEL, PESTLE, STEPJE, STEP, STEEP, STEEPLD ja LEPEST. Yleisesti mukana esiintyvä kirjain L tarkoittaa lainopillisia (Legal) tekijöitä. Nämä tekijät lukeutuvat suppeammassa analyysissä poliittisten tekijöiden alle, mutta koska hotelli- ja ravintola-ala on melko vahvasti lainsäätäjien säätelemää, on tarkoituksenmukaista tarkastella niitä tässä tutkimuksessa omana osa-alueenaan. (Pestle analysis 2015. )

Kuten monitorointi, myös PESTE-analyysi tähtää erityisesti muutosilmiöiden havaitsemiseen ja kartoittamiseen toimintaympäristössä. Ilmiöt pyritään pelkistämään erilaisiksi trendeiksi, kehityksen suuntavektoreiksi, joiden vaikutusta ja merkittävyyttä yritykselle arvioidaan. Näiden yhteiskunnallisten tulevaisuuskuvien perusteella voidaan tehdä suunnitelma, tai useampia skenaariopohjaisia suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Analyysi auttaa myös hahmottamaan nykyistä tilannetta toimintaympäristössä ja yrityksen paikkaa siinä. (Laihonen 2005.)

PESTE-analyysin vaiheet on eritelty hieman eri tavalla eri lähteissä. Laihonen (2005) selvittää ne seuraavasti:

- Tunnista tärkeimmät ilmiöt, jotka organisaatioon vaikuttavat
- Määrittele kullekin tunnistetulle ilmiölle trendi
- Luokittele tunnistetut ilmiöt mahdollisuuksiksi tai uhkiksi
- Arvioi kunkin mahdollisuuden tai uhan merkitys (priorisoi)
- Määrittele strategiset tavoitteet mahdollisuuksien ja uhkien prioriteettien mukaisesti

Tämä malli, johon on yhdistetty SWOT-analyysin osia uhkien ja mahdollisuuksien arvioinnin myötä, on paljolti yrityksestä itsestään lähtevä ja näin myös oletettavasti helpommin käytäntöön sovellettavissa. Muissa malleissa nostetaan suurempaan asemaan ilmiöiden itsensä ymmärtäminen, muun muassa niiden takana olevat syy-seuraussuhteet ja niiden keskinäinen korrelaatio tai konflikti, ja vasta tämän jälkeen ryhdytään projisoimaan tuloksia yrityksen itsensä toimintaan. Myöhemmin tässä työssä käytetään tätä työkalua yhdistettynä Marttosen ja Parkon luomaan, pienille yrityksille suunnattuun, PESTEL-ympäristöanalyysityökaluun. Tämän analyysin tuottamaa tietoa sovelletaan varsinaisen tutkimuskysymyksen ratkaisuun. (Laihonen 2005, Marttonen & Parkko 2009, 47.)

Yritykseen kohdistuvia poliittisia tekijöitä ovat hallituksen vakaus, veropolitiikka, sosiaalipolitiikka, tukitoimenpiteet ja ylipäänsä poliittiset asenteet sekä kansainväliset suhteet. Poliittiset tekijät vaikuttavat siihen, miten yrityksen toiminta nähdään yhteiskunnan taholta ja kuinka sitä säädelään tai tuetaan. Suomessa poliittinen ympäristö on vakaa verrattuna muuhun maailmaan. Tärkeimmiksi vaikuttimiksi ravintola-alan pienyritykselle lukeutuvat siis veropolitiikka, asenteet ja tukitoimenpiteet sekä kansainvälisyys turismin muodossa. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

Taloudellisiksi tekijöiksi voidaan lukea talouden kasvu ja suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio, valuutat, rahapolitiikan ja työvoiman kehitys sekä tulopolitiikan kehitys. Taloudelliset tekijät vaikuttavat pääosin tuotantoon, käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin ja kulutusilmapiiriin. Tällä hetkellä näistä tärkeimpiä tekijöitä ovat yleiset suhdanteet ja, ravintola-alan henkilöstöasioihin painottumisesta johtuen, tulo- ja työvoimapolitiikan kehitys. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

Merkittäviä sosiologisia tekijöitä ovat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyylin muutokset sekä yleiset käsitykset työstä, vapaa-ajasta ja kulutuksesta. Sosiologiset tekijät liittyvät vahvasti yleiseen kulttuuriin ja ilmapiiriin, millä on taas vaikutuksensa kaikkeen yhteiskunnalliseen toimintaan. Yritykselle nämä näkyvät ihmisten käyttäytymisenä ja yleisenä arvostuksena tai sen puutteena yrityksen toimintaa kohtaan. Sosiaalisista tekijöistä eniten käytännön vaikutuksia yleisellä tasolla on väestörakenteella ja kouluttautuneisuuden tasolla, mutta ravintola-alan toimintaan

vaikuttavat paljon myös yleinen ilmapiiri erilaisine elämäntapoihin liittyvine trendeineen. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

Teknologisia tekijöitä ovat teknologian kehittämiseen käytetty panostus, uudet löydöt, tekniikan kehitys- ja vanhenemisvauhti. Teknologia asettaa tietynlaiset puitteet yrityksen toiminnalle sen suhteen mitä on mahdollista tehdä nyt ja tulevaisuudessa. Suomessa teknologinen ympäristö on huomattavasti maailman keskiarvoa kehittyneempi. Teknologia myös uusiutuu ja vanha teknologia vanhenee täällä nopeammassa sykleissä kuin monessa muussa maassa. Ravintola-ala ei kuitenkaan ole kovin teknologiasidonnaista. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

Ekologisia tekijöitä ovat ympäristönsuojelulliset asiat, maan käyttö, jäte ja energia. Nämä näkyvät vaatimuksina yrityksen toiminnalle ja sen vastuullisuudelle. Myös ekologisten asioiden kehitys ja lainsäädäntö ovat Suomessa muuta maailmaa edellä. Ravintola-alalla tämä näkyy muun muassa paineena vähentää jätteen tuottoa ja energian käyttöä sekä siirtyä käyttämään eettisempiä ja ympäristöystävällisempiä raaka-aineita. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

Lainsäädännöllisiä tekijöitä ovat monopolilainsäädäntö, työntekijälait, terveyden ja turvallisuuden sekä tuoteturvallisuuden sääntely. Kuten poliittisetkin tekijät, myös lainsäädäntö pääsääntöisesti asettaa yritystoiminnalle rajoituksia yhteiskunnan taholta. Tärkein yksittäinen lainsäädännöllinen tekijä ravintola-alan kannalta on alkoholilainsäädäntö. (Johnson & Scholes 2002, 102; Kamensky 2008, 139; Marttonen & Parkko 2009, 39.)

### 3.2 Kannattavuuslaskelmat

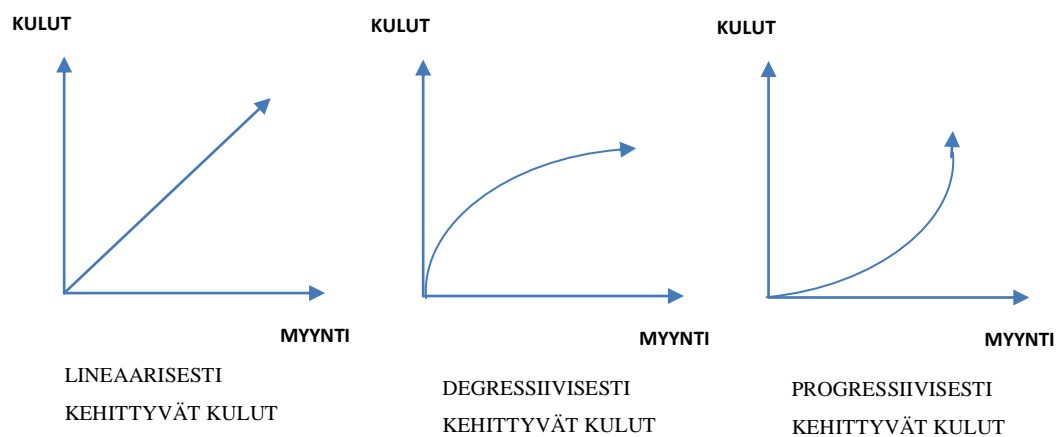
Liikeidean tulee kyetä vastaamaan kolmeen kysymykseen. Ensinnäkin, pystyykö liikeidealla saamaan aikaan jotakin, mikä on jollekulle merkityksellistä. Tämän aikaansaannoksen tulisi mielellään olla vielä jotakin sellaista mihin muut eivät pysty, ainakaan yhtä hyvin. Toinen kysymys on, kuka aikaansaannoksia ostaa. Tämä konkretisoi ensimmäisen kysymyksen aikaansaamisesta, mutta on silti oma asiakokonaisuutensa. Kannattava toiminta vaatii enemmän tuloja kuin menoja, ja tuloja syntyy vain ostavien asiakkaiden kautta. Kolmas kysymys kuuluukin, onko toiminta kannattavaa. Kannattavuutta tulisi kyetä ennakoimaan mahdollisimman tarkasti laskelmilla. Laskelmat taas vaativat pohjadataa, jotta niillä olisi jonkinlaista totuusarvoa. Harvat aloittelevat yritykset kuitenkaan tuottavat voittoa heti ensimmäisestä päivästä lähtien, ja kannattavuutta tulee ennemmin tarkastella pitkällä aikavälillä. (Pyykkö 2011, 20.)

Ravintolatoiminta on palveluala. Palvelualan toimintaan liittyy muutamia erityispiirteitä, jotka erottavat sen erityisesti laskentatehtävien kannalta muista, konkreettista tuotetta tarjoavista liiketoiminnoista. Palvelua ei voi tuottaa varastoon. Tämän vuoksi yrityksen kapasiteetin käyttöaste vaihtelee suuresti. Ravintolayrityksen toiminta on hyvin työvoimakeskeistä. Työvoima on avainasemassa asiakkaan laatukokemuksen muodostumisessa. Työvoimaa ei myöskään voi korvata koneilla. Nämä seikat yhdessä asettavat haastavat lähtökohdat yrityksen työvoimasuunnittelulle. Myös liikepaikan merkitys on korostunut verrattuna muihin yrityksiin. (Selander & Valli 2007, 11.)

Yritystoiminnan tulee olla pitkällä aikavälillä sekä tehokasta että kannattavaa. Tehokkuus tarkoittaa sitä, että yrityksen resurssit optimoidaan myynnin suhteen, toisin sanoen siis minimoidaan kustannukset tuloja kohden. Tehokkuuden lisäämisellä pyritään kannattavuuden nostoon. Koska tehoanalyysit ja tehokkuuden parantamisen suunnittelu vaativat käytännön toiminnan dataa, ei niihin tässä työssä perehdytä tarkemmin. Kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa enemmän kuin se kuluttaa, siis tekee riittävää positiivista tulosta investointeihin nähden. (Selander & Valli 2007, 37.)



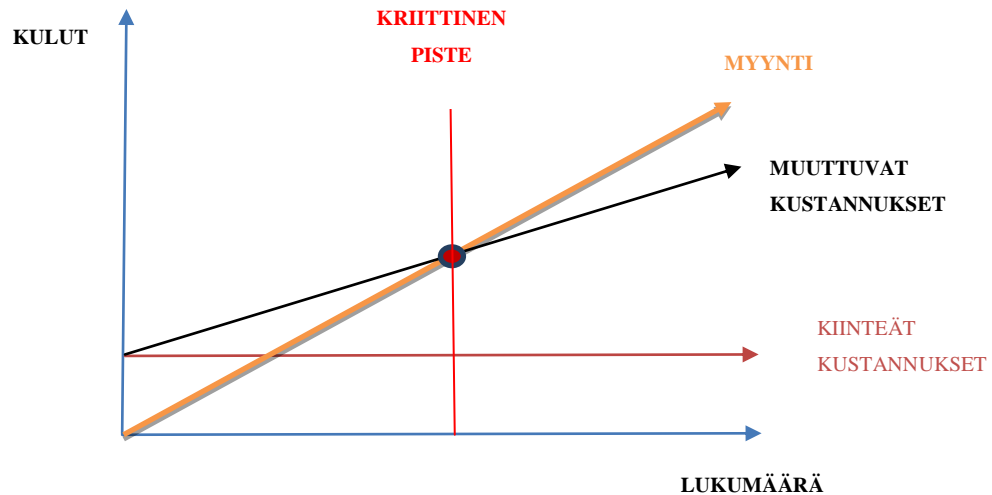
Yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät nimensä mukaisesti samoina yrityksen kapasiteetin käyttöasteesta riippumatta, kun taas muuttuvat kustannukset korreloivat käyttöasteen kanssa. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat ja kirjanpitomaksut, kun taas muuttuvia esimerkiksi raaka-aine – ja osittain henkilöstökulut. Muuttuvat kustannukset voivat korreloida myynnin kanssa joko suoraan eli lineaarisesti, nousujohteisesti eli progressiivisesti tai laskujohteisesti eli degressiivisesti (kuvio 6). Ravintola-alalla muuttuvien kustannusten kehitys myynnin noustessa on yleensä joko lineaarisia tai degressiivistä kapasiteetin kiinteyden vuoksi. Esimerkiksi raaka-ainekustannusten osuus kuluista riippuu lähes suoraan myynnistä, kun taas henkilöstökulut kehittyvät pääosin degressiivisesti, tosin portaittain. Koska ravintolatoiminnassa suurin osa kuluista on muuttuvia, on tuotesuunnittelu ensiarvoisen tärkeää kannattavuuden kannalta. (Selander & Valli 2007, 45, 107; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 50.)



