

# KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysi Lahden keskustan suosituimmista baareista ja yökerhoista.

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Ravintolan johtaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Joonas Kurkela



Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KURKELA, JOONA:

Kilpailija-analyysi  
Kilpailija-analyysi Lahden  
keskustan suosituimmista  
baareista ja yökerhoista.

Ravintolan johtamisen opinnäytetyö

50 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö käsittelee Lahden keskustan suosituimpien baarien ja yökerhojen kilpailutilannetta. Työn tavoitteena on selvittää kilpailija-analyysin avulla käytössä olevat liikeideat ja asiakasryhmät. Kilpailija-analyysin avulla pyritään selvittämään millaiselle ravintolayritykselle Lahdessa olisi kysyntää?

Opinnäytetyön avulla pyritään luomaan tietopohja uuden ravintolayrityksen perustamiselle Lahden keskustaan. Kilpailutilanne Lahden keskustassa on tällä hetkellä erittäin kova, ja ravintolat kilpailevat usein samoista asiakkaista. Tutkimuksen avulla on pyritty selvittämään Lahden keskustan suosituimpien baarien ja yökerhojen toimintatapoja ja kilpailuetuja.

Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta ja aineiston hankintamenetelmänä haastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta lahtelaisen ravintoloiden johdosta vastaavaa henkilöä. Haastattelun katsottiin sopivan menetelmänä tutkimukseen parhaiten, koska se antaa kilpailija-analyysin vaatimaa syvällisempää tietoa yrityksestä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että liikeideat ovat Lahden keskustan ravintoloissa samankaltaisia muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Ravintoloiden liikeideoissa ei myöskään ollut tarkoin määriteltyä haluttua asiakassegmenttiä, jolloin markkinointitoimia ei ole voitu kohdistaa tietyille kohderyhmälle.

Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että Lahden keskustassa on kysyntää ravintolalle, jolla on kilpailijoista erottuva, ainutlaatuinen liikeidea ja tarkoin määritelty asiakassegmentti.

Avainsanat: Kilpailija-analyysi, baari, yökerho, liikeidea, asiakassegmentti

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Tourism and Hospitality

KURKELA, JOONA:

Competitors analysis  
Competitor's analysis of the  
most popular bars and  
nightclubs in the centre of  
Lahti

Bachelor's Thesis in Restaurant Management,

50 pages, 7 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis considers the matters of the competitive situation of bars and nightclubs located in the centre of Lahti. The aim of this thesis is to do a competitor analysis and find out which business concepts and customer segments are used in the centre of Lahti. Competitor analysis' aim is to find out if there's a demand for a some kind of restaurant business.

The aim of this thesis is to create a knowledge basis for the creation of a new restaurant business concept. Competitiveness in the centre of Lahti is on a very high level and restaurants often compete for the same customers. This research is trying to find the restaurants' modes of operation and competitive advantages.

This thesis uses a qualitative research method and the material is gathered by interviews. In this research 6 restaurant managers or restaurant executives were interviewed. Interview was considered the best method for this research do to the demand of precise information of competitor analysis.

Results of this research shows us how the business concepts of restaurants located in the centre of Lahti are similar to each other for few exceptions. Also, the business concepts don't define the customer segments precisely enough. In this situation marketing measures cannot be focused on a certain target group.

In conclusion, there is a demand for a restaurant whose business concept is different and unique from its competitors. Also, customer segments must be defined precisely.

Keywords: Competitor analysis, bar, nightclub, business concept, customer segment



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
	1.1 Opinnäytetyön taustaa	1
	1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
2	KILPAILIJA-ANALYYSI	3
	2.1 Määritelmä	3
	2.2 Kilpailija-analyysin osa-alueet Porterin mukaan	4
	2.2.1 Tulevat päämäärät	5
	2.2.2 Nykyinen strategia	6
	2.2.3 Olettamukset	7
	2.2.4 Valmiudet	9
3	KYSYNTÄ JA TARJONTA	9
4	LIIKEIDEA	11
	4.1 Määritelmä	11
	4.2 Asiakasryhmät ja segmentointi	14
	4.3 Tuotteet ja palvelut	17
	4.4 Toimintatapa	19
	4.5 Imago	20
5	LAHTI MARKKINA-ALUEENA	21
	5.1 Nykyinen kilpailutilanne	21
	5.2 Tutkimuksessa mukana olevat ravintolat	22
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	23
	6.1 Määritelmä	24
	6.2 Haastattelukysymysten laatiminen	25
	6.3 Aineiston koonti	26
7	KESKEISET TULOKSET	26
	7.1 Liikeidea	26
	7.2 Asiakasryhmät	28
	7.3 Tuotevalikoima	29
	7.4 Toimipaikan sijainti	29

7.5 Tulevat päämäärät	32
7.6 Tämänhetkinen strategia	35
7.7 Olettamukset	36
7.8 Valmiudet	38
8 YHTEENVETO	40
8.1 Johtopäätökset	40
8.2 Kehittämisehdotukset	42
8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	43
8.4 Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi	44
LÄHTEET	45
LIITTEET	<b>VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Olen työskennellyt ravintola-alalla hieman yli 6 vuotta. Yrittäminen ravintola-alalla on aina kiinnostanut minua ja siksi halusinkin valita opinnäytetyöni aiheen sen aihepiirin alueelta.