KUVIO 6. Lineaariset, degressiiviset & progressiiviset kulut (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 50.)

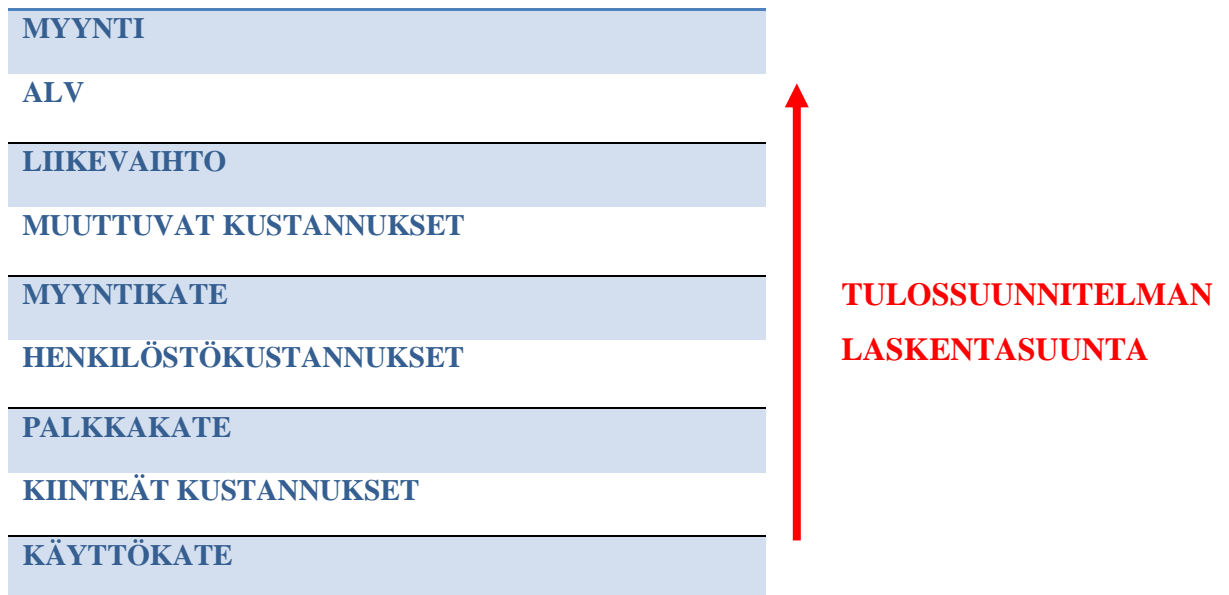
Yrityksen kulujen ja tuottojen suhdetta tulee tarkastella, jotta löydettäisiin toiminnan niin kutsuttu nollapiste, eli myynnin määrä, jossa kulut ja tuotot ovat yhtä suuret. Tätä pistettä voidaan kutsua myös myynnin näkökulmasta kriittisen pisteen liikevaihdoksi. Nollapisteen ylittävä myynti tuottaa voittoa. Yrityksen tulee luonnollisesti pyrkiä saamaan toimintansa nollapisteen paremmalle puolelle joko pienentämällä kuluja, siis siirtämällä nollapistettä helpommin saavutettavalle tasolle, tai lisäämällä myyntiä. Yritys suunnittelee toimintansa tietyn varmuusmarginaalin verran kriittisen pisteen liikevaihdon yläpuolelle. Tämä antaa varaa vastata yllättäviin kysynnän laskuihin tai menoeriin. Varmuusmarginaalin suuruutta on hyvä tarkastella sekä euromääräisesti että

prosentuaalisesti, jotta se tulee suhteutettua toiminnan kokoon. Tällöin saadaan siis tietoa siitä, kuinka paljon yrityksen volyymi voi supistua ennen kuin se on tappiollinen. Asian havainnointia helpottamaan on hyvä piirtää kaavio eri summien kehityksestä. (Selander & Valli 2007, 44-49, 105; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 51.)



KUVIO 7. Nollapisteen määrittäminen (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 61.)

Yrityksen tulevaa kannattavuutta suunniteltaessa lähdetään liikkeelle laskemalla yrityksen tuloslaskelmaa alhaalta ylöspäin, siis aloittaen tavoitetuloksesta ja päätyen tavoitemyyntiin, käyttäen saatavilla olevia lukuja ja arvioita (kuvio 8). Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että tällä tavoin saatu myyntitavoite ei ole realistinen yrityksen resursseihin nähden. Tämän vuoksi onkin tärkeää arvioida laskelmien todenmukaisuutta ja mukauttaa suunnitelmia tulosten mukaan. Jotta laskelma olisi lähtökohtaisesti realistinen, ja esimerkiksi mahdollisesti kannattamattomaan liiketoimintaan ryhtyminen huomattaisiin ajoissa, täytyy laskelmassa esitettyjen lukujen olla mahdollisimman todenmukaisia. Tulosbudjetin laadinnassa tarvitaan tiedot yrityksen myyntiä, hinnoittelua, tulosta ym. koskevista tavoitteista, yrityksen arvio palkoista, ostohinnoista ja muista kustannuksista, arvio asiakkaiden tarpeista sekä kilpailusta ja tilastotietoja markkinoiden, hintojen, yhteiskunnan ja väestön kehityksestä. Kaikkea tarvittavaa tietoa tulevasta toiminnasta ei ole saatavilla, mutta tällöin tehdyt korvaavat arviot tulee tehdä mahdollisimman pitkälti tositetietoon perustuen. (Selander & Valli 2007, 113; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001; 19, 32.)



KUVIO 8. Tulossuunnitelma (Selander & Valli 2007,113.)

Kannattavuutta tulee arvioida myös yksittäisen asiakkaan näkökulmasta. Kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle yhtä kannattavia. Apuna asiakaskohtaista kannattavuutta selvittäessä käytetään aiemmin tässä työssä esiteltyjä segmentointiperusteita. Laskelmia varten tulisi siis eritellä, mitä ja miten erilaiset asiakkaat ostavat ja kuinka kannattavia nämä tuoteryhmät ovat. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi asiakkaan käyttämää kokonaisrahamäärää, hänen käyttämänsä palveluaikaa ja ostetun tuotteen katetta. Kun asiakaskunnan kannattavuus on analysoitu, tulee yrityksen toimet suhteuttaa siihen. Luonnollisesti kannattavimpien asiakkaiden osuutta tulee pyrkiä lisäämään markkinoinnilla, ottaen kuitenkin huomioon, että markkinointitoimenpiteet, kuten alennukset, eivät saa aiheuttaa enemmän menoja kuin tuloja. Myös tarjottua tuotetta tulee mukauttaa paremmin asiakkaita vastaavaksi. Asiakkaat voidaan myös jakaa saatujen tietojen perusteella nelikenttään sen perusteella, kuinka vaativia he ovat ja kuinka kannattavia tuotteita he valitsevat, mikä helpottaa eri segmenttien kannattavuuden hahmottamista. (Selander & Valli 2007, 121–124.)

#### **4 OLEMASSA OLEVIENTOIMINTAYMPÄRISTÖ- JA TRENDITUTKIMUSTEN ANALYSOINTI**

Tässä luvussa tutkitaan muiden tahojen tekemien tutkimusten työn aiheesta tuottamaa dataa ja sovelletaan sitä tutkimustavoitteiden saavuttamiseen. Lähteinä toimivat matkailu- ja ravintola-alan toimialajärjestö MaRa ry:n teettämät alan tulevaisuuskatsaus, ravintolaruokailun trenditutkimus sekä alan tunnuslukututkimus. Trendi- ja tunnuslukututkimus ovat vuodelta 2014 ja tulevaisuuskatsaus vuoden 2015 lopusta. Trendi- ja tunnuslukututkimukset on toteutettu joka toisena vuonna vuodesta 2002 lähtien ja ne tarjoavat näin ollen tietoa pitkän aikavälin kehityssuunnista. Ravintolaruokailun trendit ovat todennäköisesti kehittyneet hieman vuodesta 2014, ja tämä pyritään ottamaan huomioon tuloksia analysoitaessa. Tulevaisuuskatsaus sen sijaan on hyvinkin tuore ja tunnuslukututkimuksen tiedot ovat niinkään kahden vuoden iästään huolimatta käyttökelpoisia. Kaiken kaikkiaan aineisto on siis pitkälti sovellettavissa tutkittavien asioiden nykytilaan.

Ravintolaruokailun trenditutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää ruokailua kodin ulkopuolella ja siinä tapahtuvaa kehitystä. Tutkimus on toteutettu kyselyin internetissä, Gallupforumissa. Tutkimuksen otos on valittu siten, että se on valtakunnallisesti edustava. Koska Kankaanpää eroaa joiltain osin valtakunnallisesta tasosta, esimerkiksi väestönosien keskinäisten määräsuhteiden puolesta, käytetään tulosten myöhemmässä soveltamisessa lisäksi apuna tilastokeskuksen tarjoamaa dataa paikallisista erityispiirteistä. Tutkimuksessa on tutkittu ulkona ruokailun määrää, ruokailupaikan valintaperusteita, eri tekijöiden arvostusta ravintolaruokailussa, ruokailupaikkaa, ateriointitilannetta sekä –ajankohtaa, ateriaan sisällyntä pääruokaa, asiakkaiden toiveita valikoimien suhteen, aterian ruokajuomaa sekä aterian maksutapaa ja hintatasoa. Jotta tutkimuksen tuloksia pystyttäisiin edelleen hyödyntämään omaa kyselyä toteutettaessa, käytetään kyselyn segmentointiperusteina samoja tekijöitä kuin trenditutkimuksessa. Kaikkiaan trenditutkimukseen osallistui 2704 henkilöä, joten otos on huomattavasti kattavampi, kuin mihin itse toteutetulla kyselyllä olisi päästy. (MaRa 2014, Ravintolaruokailun trenditutkimus, 2 – 8.)

Ulkona syöminen on vähentynyt vuodesta 2012. Pitkällä aikavälillä ravintolaruokailu on kuitenkin ollut jatkuvassa kasvussa, ja vuoden 2014 taso on yhä korkeammalla kuin

vuoden 2010. Vuoden 2012 tilastopiikin perusteella ei voida vielä tehdä päätelmiä kasvusuhdanteen loppumisesta. Vuonna 2014 viimeisen kahden viikon aikana ravintolassa oli ruokaillut 67 % vastanneista ja keskiarvoinen nautittujen aterioiden määrä oli 3,05 ateriaa. Kaupungeissa asuvat syövät ravintoloissa huomattavasti useammin kuin maaseudulla asuvat. Ylimpään tuloluokkaan kuuluvat käyttävät niin ikään ravintoloita enemmän kuin alemmat tuloluokat, mutta ylintä luokkaa lukuun ottamatta tuloluokkien käyttötasossa ei ole merkittäviä keskinäisiä eroja. Myöskään perhetilanne ei juurikaan näytä vaikuttavan käyttötasoon. Talouden kokoluokan mukaan eroteltuna yli viiden hengen taloudet käyttävät ravintolapalveluita huomattavasti enemmän kuin muut kokoluokat, mutta alle viiden hengen talouksien välillä ei ole suuria keskinäisiä eroavaisuuksia. Ammattiin perustuvan luokittelun mukaan johtajat ja opiskelijat ruokailevat ravintoloissa lähes yhtä usein. Muutoin ravintolaruokailujen määrä näyttää korreloivan vahvasti ammattitason kanssa. Mitä korkeammassa työtehtävässä haastateltava toimii, sitä useammin hän on käyttänyt ravintolapalveluita. Tämä on mielenkiintoinen havainto suhteutettuna tuloluokitteluun, jossa eri ryhmillä ei näyttänyt olevan suuria eroja. Ravintolapalveluiden käyttö näyttää korreloivan käänteisesti vastaajan iän kanssa, mitä nuorempi vastaaja, sitä enemmän hän on ilmoittanut ruokailevansa ravintoloissa. Yli 65-vuotiaat vastaajat ruokailevat ravintoloissa lähes puolet harvemmin kuin keskiarvovastaaja. Miehet ruokailevat kyselyn perusteella ravintoloissa enemmän kuin naiset, mutta ero on pieni. (MaRa 2014, Ravintolaruokailun trenditutkimus, 12 – 13.)

Trenditutkimus tarjoaa tietoa myös tärkeistä ruokailupaikan valintaan vaikuttaneista tekijöistä. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat ravintolan sijainti, ruoan laatu ja edullinen hintataso. Ravintolan sijainnin merkitys on kasvanut suuresti vuosien varrella. Ruoan laadun merkitys on vaihdellut melko runsaasti, mutta kokonaisuutena siinä on nähtävissä pieni laskusuhdanne. Edullisen hintatason merkittävyys on vastaavasti noussut maltillisesti. Ravintolan palvelua on arvioitu sen nopeuden, ystävällisyyden ja palvelualttiuden kannalta. Nopeutta ja ystävällisyyttä arvostaa n. 20 % vastaajista. Nopeuden arvostus on ollut tasaista vuosien varrella, mutta ystävällisyyden arvostus on laskenut lähes 20 %-yks. huippuvuodesta 2008. Palvelualttiutta on arvostanut tasaisesti n 15 % vastaajista. Ravintolamiljöötä on arvosteltu sen siisteyden, rauhallisuuden ja sisustuksen kannalta. Sisustusta arvostaa vain 6 % vastaajista, rauhallisuutta 13 % ja siisteyttä 22 % vastaajista. Lisäksi arvioituista tekijöistä tapa ja tottumus ovat tärkeitä 13 % vastaajista, maine ja imago 11 % vastaajista, tietyn ruokalajin saanti 10 %, kanta-

asiakasedut 8 %, kanta-asiakaskortin käyttömahdollisuus 7 % ja lasten huomiointi 3 % vastaajista. (MaRa 2014, Ravintolaruokailun trenditutkimus, 17.)

Kyselyn vastaukset perustuvat viimeisimpään ravintolassa syötyyn ateriaan. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista on syönyt viimeksi lounaan, loput päivällisen tai illallisen. Ravintolan sijaintia arvostetaan eniten lounasaikaan. Edullisen hintatason arvostus on myös korkeimmillaan lounasaikaan ja laskee merkittävästi, mitä myöhemmin ateria on syöty. Palvelun nopeutta arvostetaan suhteessa eniten päivällistä syödessä. Myös vanhan tavan tai tottumuksen sekä kanta-asiakkuuteen perustuvien arvosteluperusteiden painoarvo on suurimmillaan päivällisaikaan. Ravintolan siisteyden, palvelun ystävällisyyden, henkilöstön palvelualltiuden, rauhallisen ympäristön ja ravintolan maineen merkitys kasvaa huomattavasti, mitä myöhemmin ateria on syöty. Todennäköisesti siis näitä asioita halutaan hintatason kustannuksella. Muut kyselyn arvosteluperusteet ovat jokseenkin tasaisesti arvostettuja riippumatta ruokailun ajankohdasta. Tuloksia selventää se, että suurin osa lounaista on syöty ruokaravintoloiden lisäksi henkilöstö- tai opiskelijaravintoloissa ja päivällisistä liikenneasema- tai hampurilaisravintoloissa ja pizzerioissa. Ruokaravintoloiden osuus kasvaa suuresti mitä myöhäisemmästä ajankohdasta on kyse. Tässä kohtaa lienee tarpeen myös mainita tutkimusta ja lähteitä jälkitarkastelevien tahojen työtä helpottaakseni, että taulukossa trenditutkimuksen sivulla 22 on virhe. Henkilöstöravintoloiden osuudeksi lounasruokailusta on ilmoitettu 3 %, jolloin kaikkien jaottelujen yhteiseksi osuudeksi summautuu vain 73%. Onkin siis perusteltua olettaa, että kyseessä on kirjoitusvirhe ja merkitty 3 % on todellisuudessa 30%. Tämän yksittäisen oletetun kirjoitusvirheen ei kuitenkaan voi katsoa vähentävän tilaston luotettavuutta kokonaisuutena. (MaRa 2014, Ravintolaruokailun trenditutkimus, 18, 22 – 23.)

Tulevaisuuskatsaus ei lupaa suurta kehitystä kuluvana vuonna. Matkailu- ja ravintola-ala kokonaisuutena on kasvanut tammi-syyskuussa 2015 0,7 %. Tämä kehitys on jo sinänsä melko vaatimatonta, eikä kasvun katsota jatkuvan vuonna 2016. Yksityisen ostovoiman katsotaan laskevan tulevana vuonna työttömyyden kasvun ja hitaan ansiokehityksen vuoksi. Yksityisellä ostovoimalla on suuri merkitys matkailu- ja ravintola-alalle. Yksityisen kulutuksen odotetaan kasvavan historiallisen hitaasti. (MaRa 2015, 1, 9–10.)

Anniskeluravintoloiden kokonaismyynti on noussut vuonna 2015 0,9 %. Tämä on kasvaneen ruokamyynnin ansiota, anniskelumyynti on samana aikana laskenut 4,5 %. Anniskeluravintoloista A- ja B-ravintolat pärjäävät huomattavasti paremmin kuin C-ravintolat. Pikaruokaravintolat ovat kasvattaneet myyntiään vuodesta 2014 , vuonna 2015 3,2 %. Niiden myynnin kehitys on jo pitkään ollut muuta ravintola-alaa nopeampaa. Henkilöstöravintolat ovat vastaavasti jo pitkään olleet laskusuhdanteessa, viime vuonna 4,1 % laskussa. (MaRa 2015, 2 – 4.)

Venäläisten matkailijoiden määrä Suomessa on laskenut romahduksenomaisesti. Muualta maailmasta tulleet matkailijat ovat kuitenkin loiventaneet koko matkailun laskua. Euroopassa on yleinen talouskehitys ollut parempaa kuin Suomessa ja eurooppalaisten matkailijoiden määrä on kasvanut sen mukaisesti. Aasiasta, erityisesti Kiinasta ja Japanista tulleet matkailijat nähdään tulevan matkailukasvun tärkeimpänä osatekijänä. Vaikka matkailulla ei tällä hetkellä ole juurikaan merkitystä Kankaanpään seudun matkailu- ja ravintolayritysten tulokselle, tulee tämä kehitys ja sen suomat mahdollisuudet ottaa huomioon tulevaisuuden strategioissa. (MaRa 2015, 5 – 9.)

Tunnuslukututkimuksen mukaan keskimääräinen käyttökateen osuus liikevaihdosta majoitus- ja ravitsemusalalla oli vuonna 2014 6,55 %. Anniskeluoikeudellisten ruokaravintoloiden käyttökate oli keskimäärin 6,66 %. Juhla- ja pitopalvelut ylsivät keskimääräiseen 24,44 % käyttökatteeseen. Pubit ja baarit saivat käyttökatteeseen keskimäärin 7,05 %, pikaruokaravintolat 2,45 %, anniskeluoikeudelliset kahvilat 3,48 % ja anniskeluoikeudettomat kahvilat -1,71 %. Keskimääräisesti siis anniskelua harjoittamattoman kahvilan perustaminen ei kannata, kun taas parhaiten kannattavaa ravitsemusliiketoimintaa on pito- ja juhlapalvelu. (MaRa 2014, Tunnuslukututkimus, 23 – 24.)

Keskimääräinen ravitsemusyritysten myyntikate koko maassa oli 64,25 %. Edellä lupaavalta vaikuttaneiden juhla- ja pitopalveluiden keskimääräinen myyntikate oli vain 40,56 %, niiden hyvä tulos siis perustuu erittäin alhaiseen kiinteiden kulujen osuuteen. Anniskelua harjoittavien ruokaravintoloiden myyntikate keskiarvo oli 63,98 %, pubien ja baarien 68,02 % ja kahviloiden 67,00 %. Anniskelua harjoittamattomien ruokaravintoloiden keskimääräinen myyntikate sen sijaan oli vain 30,80 %. (MaRa 2014, Tunnuslukututkimus, 21 – 22.)

Työvoimakustannukset olivat suuruudeltaan keskimäärin 36,22 % matkailu- ja ravitsemusyritysten liikevaihdosta. Ruokaravintoloissa ne olivat suuruudeltaan keskimäärin 38,48 %, pubeissa ja baareissa 31,51 %, kahviloissa 39,54 % ja juhla- ja pitopalveluissa 35,51 %. Pääkaupunkiseudun ja muiden suurten kaupunkien ulkopuolella henkilöstökulut ovat keskimäärin hieman suuremmat kuin pääkaupunkiseudulla ja kaupungeissa. Myös anniskelua harjoittamattomissa yrityksissä henkilöstökulujen osuus on hieman suurempi kuin anniskelua harjoittavissa, tosin mitä pienemmästä kaupungista on kyse, sitä pienemmäksi ero näyttää kutistuvan. (MaRa 2014, Tunnuslukututkimus, 19.)

Vuokrat ovat pienissä kaupungeissa toimivien ravitsemusyritysten liikevaihdosta osuudeltaan keskimäärin 10,16 % suuruisia. Koko maassa tämä luku on 10,40 %, joten suurta eroa ei ole prosentuaalisissa osuuksissa huomattavissa. Vuokran suuruus riippuu sen sijaan suuresti vuokrausperusteesta, jotka on luokiteltu kolmeen luokkaan, kiinteäperusteisiin, prosenttivuokraan ja edellisten yhdistelmään. Anniskeluoikeudellisten, pienillä paikkakunnilla toimivien ruokaravintoloiden vuokrien neliömetriä kohden laskettujen määrien keskiarvo oli kiinteällä vuokrausperusteella 10,13 €/neliömetri, prosenttivuokralla 26,41 €/neliömetri ja yhdistelmävuokralla 11,04 €/neliömetri. Myös vuokrien keskihajonta oli suuri. Halvimmillaan prosentuaalisen perusteen pohjalta laskettu vuokra neliömetriä kohden oli mainitussa yritysryhmässä 4,43 € ja kalleimmillaan 82,85 €. Perustettavan yrityksen toimitiloja ja niiden hinnoittelua on siis seurattava tarkoin. (MaRa 2014, Tunnuslukututkimus, 7 – 18.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mahdollisen uuden ravintola-alan yrityksen toiminnan edellytyksiä Kankaanpään seudulla. Tutkimuksella pyritään toissijaisena tavoitteena saamaan tietoa myös asiakaskunnan mieltymyksistä ja toiveista liikeidean suhteen. Näitä tietoja käytetään tulevan, mahdollisen liiketoiminnan suunnittelun pohjana.

Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäinen osa on niin kutsuttu kirjoituspöytä tutkimus ja toinen osa on kyselymenetelmällä toteutettu kvantitatiivinen asiakastutkimus. Ensimmäinen osa selvittää tutkimuskohteita laajemmin sekä täsmentää kyselyosan kohdistusta. Saatuja tietoja analysoidaan, pohditaan niiden merkitystä mahdollisesti aloitettavan ravintolaliiketoiminnan kannalta, sekä tehdään tietojen pohjalta yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen liittyviä laskelmia.

Ensimmäinen osa jakaantuu ulkoisen toimintaympäristön PESTEL-analyysiin sekä asiakaskunnan ennakoanalysointiin tilastotiedon valossa. Näiden selvitysten pohjalta tehdään kyselytutkimus asiakaskunnalle. Kyselytutkimuksella pyritään syventämään ja vahvistamaan saatua asiakaskunnan tuntemusta. Edelleen kyselytutkimuksen tuloksia yhdistettynä muihin tuloksiin käytetään mahdollisen toiminnan kannattavuuden arvioinnissa kannattavuuslaskelmien pohjadataa. Tutkimus toteutetaan monivaiheisesti, jotta välttyttäisiin kohdentamasta verrattain työlästä kyselyosaa väärin, jolloin taas saatu tieto ei todennäköisesti vastaisi todellista tarvetta. Monivaiheisella tutkimuksella saavutetaan myös laajempi kokonaiskuva yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä, mikä edesauttaa tulevan yritystoiminnan kokonaisvaltaista suunnittelutyötä.

Tutkimustavoitteena PESTEL-osiolle on selvittää, mitä uhkia ja mahdollisuuksia Suomen nykyinen tilanne asettaa mahdollisesti perustettavan pienen ravintolayrityksen toiminnalle Kankaanpäässä, mihin suuntaan nämä tekijät kehittyvät, ja miten niihin kannattaa vastata jo yrityksen perustamisvaiheessa. Kankaanpää on pienehkö maaseutukaupunki, mistä johtuen paikallinen toimintaympäristö poikkeaa jossain määrin valtakunnallisesta. Lisäksi ravintola-alaan vaikuttavat toimintaympäristön eri tekijät eri tavoin kuin esimerkiksi teollisuuden alaan. Pääosin toimintaympäristö on kuitenkin samankaltainen valtakunnallisten tekijöiden suhteen. PESTEL-analyysi

suoritetaan analysoimalla tilastokeskuksen kunnista tarjoamia tilastoja ja erinäisistä, luotettavaksi arvioituista uutislähteistä poimittuja, viimeaikaisesta yhteiskunnallisesta kehityksestä kertovia uutisia.

Arviointi on tehty siten, että aluksi on karsittu yleisistä muutosilmiöistä pois epäolennaisimmat ja keskitytty ravintola-alan ja Kankaanpään toimintaympäristön kannalta merkittävimpiin. Ilmiöiden kehityskulkua on arvioitu viimeaikaisten uutisten sekä tilastotiedon avulla. Kehityskululle on määritetty näiden tietojen pohjalta suunta ja kehityksen nopeutta on pyritty arvioimaan. Tämän jälkeen ilmiöt on luokiteltu sen mukaan, ovatko ne mahdollisia uhkia vai mahdollisuuksia yritystoiminnalle ja asetettu nämä uhat ja mahdollisuudet merkittävyysjärjestykseen. Tämän analyysin pohjalta on tehty yleisiä strategisia linjauksia, jotta yrityksen käytännön toiminta vastaisi mahdollisimman tehokkaasti toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Asiakaskunnan tilastoihin perustuvalla analyysillä pyritään selvittämään sitä, mitä kuluttajat tällä hetkellä ravintolatoiminnalta haluavat ja kuinka paljon he sitä haluavat, paljonko he käyttävät rahaa ravintolapalveluihin ja miten he jakautuvat erilaisiksi kuluttajaryhmiksi, joihin ravintola voi liiketoimintansa kohdistaa. Tällä tavoin pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa mahdollisesti perustettavan yrityksen tulos- ja liiketoimintasuunnitelman raaka-aineeksi. Kuluttajatutkimuksen kyselyosalla pyritään täsmentämään näitä tietoja, selvittämään miten Kankaanpään alueen kuluttajat poikkeavat valtakunnallisesta tasosta sekä paikkaamaan tilastoihin perustuvan tutkimuksen tuottaman tiedon mahdollisia katvealueita.

Jotta tutkimus vastaisi tarvetta selvittää mahdollisesti perustettavan yrityksen kannattavuutta, on tutkimuksella selvitettävä yrityksen tuloslaskelman tekijät mahdollisimman tarkkaan. Yrityksen toiminnasta aiheutuvat kulut riippuvat toiminnan luonteesta ja suuruudesta. Jotta kulut pystyttäisiin arvioimaan oikein, tulee tutkimuksella saada selville yrityksen toiminnan käytännön raamit, toisin sanottuna siis, mitä aiotaan myydä ja kenelle. Tämä vaikuttaa niin alkuinvestointien suuruuteen kuin tila- ja henkilöstökustannuksiinkin. Myös myytävän tuotteen hinta, kate ja mahdolliset myyntimäärät ovat tärkeitä, jotta suunnitellun toiminnan realistisuus pystyttäisiin arvioimaan.

Markkinatutkimus toteutetaan, kuten jo mainittu, kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Kyselyllä pyritään selvittämään ravintolapalveluiden käytön suuruutta rahallisesti ja määrällisesti eri tuoteryhmien osalta eri segmenteissä. Tämän lisäksi pyritään saamaan tietoa ravintolakäyntien laatukokemuksista ja tätä kautta kuluttajan odotuksista. Näitä tietoja ristiintaulukoimalla halutaan selvittää liiketoiminnan kannalta otollisimpien segmenttien mieltymykset, jotta yrityksen liikeidea pystyttäisiin kohdentamaan mahdollisimman hyvin heille sopivaksi. Kyselylomake on liitetty työn loppuun (Liite 1).

Kyselyn segmentointiperusteet on tehty mahdollisimman pitkälti yhteensopiviksi MaRa:n tutkimuksissaan käyttämien perusteiden kanssa. Tällä tavoin voidaan valtakunnallisia ja paikallisia tietoja vertailla ristiin ja selvittää paikallisia erityispiirteitä. Nämä tiedot auttavat tulkitsemaan tulevia valtakunnallisia tutkimuksia yrityksen oma toimintaympäristö huomioiden. Näin toimien ei paine uusien tietojen työläästi itse ole yhtä suuri ja saavutetaan säästöjä. MaRa:n käyttämät segmentointiperusteet käyvät myös hyvin yksin teorialähteistä saadun, hyviä segmentointikäytäntöjä koskevan tiedon kanssa, ja ovat täten perusteltu pohja myös omalle tutkimukselle.

Kyselyssä selvitetään vastaajan sukupuoli ja ikäluokka, mikä on hänen asuintilanteensa ja asemansa työelämässä, hänen tulonsa sekä asuinalueensa. Sukupuoli on kyselyssä joko nainen tai mies. Mahdollisia kolmansia sukupuolia ei kyselyssä ole otettu huomioon niiden marginaalisuuden vuoksi. Ikä on kysytty luokittain, koska tarkalle numeeriselle tiedolle iästä ei nähdäkseni ole tarvetta, taulukointi on näin toimien helpompaa, sekä koska MaRa käyttää samaa luokitusta. Perheen elinvaihe yhdistettynä tietoon iästä ja talouden koosta tarjoavat syvempää tietoa yksilön elinvaiheesta ja hänen kulutuksestaan kuin vaihtoehtoinen yksinkertaisempi malli selvittää elinoloja. Yhdistämällä vastaajan työtilanne talouden tuloihin saadaan syvällisempää tietoa vastaajan työtilanteen asettamista ehdoista ravintolakäyttäytymiselle. Koska Kankaanpää on Pohjois-Satakunnan seudun keskuskaupunki, on nähdäkseni myös ympäristökunnista Kankaanpäähän asioimaan tai muussa tarkoituksessa tulleiden osuus kaupungissa liikkuvasta väestöstä hyödyllistä selvittää.

Ensimmäinen varsinaista asiaa selvittävä kysymys kuuluu: Kuinka usein kävitte ravintolassa viimeisen 2 viikon aikana? Vastaus annetaan avoimesti numeraalisesti.

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää ravintolapalveluiden käyttötaajuutta. Aikajänteeksi valittu 2 viikkoa on myös MaRa:n käyttämä, joten tietoa pystytään vertailemaan valtakunnallisen tiedon kanssa. Toisaalta se on myös tietynlainen rajapyykki. Jos asiakas ei ole käynyt ravintolassa kertaakaan viimeisen kahden viikon aikana, ei hän todennäköisesti käytä ravintolapalveluita säännöllisesti, eikä hänen varaansa näin ollen voida rakentaa kanta-asiakkuuteen perustuvaa ansaintalogiikkaa.

Seuraava kysymys selvittää viimeisimmän käynnin luonnetta. Vastausvaihtoehtoina ovat aamiainen, lounas, päivällinen/illallinen, olut tai muu juomaperusteinen käynti kuten drinkki, kahvilakäynti ja jokin muu, johon pyydetään myös tarkempi avoin selvitys. Tämän kysymyksen tarkoitus on selvittää eri ravintolalajien keskinäisiä suhteita. Viimeisen vaihtoehdon avoimuudella pyritään myös korjaamaan mahdollisesta kyselyn laatijan omasta kapeakatseisuudesta johtuvat sokeat pisteet liikeidean suunnittelussa.

Seuraavilla kysymyksillä selvitetään kuluttajan käyttämää rahamäärää eriteltynä ruoan ja juoman osa-alueisiin. Kysymyksen vastaus on avoin ja vastaajalle on jätetty mahdollisuus olla antamasta tietoja vaihtoehdolla ”en osaa sanoa”. Kysymyksen tavoitteena on selvittää ravintolapalveluihin käytettyä keskimääräistä rahamäärää tuotelajeittain. Ruoka- ja juomatuotteen keskinäisen jakauman perusteella kyetään myynnin tavoitelaskelmat tekemään paremmalta tietopohjalta. Tuotelajierottelu on tarpeen erilaisten keskimääräisten kateosuuksien ja erilaisen verotuksen vuoksi. Yhdistettynä ravintolakäyntien lukumäärään tieto kulutuksen euromääräisestä suuruudesta tarjoaa myös tietoa tulevan liikeidean tulostavoitteen realistisuudesta.

Seuraava kysymys selvittää vastaajan ravintolaan valintaan vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä. Vastaajaa pyydetään valitsemaan mielestään neljä tärkeintä kahdeksan vaihtoehdon joukosta. Lisäksi vastaajalle on jätetty mahdollisuus valita myös vaihtoehtojen ulkopuolinen tekijä vastausvaihtoehdolla ”jokin muu, mikä?”. Tämä, kuten edellisetkin vastaavat avoimet vaihtoehdot, pyrkii eliminoimaan tuloksia vääristävän, kyselyn laatijan kapea-alaisesta näkemyksestä johtuvan virheen. Vaihtoehtoiksi on annettu ruoan terveellisyys, henkilökunta, hintataso, laadukas tarjonta, ravintolatilan viihtyisyys, muut asiakkaat, monipuolisuus ja hyvät oheispalvelut. Koska vaihtoehtoja on kahdeksan ja vastaaja valitsee niistä neljä, on kyseessä periaatteessa nominaalimuotoinen kyllä/ei –kysymys. Vastaukset olisi voinut

pyytää myös hienostuneemmin arvosanojen avulla tms, mutta tällä tavoin saavutetaan nähdäkseni suuressa mittakaavassa keskiarvojen avulla riittävän tarkka tulos. Tämä toimintatapa tekee kyselystä myös sekä vastaajalle että analysoijalle helpommin lähestyttävän. Myös vastaajan mielenkiinto pysyy paremmin yllä, kun kysymystyyppi välillä vaihtuu.

Seuraava kysymys selvittää vastaajan kokemuksia viimeisimmästä ravintolakäynnistään erilaisten laatukriteerien osalta. Vastaukset on pyydetty arvosanalla yhdestä kymmeneen, jossa arvosana yksi vastaa erittäin huonoa kokemusta ja kymmenen vastaavasti erittäin hyvää kokemusta. Laatukriteereinä on käytetty samoja perusteita kuin edellisessä, ravintolan valintaan vaikuttavia tekijöitä selvittävässä kysymyksessä. Vaihtoehtojen sanamuotoja on pyritty muuttamaan, kuitenkin siten, ettei niiden merkitys tai asiasisältö ole muuttunut. Tällä on pyritty välttämään toistoa, etteivät edelliset vastaukset vaikuttaisi tämän kysymyksen vastauksiin ja jottei vastaajan mielenkiinto laskisi. Kun vastausvaihtoehdot ovat pohjimmiltaan kuitenkin samat, näitä kahta kysymystä ristiin vertailemalla on mahdollista saada aikaan nelikenttä siitä, mitä vastaajat pitävät tärkeänä ravintolan laadun kannalta ja siitä, miten he tämän hetkisen laadun kokevat. Tämän nelikentän avulla voidaan tulevan liikeidean painopiste sijoittaa sille alueelle, jota kuluttajat pitävät tärkeänä, mutta jonka tarjontaan ei tähän asti olla oltu tyytyväisiä. Vastaukset on annettu kumpaankin kysymykseen ajatellen vain viimeisintä ravintolakäyntiä, mikä on vastaajalle helpompaa ja tuottaa konkreettisempaa tietoa. Tähän toimintatapaan sisältyy riski, sillä se ei anna suoraan tietoa koko ravintolatarjonnasta. Tarpeeksi suuren vastaajamäärän myötä tulosten keskiarvo kuitenkin vastaa koettua kokonaislaatua.

Seuraava kysymys kysyykin vastaajien tyytyväisyyttä Kankaanpään ravintolatarjontaan kokonaisuutena, asteikolla yhdestä kymmeneen. Tämän kysymyksen pääasiallinen tarkoitus on selvittää vastaajien kokonaiskuvaa ravintolatarjonnasta ja heidän haluaan kokea jotain uutta tällä saralla. Toissijaisesti tämä kysymys voi myös toimia edellä esitetyn nelikenttärakenteen varmentajana. Edellisen osion antamaa tietoa voidaan verrata tämän kysymyksen tuloksiin kyselyn reliabiliteetin toteamiseksi. Toisaalta, yhdessä viimeisen kohdan kanssa, joka on avoin kysymys siitä, mitä uutta vastaaja toivoisi Kankaanpään ravintolatarjontaan, tämä kysymys mittaa myös sitä, miten tietoisia vastaajat ovat omista haluistaan ja toiveistaan. Tämän työn teoriaosiossa on

toistuvasti tullut esiin se, että kuluttajat ovat usein varsin ylimalkaisia ja epätietoisia omista mielenliikkeistään kulutustaan pohtiessaan.

Yrityksen kannattavuutta arvioidaan tekemällä mahdollisimman pitkälti tutkimustietoon perustuva tulostavoitelaskelma. Tulosbudjetin laadinnassa tarvitaan tiedot yrityksen myyntiä, hinnoittelua ja tulosta koskevista tavoitteista, yrityksen arvioi palkoista, ostohinnoista ja muista kustannuksista, arvio asiakkaiden tarpeista sekä kilpailusta ja tilastotietoja markkinoiden, hintojen, yhteiskunnan ja väestön kehityksestä (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 32).

Yrityksen myyntitavoite on tavoitetuloslaskelman lopputulos. Tätä tulosta ja sen toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan vielä markkinatutkimuksen tarjoamien tietojen valossa. Jos tavoitemyynti ei ole saavutettavissa tutkimuksen tulosten asettamilla reunaehdoilla, ei yritystä ole kannattavaa perustaa.

Hinnoittelun arviointiin saadaan niinkään tietoa tehdyn kyselyn tuloksista, mutta sitä arvioidaan myös jo aiemmin analysoidun valmiin tutkimustiedon kautta. Hinnoittelu on, toisin kuin myynti, yrittäjän päätettävissä ja sen faktapohjaisen perustelun tarve näin ollen vähäisempi kuin kokonaisyrittäjän saavutettavuuden. Tulostavoite on samoin yrittäjän päätettävissä. Käyttökäteen tulee kuitenkin kattaa yrityksen perustamisen rahoituksesta aiheutuvat kulut. Koska yritystoiminta vain harvoin on ensimmäisenä vuonnaan voittoa tuottavaa, tehdään tulevat laskelmat sen tavoitteen pohjalta, että tulos rahoituskulujen jälkeen on 0. Tätä varten tulee kuitenkin arvioida rahoituskulujen suuruus. Kulujen suuruus riippuu korkotasosta, joka selvitetään yleisistä tilastoista, ja investointien suuruudesta, joka riippuu perustettavan yrityksen toiminnasta. Toiminnan laji ja laajuus selviävät kyselyn perusteella ja näin ollen myös korkokulut selviävät sitä kautta.

Myös palkkakulut riippuvat perustettavan toiminnan laadusta. Korkean palvelutason ravintola vaatii enemmän henkilöstöä kuin yhden hengen pitopalvelu. Perusteena henkilöstökuluarvioille voidaan käyttää myös aiemmin tutkittuja tilastoja ja niiden keskimääräisiä kuluosuuksia. Myös ostokulut on järkevintä selvittää tilastoista. Toiminnan suunnittelun tässä vaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä esimerkiksi ruoka-annoskohtaisia kululaskelmia. Muihin kustannuksiin lukeutuvat mm vuokrat, sähkökulut kirjanpitomaksut jne. Vuokrasta saadaan tiedot parhaiten samoista

tutkimuksista. Muut kiinteät kulut ovat normaalisti osuuksiltaan verrattain pieniä sekä melko kiinteäosuuksisia, eikä niiden arviointiin liene tarpeen tuhata ylimääräisiä resursseja.

Asiakkaiden tarpeet, jotka selviävät kyselyn tuloksista, asettavat raamit koko tulevan yrityksen toiminnalle ja näin ollen myös edellä luetelluille kulueroille. Kilpailua koskevat tiedot selviävät PESTE-analyysistä sen soveltuvilta osin. Muilta osin kilpailija-analyysi jätetään tämän työn ulkopuolelle. kilpailijoiden vaikutus yrityksen tulokseen ja sen osatekijöihin on muutenkin vain välillinen, eikä näin ollen kovin relevantti. myös tiedot markkinoiden, hintojen, yhteiskunnan ja väestön kehityksestä selviävät edellä kuvatuista kanavista.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Pestel-analyysi

POLIITTISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHD.	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
TUKITOIMENPITEET		X		X	
VEROPOLITIIKAN KEHITYS	X	X			X
ULKOMAANKAUPAN KEHITYS	X		X		

Ravintolatoimintaa koskeviksi tukitoimenpiteiksi voidaan nähdä sääntely eri muodoissaan tai sen puute. Tällä hetkellä ravintola-ala on melko vahvasti säänneltyä. Nykyinen trendi asian suhteen on kuitenkin sääntelyn purkamisen kannalla. Tästä ovat todisteena hallituksen viimeaikaiset päätökset. Myös MaRa ry on asettanut sääntelyn purkamisen tavoitteidensa joukkoon. Sääntelyn väheneminen avaa mahdollisesti uusia mahdollisuuksia alan liiketoiminnalle sekä vähentää yrityksen hallinnoimiseen vaadittavaa työtä sekä kustannuksia.

Myös verotus on tällä hetkellä melko korkealla tasolla ravintolatoiminnassa. Ravintoloihin kohdistuvaa verorasitetta on viime vuosina osin korotettu, esimerkiksi edustuskulujen verovähennysoikeutta rajaamalla, ja osin laskettu, esimerkiksi ravintolaruoan ALV:n laskemisella. Selkeää yksisuuntaista trendiä ei siis ole nähtävissä. Yleisesti ottaen viimeaikainen poliittinen toiminta on kuitenkin, ainakin nimellisesti, tähdännyt pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan tukemiseen. Lisäksi pitkäaikainen tavoite on ollut alkoholin kulutuksen laskeminen ja sen vastuullisemmaksi kehittäminen. Tätä on toteutettu veronkorotuksin, mikä on ajanut kuluttajat tuomaan käyttämänsä alkoholin ulkomailta sekä muutenkin etsiytymään ensisijaisesti edullisen alkoholin pariin. Aiheen tiimoilta toteutetut valistuskampanjat ovat saaneet alkoholin kokonaiskulutuksen laskuun. Tällä hetkellä kuitenkin n. 90 % alkoholista nautitaan jossain muualla kuin valvotuissa ravintolaoloissa. MaRa ry ajaa ravintoloissa nautitun alkoholin ALV:n laskemista ravintolaruoan tasolle, mikä olisi merkittävä etu



ravintolatoiminnalle. Tämä olisi myös luonnollinen jatkumo alkoholin kulutuksen vastuullistamispyrkimyksille.

Ulkomaankaupan kehitys näyttäytyy ravintola-alalla pääosin turismin muodossa. Kankaanpäässä ei ole merkittäviä turistinähtävyyksiä ja matkailu on melko pienimuotoista. Suomeen tulevat matkailijat etsivät pääsääntöisesti puhdasta luontoa ja siitä saatavia kokemuksia. Tässä on selkeä mahdollisuus Kankaanpään matkailuelinkeinolle. Kankaanpää sijaitsee kauniin ja ikonisen harjumaiseman keskellä. Kaupungin ympärillä ei ole suuria teollisuuslaitoksia tai muita idylliin negatiivisesti vaikuttavia ihmiskäden töitä, ja erilaisia hyvin hoidettuja ulkoilureittejä ja muita mahdollisuuksia on runsaasti. Näiden mahdollisuuksien käyttäminen hyödyksi vaatii kuitenkin panostuksia matkailun markkinointiin niin paikallisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Tähän suuntaan ollaan selkeästi menossa, Suomen matkailun tunnusluvut paranevat vuosi vuodelta, mutta voidaan olettaa että ilman aiemmin mainittuja suuria paikallisia panostuksia Kankaanpää jää syrjään muutenkin hitaanpuoleisesta kehityksestä.

EKONOMISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHDOLLISUUS	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
SUHDANTEET	X			X	
TULO- POLITIIKAN KEHITYS	X				X
TYÖVOIMA- POLITIIKAN KEHITYS		X		X	

Yleiset suhdanteet ovat Suomessa jo pitkään olleet laskussa tai epätyydyttävällä kasvun tasolla. Merkkejä paremmasta ei lähiaikoina ole näkyvissä. Ravintolatoiminta on erittäin suhdanneherkkää. Täten, vaikka kehitys ei tällä hetkellä ole suoranaisesti miinusmerkkistä, on ilmiön merkittävyys keskikastia ravintolayrityksen kannalta. Markkinoiden kehitykseen liittyy myös riski mahdollisesta käänteestä huonompaan tulevaisuudessa.

Yleisten suhdanteiden heikon kehityksen vuoksi myös tulopoliitikka on edennyt epäsuotuisasti viime vuosina. Talouden kilpailukyvyyn parantamisen nimissä on viimeisimmissä tulopoliittisissa ratkaisuihin pyritty maltillisuuteen, toisin sanottuna väestön suurimman osan palkat eivät ole nousseet. Kuluttajat tapaavat vähentää ravintolaan käytetyn rahan määrää muuta kulutusta enemmän tulotasonsa heikentyessä. Myös kuluttajien hintaherkkyys luonnollisesti kasvaa. Tähän kehityksen suuntaan ei ole nähtävissä muutosta lähivuosina. Yrityksen strategian tulee siis rakentua matalan hintakynnyksen varaan jos se tavoittelee asiakkaikseen suurempia kansanosia.

Työvoimapolitiikka tähtää tällä hetkellä Suomessa kansalaisten itse itsensä työllistämiseen aiempaa enemmän. Pienyrittäjät nähdään merkittävänä voimavarana tulevaisuuden kehityksen kannalta ja heidän toimintaansa pyritään helpottamaan sekä tukemaan. Myös erilaiset uudet työllistämiskäytännöt ovat tehneet tai ovat tekemässä henkilöstön työllistämistä aiempaa helpompaa yrittäjälle. Nämä seikat voidaan nähdä etuna mahdollisesti perustettavalle yritykselle. Ravintolatoiminta on pitkälti työvoimainnosteista ja kehitys tällä saralla parantaa yrityksen kannattavuutta sekä mahdollistaa aiempaa monipuolisemman liiketoiminnan.

SOSIAALISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHDOLLISUUS	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
ARVOT & ASENTEET		X		X	
VÄESTÖ-RAKENNE		X			X
KOULUTUS-TASO	X			X	

Ravintola-alan arvostus on ollut noususuhdanteessa melko pitkään. Vaikka alan kiinnostavuuden huippukohta lienee jo takanapäin, arvostetaan hyvin tehtyä ruokaa ja sen tekijöitä jatkossakin. Ihmiset etsivät elämäänsä elämyksiä ja laadukkaalla ravintolatoiminnalla on hyvät mahdollisuudet vastata tähän kysyntään. Syrjäseudut, kuten Kankaanpää, ovat tässäkin kehityksessä kuitenkin muuta Suomea jäljessä ja kehitys on pirstaloituneempaa kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla. Tähän kehityskulkuun on kuitenkin mahdollista pienehkössä ympäristössä vaikuttaa, joskin se lienee haastavaa. Vaikuttaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää koko alan ja

yrityksen kestävä menestyksen kannalta. Jotta ihmiset osaisivat arvostaa hyvää ruokaa ja tasokkaita ravintoloita, täytyy heidän päästä aluksi kokemaan niitä.

Suomen väestörakenteen kehitys näyttää kansantalouden kannalta epäedulliselta, mutta ravintolatoiminnalle se on mahdollisesti suopeaa. Väestö ikääntyy ja yhä suurempi osa kansalaisista on eläkeläisiä. Eläkeläisillä on runsaasti vapaa-aikaa ja tarve elää mielenkiintoista elämää. Ravintolatoiminta kykenee vastaamaan tähän tarpeeseen. Toisaalta eläkeläisten tulot eivät useinkaan ole kovin suuret, mikä asettaa tiettyjä raameja tämän kaltaiselle toiminnalle. Väestörakenteen kehitykseen liittyy merkittävänä tekijänä myös maantieteellinen kehitys, jossa trendi on pitkään ollut kaupunkien kasvussa maaseudun kustannuksella. Tämän tekijän vaikutus Kankaanpään alueella on kaksijakoinen. Toisaalta Kankaanpää Pohjois-Satakunnan keskuskaupunkina vetää väestöä ympäröivältä maaseudulta, mutta toisaalta taas se häviää muuttoliikekamppailussa suurempien kaupunkien vetovoimalle, erityisesti nuoremman väestön osan suhteen. Kaiken kaikkiaan lienee siis todennäköistä, että väestön keski-ikä tulee jatkossakin nousemaan Kankaanpään alueella.

Koulutustason kehitys kulkee käsi kädessä edellä mainitun väestörakenteen kehityskulun kanssa. Merkittävin yksittäinen tekijä nuoren väestön osan muuttotappiollisessa kehityksessä Kankaanpään alueella on, että suurten kaupunkien paremmat opiskelumahdollisuudet ajavat nuoret pois kotiseudultaan. Kankaanpään taidekoulu on ainoa korkeakoulutusta alueella tarjoava laitos ja sen toiminta on hyvin pienimuotoista suurempien kaupunkien korkeakouluihin verrattuna. Korkeampaa koulutustasoa edellyttävät työpaikat pyrkivät keskittymään suurten opiskelukaupunkien ympärille, mistä johtuen nuoret useimmin löytävät koulutustaan vastaavaa työtä näiltä seuduilta. Koulutustason mukana nousevat pääsääntöisesti myös yksilön tulot, ja näin ollen matalammin koulutetuilla on keskimääräistä vähemmän rahaa käytettävissään. Heikosti kehittyvä kouluttautuneisuusaste siis johtaa myös alueen väestön ostovoiman heikkenemiseen. Ravintolatoiminnassa tämä tarkoittaa aiempaa suurempia hintapaineita tarjottaville tuotteille.

TEKNOLOGISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHDOLLISUUS	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
VALMISTUS- TEKNOLOGIA		X	X		
TEKNOLOGIAN MUUTOS- NOPEUS	X		X		
TUTKIMUS		X	X		

Kuten jo aiemmin on todettu, ravintola-ala ei ole juurikaan teknologiasidonnaista. Suuri osa työskentelymenetelmistä pohjautuu käsityöhön ja henkilöstön ammattitaitoon enemmän kuin teknologisesti kehittyneeseen laitteistoon. Uudet valmistusteknologiset saavutukset ja keksinnöt voivat kuitenkin parantaa toiminnan edellytyksiä ja avata uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Teknologian muutos- ja vanhenemisnopeus asettaa haasteita ja mahdollisuuksia lähinnä liiketoiminnan hallinnallisen kaluston kannalta. Näin ollen senkin vaikutus kokonaisuuteen on melko marginaalista. Uudet tutkimuslöydökset voivat, kuten valmistusteknologiankin kehitys, tarjota mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen tulevaisuudessa.

Kankaanpään seudulle teknologisilla kehitysasteleilla on suurempi merkitys. Kankaanpäässä toimii jokunen pitkälle erikoistunut teollisuuden kehitys- ja tuotantolaitos, jotka näyttelevät suurta osaa seudun yleisen houkuttelevuuden kannalta. Kuten aiemmassa luvussa mainittiin, on Kankaanpään alue jonkin verran muuttotappiollinen, erityisesti nuoremman väestönsuhteen. Mahdolliset uuden teknologian aikaansaamat työpaikat voisivat kääntää tämän haitallisen kehityskulun. Lienee kuitenkin todennäköisempää, että uusien innovaatioiden tuomat hyödyt keskittyvät enemmän suurten koulutuskaupunkien ympärille, jossa niillä on paremmat toiminnan edellytykset.

EKOLOGISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHDOLLISUUS	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
YMPÄRISTÖN SUOJELU		X		X	
JÄTE	X		X		
ENERGIA	X		X		

Ympäristönsuojelu on noussut viime vuosikymmenten aikana yhä tärkeämmäksi yhteiskunnalliseksi teemaksi. Se asettaa haasteita ja mahdollisuuksia ravintolayritykselle lähinnä tämän yleisen tunnettuuden vuoksi. Ravintolatoiminta ei sinänsä ole kovin raskaasti ympäristöä kuormittavaa verrattuna muihin elinkeinoihin. Yleinen mielipide on ympäristön suojelun kannalla ja näin myös ravintolayrityksen tulee se ottaa huomioon toimintansa yleisenä eettisyytenä ja vastuullisuutena. Tästä on saatavissa myös kilpailuetua. Jos yritys hoitaa ympäristöasiansa paremmin kuin kilpailijat ja osaa sen tiedottaa myös kuluttajille, ympäristötietoiset kuluttajat käyttävät todennäköisemmin tämän yrityksen palveluita.

Ravintolayritys tuottaa jätettä ja kuluttaa energiaa kokoonsa nähden paljon. Jäte on kuitenkin pääosin ympäristöystävällistä seka-, energia- ja biojätettä. Jätteenkäsittelyn tehostamiselle ja jätemäärän pienentämiselle on paineita, mutta ne eivät ole merkittäviä koko yrityksen kannalta. Myös yhä parempi energiatehokkuus on tavoittelemisen arvoinen asia ravintolayritykselle. Suuri määrä lämpö- ja kylmäkojeita kuluttaa helposti mittavat määrät energiaa. Tämä näkyy tuloksessa suurena energialaskuna. Muuta vaikutusta jäte- ja energia-asioilla on vaikea nähdä pienimuotoiseen ravintolatoimintaan.

LAINSÄÄDÄNNÖLLISET TEKIJÄT					
	UHKA VAI MAHDOLLISUUS?		PAINOARVO?		
	UHKA	MAHDOLLISUUS	VÄHÄINEN	KESKINKERTAINEN	SUURI
LAIN- SÄÄDÄNNÖN KEHITYS	X			X	
TYÖNTEKIJÄ- LAIT		X		X	

Lainsäädännön merkitys ravintolayritykselle on melko vahvasti rajoittava. Erityisesti alkoholilainsäädäntö on keskeinen ravintolatoimintaa rajoittava tekijä. Valtiovallan lainsäädäntö ravintoloita koskien on pääsääntöisesti tiukentunut viime aikoina, joskin joitakin lievennyksiäkin on tapahtunut. Oletettavaa kuitenkin on, hallituksen puheista huolimatta, että suurta muutosta asiain tilaan ei lähiaikoina ole nähtävissä. Säädännön painopiste saattaa myös siirtyä alkoholista ruokatuotteeseen, mistä viitteinä ovat esimerkiksi yhä tiukkenevat omavalvontasäädökset Oiva-tarkastuksineen. Lainsäädäntö aiheuttaa ravintolayritykselle lisää hallinnollista työtä, mikä mahdollisesti perustettavan yrityksen pienen koon vuoksi koetaan kohtuulliseksi lisärasitteeksi.

Työntekoa koskevaa lainsäädäntöä pyritään Suomessa muuttamaan yrityksille edullisempaan ja joustavampaan suuntaan. Tällainen joustavampi työlainsäädäntö olisi ravintolatoiminnalle sen vahvan kausivaihtelun vuoksi erityisen edullinen. Tämä on kuitenkin melko tuore kehityksen suunta, eikä sen pitkäaikaisuudesta ole takeita. Kankaanpäässä on hieman Suomen keskiarvoa korkeampi työttömyys ja jos työlainsäädäntö muuttuu yrityksille edullisempaan suuntaan, saattaisi se merkitä myös työllisyysasteen kohoamista ja näin myös alueen väestön ostovoiman nousua.

## **6.2 Markkinatutkimus**

Otoksen jakauma (taulukko 1) noudattaa karkeasti MaRa:n trenditutkimuksen valtakunnallista jakaumaa. Joitakin suuria poikkeuksia kuitenkin on, näistä merkittävin on yli 65-vuotiaiden vastaajien ja eläkeläisten puuttuminen täysin vastaajajoukosta. Tilastokeskuksen mukaan Kankaanpään väestöstä 22,8 % on yli 64-vuotiaita ja eläkeläisiä väestöstä on 28,5 %. Toinen suuri eroavaisuus on tuloasteen painottuminen asteikon alapäähän. Miehet olivat vastaajissa huomattavasti vahvemmin edustettuina kuin naiset. Otoksen laajuus jäi huomattavasti tavoiteltua alhaisemmaksi. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 25 henkilöä. Näin pieni otos aiheuttaa suuren keskihajonnan saaduissa vastauksissa läpi kyselyn. Näin ollen matemaattiset korjaustoimet, joilla vastausmateriaalia painotettaisiin paremmin todellista jakaumaa vastaavaksi eivät ole tarkoituksenmukaisia, sillä hajonta vastauksissa tekee materiaalista siihen sopimattoman. Pienen otoksen vuoksi myös koko kyselyn tuottamaan tietoon tulee suhtautua tietynasteisella varauksella.

## TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden jakauma

**SUKUPUOLI**

	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kum. lkm</i>	<i>Kum-%</i>
NAINEN	9	36	9	36
MIES	16	64	25	100

**IKÄ**

ALLE 25	7	28	7	28
25-34	6	24	13	52
35-49	7	28	20	80
50-64	5	20	25	100
YLI 65	0	0	25	100

**PERHEEN ELINVAIHE**

PERHEELLINEN	11	44	11	44
LAPSETON PARISKUNTA	3	12	14	56
ASUU YKSIN	9	36	23	92
MUU	2	8	25	100

**TALOUDEN KOKO**

1-2 HENKEÄ	13	52	13	52
3-4 HENKEÄ	9	36	22	88
5 TAI ENEMMÄN	3	12	25	100

**AMMATTI**

JOHTAJA	1	4	1	4
YLEMPI TOIMIHENKILÖ	3	12	4	16
ALEMPI TOIMIHENKILÖ	3	12	7	28
TYÖNTEKIJÄ	13	52	20	80
OPISKELIJA	3	12	23	92
ELÄKELÄINEN	0	0	23	92
TYÖTÖN	1	4	24	96
MUU	1	4	25	100

**TALOUDEN TULOT**

ALLE 35 000	13	52	13	52
35 000-50 000	8	32	21	84
50 001-85 000	3	12	24	96
YLI 85 000	0	0	24	96
EN HALUA VASTATA	1	4	25	100

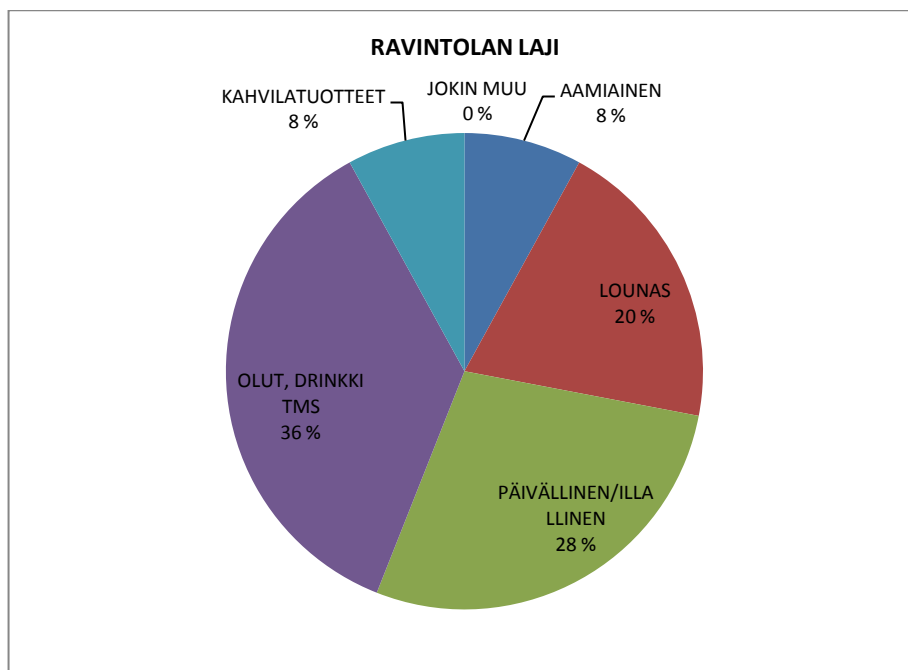
**ASUINPAIKKA**

KANKAANPÄÄ KESKUSTA	15	60	15	60
KANKAANPÄÄ HAJA-ASUTUSALUE	5	20	20	80
YMPÄRISTÖKUNNAT	4	16	24	96
MUU	1	4	25	100

Keskimääräinen ravintolakäyntien lukumäärä viimeisen kahden viikon aikana oli koko vastaajajoukossa 2,0 kertaa. Naiset käyvät ravintoloissa useammin kuin miehet, naiset 2,3 kertaa ja miehet 1,8 kertaa. Alle 35-vuotiaiden ravintolakäyntien määrä noudattaa kyselyn keskiarvoa, mutta 35-49 -vuotiaiden kohdalla määrä nousee 2,9 käyntiin. Tämän jälkeen määrä putoaa rajusti, 50-64 -vuotiaiden käyntien ollessa vain 0,4 kertaa. Perheen elinvaiheella ei ole vastauksiin juuri merkitystä. Talouden koon suhteen luokiteltuina huippukohta löytyy 3-4 hengen talouksista, joiden käyntien keskiarvo on 2,6 kertaa viimeisen kahden viikon aikana. 1-2 hengen taloudet kävivät keskimäärin 1,8 kertaa ja yli 5 hengen taloudet vain 1,0 kertaa. Työasema vaikutti tuloksiin samalla tavoin kuin MaRa:n tutkimuksessa. Johtajat ja ylemmät toimihenkilöt käyvät ravintoloissa ylivoimaisesti eniten, johtajat keskimäärin 4,0 kertaa ja ylemmät toimihenkilöt 4,7 kertaa. Työaseman alentuessa myös ravintolakäynnit harvenevat, työntekijät olivat käyneet ravintolassa keskimäärin vain 1,5 kertaa. Tuloilla ei ollut suurta vaikutusta tuloksiin, mutta hienoinen kohouma oli havaittavissa tuloluokassa 35 000 – 50 000€/vuosi. Eniten ravintolakäyntejä oli haja-asutusalueen asukkailla ja vähiten ympäristökuntien asukkailla keskustan asukkaiden sijoittuessa näiden välimaastoon.

Eniten ravintolakäyntejä perustui olueen tai muuhun juomatuotteeseen (kuvio 9). Näitä käyntejä oli 36 % vastauksista. Seuraavaksi eniten oli päivällis/illalliskäyntejä, 28 %, ja lounaskäyntejä, 20%. Viimeiseksi aamiaista oli nauttinut 8 % vastaajista ja kahvilatuotteita niinkään 8 % vastaajista. Eri segmenttien välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja vastauksissa.





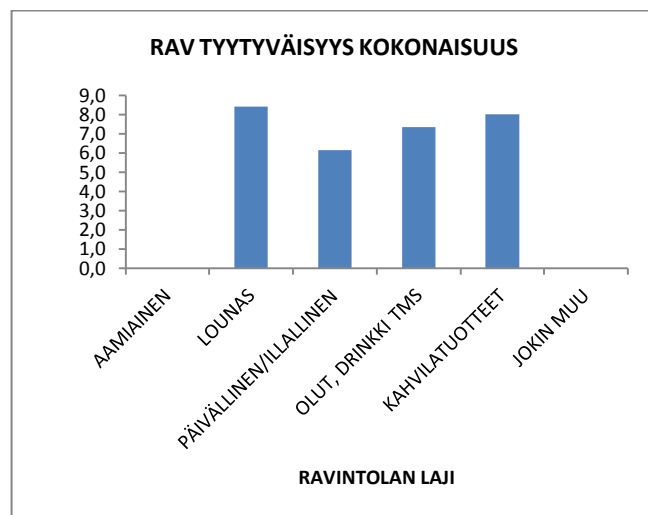
KUVIO 9. Ravintolakäyntien jakautuminen käyntiperusteen mukaan

Naiset käyttivät jonkin verran enemmän rahaa ruokaan kuin miehet. Iän myötä rahan kulutus ruokatuotteeseen nousee erittäin selkeästi 35-49 ikävuoteen asti, jonka jälkeen määrissä oli lähes yhtä jyrkkä lasku. Lapsettomat pariskunnat käyttivät rahaa ruokatuotteeseen selkeästi vähiten, keskimäärin 6,30 €. Yksinasuvat ja perheelliset käyttivät kummatkin ruokaan noin 22 €. Talouden koolla oli vaikutusta tuloksiin siten, että sekä 1-2 hengen taloudet että yli 5 hengen taloudet käyttivät noin 17 euroa, kun taas 3-4 hengen taloudet noin 22,50 €. Johtajat ja ylemmät toimihenkilöt käyttivät ruokaan hieman yli 40 euroa, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät noin 16 euroa ja opiskelijat noin 9 euroa. Talouden tulot vaikuttavat ruokaan käytettyyn kulutukseen selkeästi. Alle 35 000 euron tuloluokassa käytettiin ruokaan keskimäärin 11,9 euroa, mutta sitä korkeammassa tuloluokassa noin 30 euroa. Keskustan asukkaat käyttivät ruokaan keskimäärin 16,80 €, mikä on yli tuplasti enemmän kuin haja-asutusalueiden kulutus. Ympäristökuntien asukkaat ilmoittivat käyttäneensä ruokaan keskimäärin yli 50 euroa.

Miehet ilmoittivat käyttäneensä rahaa juomatuotteeseen keskimäärin 43 euroa, kun taas naiset huomattavasti vähemmän, vain 15 euroa. Ikä aiheutti tuloksiin suurta hajontaa. Alle 25-vuotiaat käyttivät juomaan noin 50 €, 25-34 -vuotiaat 11,60 €, 35-49 -vuotiaat 41,70 € ja 50-64 -vuotiaat 15,00 €. Yksinasuvat juovat selkeästi enemmän kuin pariskuntana asuvat. Talouden koolla ei ollut tuloksiin selkeää vaikutusta. Juomatuotteen kohdalla työasema vaikutti tuloksiin käänteisesti. Työntekijät ilmoittivat käyttäneensä juomaan noin 45 euroa, kun taas johtajat ja ylemmät toimihenkilöt

keskimäärin 24 euroa. Opiskelijat kuluttivat juomaan selkeästi vähiten, noin 10 euroa ja työttömät huomattavasti enemmän, noin 35 €. Tuloluokan vaikutus tuloksiin rajoittuu kyselyn ylimpään tuloryhmään, joka käytti juomaan noin puolet vähemmän kuin alemmat tuloluokat. Keskustan alueen asukkailla kulutus juomaan oli kyselyn pienintä, 17,50 €, ympäristökuntien asukkailla noin 36 euroa ja haja-asutusalueen asukkailla 78,80 €.

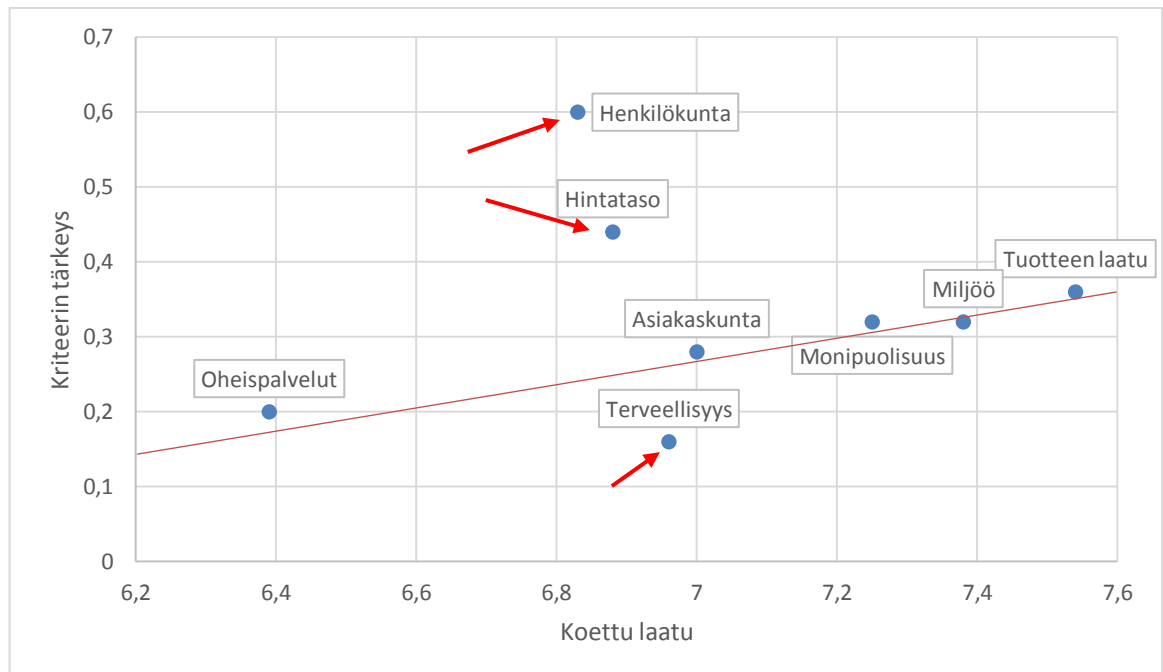
Tyytyväisyys viimeisimpään ravintolakäyntiin oli keskimäärin 7,26. Lounaalla käyneiden tyytyväisyys oli 8,4; päivällisellä käyneiden 6,1; juomaan perustuneilla käynneillä 7,3 ja kahvilakäynneillä 8,0 (kuvio 10). Kumpikaan aamiaisella käyneistä vastaajista ei vastannut kysymykseen. Tyytyväisyys Kankaanpään ravintolatarjontaan oli keskimäärin 6,4. Keskustan alueella asuvat olivat tyytymättömiä, 6,0; kun taas haja-asutusalueen vastaajat huomattavasti tyytyväisempiä, 7,3; kuin myös ympäristökuntien asukkaat, 7,5.



KUVIO 10. Tyytyväisyys ravintolakäyntiin käyntiperusteen mukaan

Vastaajien kokemaa laatua ja heidän ilmoittamiensa ravintolan valintaperusteita vertailtiin ristiin, jotta saataisiin selville odotusten ja tarjonnan ristiriitoja (kuvio 11). Tätä vertailua havainnollistaa Kuvio 3. Vastauksista havaitaan, että suurin osa vastauskriteereistä noudattaa kuvioon piirrettyä korrelaatiojanaa. Kriteereistä henkilökunta ja edullinen hinta nousevat huomattavasti janan yläpuolelle ja vastaavasti terveellisyys jää merkittävästi janan alapuolelle. Terveellisyys on siis ylikorostunut koetussa tarjonnassa suhteessa asiakaskunnan odotuksiin. Vastaavasti henkilökunnan ja

hintojen edullisuuden tarjottu laatu on alle vastaajien odotusten. Erityisesti henkilökunnan merkitys vastaajille on korostunut.



KUVIO 11. Koettu laatu suhteessa koettuun tärkeyteen

Viimeisenä kyselyssä tiedusteltiin vastaajien toiveita Kankaanpään ravintolatarjonnan parantamiseksi avoimessa muodossa. Kolmetoista vastaajaa ilmoitti toiveitaan. Vastaukset olivat kuitenkin varsin hajanaisia. Vastauksissa toivottiin muun muassa lapsiperheille suunnattua ravintolaa, yökerhoa ja grilliä. Toiminnallisista tekijöistä esiin nousivat laajemmat aukioloajat, helppo lähestyttävyyys ja monipuolisuus. Hyvän ruokaravintolan toive nousi esiin viisi kertaa, hieman eri sanamuodoilla ilmaistuna. Samoin aikuisemmalle väelle suunnattua, mahdollisesti tanssiravintolaa, oli toivottu useammassa vastauslomakkeessa.

### 6.3 Kannattavuuslaskelma

Kyselyn avulla saatiin tietoa yrityksen tulevan asiakaskunnan, jota kyselyn otos riittävän tarkasti edusti, ostotavoista ravintolassa. Tietoa saatiin keskimääräisestä kulutuksesta ruoka- ja juomatuotteeseen sekä vastaajien ravintolakäyntien tiheydestä. Muut vaaditut tiedot kannattavuussuunnitelmaa varten, kuten henkilöstökulut, vuokrat ja raaka-ainekulut sekä alkupääoman hankkimisesta aiheutuvat rahoituskulut selvitetään tilastoista. Tilastojen tarjoamia keskiarvoja tarkastellaan pitäen mielessä, että kyseessä on juuri toimintansa aloittava ravintolayritys.

Tulevan yrityksen päätuoteryhmäksi valikoitui päivällis- ja illallistarjonta. Kyselyn perusteella myynti jakautuu tässä tuoteryhmässä siten, että 60 % myynnistä on ruokamyyntiä ja 40 % juomamyyntiä. Yrityksen tavoitteena on päästä 55 % myyntikatteeseen ruokatuotteen ja 65 % katteeseen juomatuotteen osalta. Kateosuudet ovat huomattavasti valtakunnallisia keskiarvoja alhaisemmat, koska juuri aloitetussa ravintolatoiminnassa reseptiikkaa, hävikkejä ja muita katteisiin vaikuttavia tekijöitä ei todennäköisesti saada heti optimoitua. Näin ollen keskimääräiseksi muuttuvien kustannusten osuudeksi koko liiketoiminnalle tulee 41 % ja ALV:n osuudeksi 18 %.

Kyselyn perusteella asiakkaat arvostavat ennen kaikkea asiantuntevaa henkilökuntaa ja hyvää palvelua. Tämän vuoksi yrityksen tulee palkata riittävästi henkilöstöä hyvän palvelutason takaamiseksi. Yksittäisestä työntekijän palkasta sivukuluineen aiheutuu kustannuksia 3040 € kuukaudessa. Tämän lisäksi yrittäjä maksaa itselleen 1500 € kuukaudessa. Yrittäjä on mukana yrityksen käytännön toiminnassa. Arvio työntekijöiden tarpeesta yrittäjän lisäksi on 3 henkilöä, joista yksi on osa-aikainen. Osa-aikaisen työntekijän kulut lasketaan olevan 50 % kokoaikaisen työntekijän kuluista. Näin ollen henkilöstökulujen määräksi muodostuu 9100 € kuukaudessa ja 109200 € vuodessa.

Keskimääräinen ravintolakiinteistön vuokra kiinteällä vuokrausperusteella on tilastojen mukaan 10,13 € neliömetriltä. Yrityksen arvioidaan tarvitsevan 120 neliömetrin toimitilan, jossa asiakastilan osuus on 70 neliometriä. Tähän tilaan arvioidaan mahtuvan istuvia asiakaspaikkoja 30. Toimitilan vuokraksi muodostuu 1220 euroa kuukaudessa ja 14 600 euroa vuodessa. Muista kiinteistä kuluista arvioidaan aiheutuvan kuukaudessa 1000 euroa ja vuodessa 12 000 euroa kustannuksia. Näin ollen koko vuoden kiinteät kulut yhteensä ovat 26 600 €.

Yritykseen ollaan valmiita sijoittamaan 20 000 euroa omaa pääomaa. Loput tarvittavasta pääomasta hankitaan yrityslainalla pankista. Pankit vaativat normaalisti 20 % oman pääoman asteen ja näin ollen lainan osuudeksi muodostuu 80 000 euroa. Keskimääräinen yrityslainojen korko on tällä hetkellä Suomen Pankin mukaan 3,1 %. Koska ravintolatoiminta on muuhun yritystoimintaan verrattuna riskialttiimpaa ja koska yritys on uusi, voidaan olettaa olevan tässä tapauksessa korkeampi. Koron arvioidaan näillä perusteilla olevan 4,0 %. Mainitulla lainan summalla tämä tarkoittaa

3200 euroa vuodessa. Yritys ei ensimmäisenä vuotenaan pyri lyhentämään lainaa, vaan ainoastaan kattamaan tuloksellaan korkokulut.

Annetuilla arvoilla saadaan alla oleva (taulukko 2) tulossuunnitelma. Saatu myyntitavoite tarkoittaa kyselyn tuloksen mukaisella keskiostoksella noin 4100 asiakasta vuodessa. Ravintolan suunnitellaan olevan auki viitenä päivänä viikossa, ja näin ollen asiakkaita päivää kohden tulisi kertyä 16 kappaletta. Ravintolakiinteistön kokoon nähden tämä tarkoittaa, että vain noin puolessa pöydistä istuisi asiakas jossain vaiheessa päivää.

TAULUKKO 2. Tulossuunnitelma

	€	%
MYYNТИ	278 000	118
ALV	42 400	18
LIKEVAIHTO	235 600	100
MUUTTUVAT KUST.	96 600	41
MYYNTIKATE	139 900	59
HENK. KULUT	109 200	46
PALKKAKATE	29 800	13
KIINTEÄT KUST.	26 600	11,5
KÄYTTÖKATE	3 200	1,5
KOROT	3 200	1,5
TULOS	0	0

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tuottaman tuloksen perusteella ravintolayritys voitaisiin perustaa Kankaanpäähän. Kyseessä olisi pienehkö, ilta-aikaan avoinna oleva ruokaravintola, joka olisi suunnattu aikuisemmalle osalle väestöstä. Segmenttinä erityisesti 35-50 –vuotiaat perheelliset näyttää potentiaaliselta. Yritys panostaisi erityisesti hyvään asiakaspalveluun ja kohtuullisiin hintoihin. Kyselyn paremmalla toteuttamisella oltaisiin voitu saada myös huomattavasti tarkempi kuva tavoiteltavista asiakkaista ja yrityksen strategiasta.

Kyselyä toteuttaessa nousi esille muutamia lomakkeenlaadintaan ja kysymyksenasetteluun liittyviä ongelmia. Asuinpaikkaa kysyttäessä vastausvaihtoehto keskusta aiheutti hämmennystä, sillä osa taajamassa, mutta kuitenkin ydinkeskustan ulkopuolella asuvista vastaajista ei katsonut asuvansa keskustan alueella. Oikeampi vastausvaihtoehto olisikin ollut Kankaanpään taajama. Merkittävästi tuloksiinkin mahdollisesti vaikuttanut virhe koski koko kyselyn osiota, joka selvitti ravintolakäyttäytymistä. Kuvailut ravintolakokemukset eivät välttämättä olleet Kankaanpään alueen ravintoloista. Viimeinen kaksi viikkoa koettiin liian lyhyeksi tarkastelujaksoksi. Myös kohta, jossa pyydettiin ilmoittamaan neljä ravintolan valintaan eniten vaikuttanutta tekijää, aiheutti ongelmia. Yli puolet vastaajista valitsi vain yhden tekijän neljän sijaan. Tämä aiheutti kyselyn tekijälle ongelmia analysointivaiheessa. Kysymys olisi tullut muotoilla jotenkin toisin.

Kyselyn käyttökelpoisuutta rajoittaa huomattavan paljon myös se, kuinka pieneksi saavutettu otos jäi. Kyselyn vastauksissa oli paikoitellen kohtuuton keskihajonta. Nämä osiot pyrittiin kuitenkin jättämään vastausten analysoinnin ulkopuolelle mahdollisin osin. Kyselyn antamia tuloksia myös varmennettiin vertaamalla niitä muihin relevantteihin tutkimuksiin. Kaiken kaikkiaan kysely kyllä antoi nähdäkseni käyttökelpoista tietoa Kankaanpään alueen erityispiirteistä, mutta vastaajamäärää kasvattamalla oltaisiin päästy parempiinkin tuloksiin.

Tehdyn tulossuunnitelman arvot riippuivat pitkälti kyselyn antamista tuloksista. Kyselyn perusteella vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä päivällis- ja illallisravintoloihin. Tätä näkemystä tuki myös se, että tasokasta ruokaravintolaa oli kyselyn avoimessa osiossa toivottu useimmin. Vastaajien ilmoittamat ruoka- ja juomakulutuksen määrät

tuntuivat paikoitellen epäuskottavan suurilta. Näitä lukuja on kuitenkin käytetty tulossuunnitelman pohjana. Näin ollen laskelman tulos ei liene täysin validi, ainakaan kyselyn toteuttajan omista silmissä. Laskelman uskottavuutta heikentää myös se, että suoraa tietoa esimerkiksi ravintolayrityksen aloituskustannuksista ei ollut saatavilla. Laskelman lähtöarvot tulisikin tarkistaa uuden, esimerkiksi ravintolayrittäjiä haastatteleamalla toteutetun tutkimuksen jälkeen.

Laskelman antaman tiedon valossa olisi kyseisellä ravintolayrityksellä mielestäni hyvät edellytykset pärjätä, ja kehittämällä toimintaa myyntiä lisäämällä sekä muuttuvien kulujen osuutta pienentämällä olisi yritys terveellä pohjalla. Kuten jo sanottu, on näiden perusteina käytettyjen lukujen todenperäisyyttä kuitenkin syytä arvioida kriittisesti. Esimerkiksi vastaajien antamat tiedot ravintolakulutuksensa määrästä vaikuttivat paikoitellen liioitelluilta.

Pestel-analyysin tuottama lisäarvo tutkimuskokonaisuudelle jäi vaatimaansa työmäärään nähden mielestäni vaatimattomaksi. Aiheesta oli vaikea löytää asianmukaisia lähteitä ja löydetytkin lähteet käsitelivät aihetta varsin epäspesifisti. Kehityssuuntien jäsentelystä oli kuitenkin hyötyä toimintaympäristöä analysoidessa. Kenties analyysin edut tulisivat paremmin esille, jos tutkimusta tehdessä olisi jo selkeä ja konkreettinen käsitys oman yrityksen toiminnasta.

Työn teoriaosion sisältö soveltui mielestäni työn tarkoitusperiin hyvin. Ongelmaksi nousi teoriaosan hallitsematon laajeneminen, koska käsitellyt asiat liittyivät kiinteästi suurempiin kokonaisuuksiin ja rajaa eri aihealueiden välillä oli silloin tällöin hankalaa havaita. Työn teoriaosion mielestäni liiallinen laajuus söi resursseja varsinaisen tutkimuksen toteuttamiselta, mikä näkyy virheinä ja katvealueina tutkimuksen loppupuolella. Kokonaisuutena työ kuitenkin mielestäni onnistui tavoitteessaan selvittää Kankaanpään seudun ravintolapalveluiden käyttöä ja uuden ravintolayrityksen mahdollisuuksia menestyä kyseisellä alueella. Saadut tiedot olivat kuitenkin liian ylimalkaisia, ja ennen kuin tutkija itse sijoittaisi varojaan käsitellyn kaltaiseen yritykseen, tulisi tutkimusta tarkentaa huomattavasti ja sen tuloksia varmentaa. Pohja tällaiselle tarkentavalle tutkimukselle on kuitenkin jo olemassa, sillä itse tutkimusprosessi eteni nähdäkseni ilman suurempia ongelmia.

## LÄHTEET

Ahonen, J., Koskinen, T., Romero, T. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 2009. Helsinki. Restamark Oy.

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. Kannattavuussunnittelu ja –laskenta. 2001. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Anttila, M. & Iltanen, K. Markkinointi. 1993. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. Harlow. Pearson Education Limited.

Kamensky, M. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2008. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla – Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Helsinki. Yrityskirjat Oy.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki. WSOY kustannus Oy.

Lotti, L. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 1994. Helsinki. WSOY kustannus Oy.

Marttonen, S. & Parkko, J. Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arviointi. 2009. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Mauborgne, R. & Chan Kim, W. 2005. Sinisen meren startegia. Helsinki. Talentum kustannus Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wränge, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Peste-analyysi, Laihonon Harri.

[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonon200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonon200505.pdf). Luettu 21.3.2016

Pestle analysis. <http://pestleanalysis.com/> luettu 21.3.2016

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä?. Helsinki. WSOYpro Oy.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki. Talentum Media Oy

Rubin, A. 2005. Futurix-tietokanta. <http://www.futunet.org/fi/materiaalit/>. Luettu 21.3.2016

Selander, K. & Valli, V. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. 2007. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tilastokeskus. Kuntien avainluvut. 2015.

<http://tilastokeskus.fi/tup/alue/kuntienavainluvut>. Luettu 4.5.2016



**LIITTEET****LIITE 1 Kyselylomake**

Hei!

Teen selvitystä Kankaanpään alueen ravintolarajonnasta ja asiakkaiden mielipiteistä. Tämä tutkimus on osa Tampereen ammattikorkeakoulussa suorittamaani restonomikoulutusta. Osallistumiseen kyselyyn edesauttaa merkittävästi opintojeni valmistumista. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 5 min. Kiitos osallistumisestanne!

**TAUSTAMUUTTUUJAT****SUKUPUOLI**

Nainen Mies

**IKÄ**

Alle 25 25-34 35-49 50-64 Yli 65

**PERHEEN ELINVAIHE**

Perheellinen Lapseton pariskunta Asuu yksin Muu

**TALOUDEN KOKO**

1-2 henkeä 3-4 henkeä 5 tai enemmän

**AMMATTI**

Johtaja Yl. toimihenkilö Al. toimihenkilö Työntekijä

Opiskelija Eläkeläinen Työtön Muu

**TALOUDEN BRUTTOTULOT €/vuosi**

Alle 35 000 35 000-50 000 50 001-85 000 Yli 85 000 En halua vastata

**ASUINPAIKKA**

Kankaanpää keskusta Kankaanpää haja-asutusalue Ympäristökunnat Muu

**SELVITETTÄVÄT ASIAT****KUINKA USEIN KÄVITTE RAVINTOLASSA VIIM. 2 VKON AIKANA?**

\_\_\_\_\_kerta

**VIIMEISIMMÄLLÄ RAVINTOLAKÄYNNILLÄNNE NAUTITTE**

A Aamiaisen B Lounaan C Päivällisen/Ilallisen D Olutta, drinkin tms

E Kahvilatuotteita F jotain muuta, mitä \_\_\_\_\_

**PALJONKO KÄYTTITTE RAHAA RUOKAAN VIIMEISIMMÄLLÄ****RAVINTOLAKÄYNNILLÄNNE?**

\_\_\_\_\_€ Ei vastausta En osaa sanoa

**PALJONKO KÄYTTITTE RAHAA JUOMAAN VIIMEISIMMÄLLÄ****RAVINTOLAKÄYNNILLÄNNE?**

\_\_\_\_\_€ Ei vastausta En osaa sanoa

## MITKÄ NÄISTÄ TEKIJÖISTÄ VAIKUTTIVAT ENITEN RAVINTOLAN VALINTAAN?

VALITKAA 4.

Ruoan terveellisyys	Henkilökunta	Hintataso	Laadukas tarjonta
Ravintolatilän viihtyisyys	Muut asiakkaat		Monipuolisuus
Hyvät oheispalvelut	Jokin muu, mikä? _____		

## KUINKA TYYTYVÄINEN OLITTE VIIMEISIMPÄÄN RAVINTOLAKÄYNTIINNE

KOKONAISUUTENA?

1 Erittäin tyytymätön                      10 Erittäin tyytyväinen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      En osaa sanoa

## KUINKA HYVIN RAVINTOLA MIELESTÄNNE ONNISTUI SEURAAVIEN KRITTEERIEN

KANNALTA?

	1 Erittäin huonosti	10 Erittäin hyvin	
Tuotteen korkea laatu	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Edullinen hintataso	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Kattava tarjonta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Miellyttävä miljöö	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Asiantunteva henkilökunta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Miellyttävä asiakaskunta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Kattavat oheispalvelut	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Tuotteen terveellisyys	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa
Toiminnan eettisyys	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		En osaa sanoa

## OLETTEKO TYYTYVÄINEN KANKAANPÄÄN NYKYISEEN RAVINTOLATARJONTAAN?

1 Erittäin tyytymätön                      10 Erittäin tyytyväinen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      En osaa sanoa

MITÄ UUTTA TOIVOISITTE KANKAANPÄÄN RAVINTOLAEÄLÄMÄÄN?

---



---



---

Suuri kiitos vastauksistanne!