Lahti on markkina-alueena erittäin haastava. Tällä hetkellä Lahdessa ja sen ympäristyksissä on erittäin paljon tarjontaa ravintoloista. Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain Lahden keskustan markkina-alueeseen ja sen potentiaaliin. Muutaman viime vuoden aikana Lahden keskustaan on avattu useita uusia yökerhoja ja baareja. Näihin ravintoloihin on muutamassa tapauksessa myös liitetty oma ruokaravintolansa. Haastavan Lahden keskustasta tekee sen pienekö koko ja keskittyminen vain muutaman korttelin alueelle. Lahden kilpailutilanteessa korostuukin liikepaikan sijainti suurimmaksi menestystekijäksi. Liikeidean tulee myös olla toimiva ja houkutteleva. Lahden pääkadun, Aleksanterinkadun, ja viereisen korttelin samansuuntaisen Vapaudenkadun katsotaan muodostavan yhdessä näitä katuja risteävien Vesijärvenkadun ja Rautatienkadun kanssa ydinkeskustan. Hämeenkatu sijaitsee viereisessä korttelissa, samansuuntaisesti Aleksanterinkadun kanssa, muttei ole enää ydinkeskustaa. Myöskään Aleksanterinkadun ja Vapaudenkadun alku- ja loppupäiden ei katsota olevan ydinkeskustaa. Kyseessä on siis erittäin pienelle alalle ulottuva keskittymä, jossa toimii useita erilaisia yökerhoja, baareja ja ruokaravintoloita. Tarjontaa on paljon, ja sitä on suunnattu erilaisille asiakasryhmille. Lahden nykyistä kilpailutilannetta käsitellään tarkemmin luvussa 5, Lahti markkina-alueena.

Keskeinen tutkimuskysymykseni on millaiselle ravintolalle olisi Lahdessa kysyntää? Tähän kysymykseen haetaan vastausta tekemällä kilpailija-analyysi jo olemassa olevista ravintoloista. Tutkimuskysymystä on kuitenkin tarkasteltava myös kansantaloudelliselta kantilta. Kysynnän ja tarjonnan määritelmiä tutkiessani tutkimusky-



symykseni saa uuden muodon: Onko Lahden ravintolamarkkinoilla tilaa uusille ravintoloille? Kysynnän ja tarjonnan tasapainoa tavoitellessa on otettava huomioon jo markkinoilla toimivat ravintolat ja heidän osuutensa markkinoista. Mahdolliset uudet ravintolat tulevat kamppailemaan samoista asiakkaista, jolloin jonkun ravintolan markkinaosuus väkisin kutistuu. Vastausta tutkimuskysymykseen tullaan käsittelemään tarkemmin luvussa 8, Yhteenveto.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaiselle ravintola-alan yritykselle Lahden alueella olisi kysyntää. Tämän työn ihannelopputus on, että työn avulla voin lähteä ideoimaan uutta liikeideaa tulevalle omalle ravintola-alan yritykselleni. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tulla kehittämään uutta liikeideaa eikä tekemään liiketoimintasuunnitelmaa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa jo olemassa olevista ravintoloista haastattelemalla lahtelaisia ravintola-alan yrittäjiä tai heidän edustajiaan. Tavoitteena on haastatella kuutta yrittäjää tai heidän edustajiaan.

Työssä tutkitaan ravintoloita, jotka ovat joko baareja tai yökerhoja tai yökerhon tai baarin ja ruokaravintolan yhdistelmiä. Työn ulkopuolelle jäävät lounasravintolat, pikaruokaravintolat, ruokaravintolat, joissa ei ole baaria tai yökerhoa sekä kahvilat. Tarkoituksena on tehdä kilpailija-analyysi, jonka avulla haetaan vastausta seuraavaan kysymykseen:

Millaiselle ravintolalle olisi Lahdessa kysyntää?

## 2 KILPAILIJA-ANALYYSI

### 2.1 Määritelmä

Työn tavoitteena on saada tietoa Lahden keskustassa toimivista baareista ja yökerhoista. Näitä tietoja hyväksi käyttäen pyrin laatimaan tulevalle omalle ravintola-alan yritykselleni liiketoimintasuunnitelman ja kilpailijoistaan erottuvan liikeidean. Tässä työssä ei kuitenkaan tehdä liiketoimintasuunnitelmaa tai kehitetä uutta liikeidea, vaan tässä työssä tehdään kilpailija-analyysi tulevista kilpailevista yrityksistä. Uutta liiketoimintaa aloittaessa kilpailija-analyysi on osa toimintasuunnitelmaa (Lotti 2001, 61). Kilpailija-analyysissä selvitetään yrityksen olemassa olevat asiakasryhmät, liikeidea, käytössä oleva tuotevalikoima, tulevat päämäärät, tämänhetkinen strategia, olettamukset itsestä ja alasta sekä yrityksen valmiudet (Lotti 2001, 61; Porter 1987, 72–73).

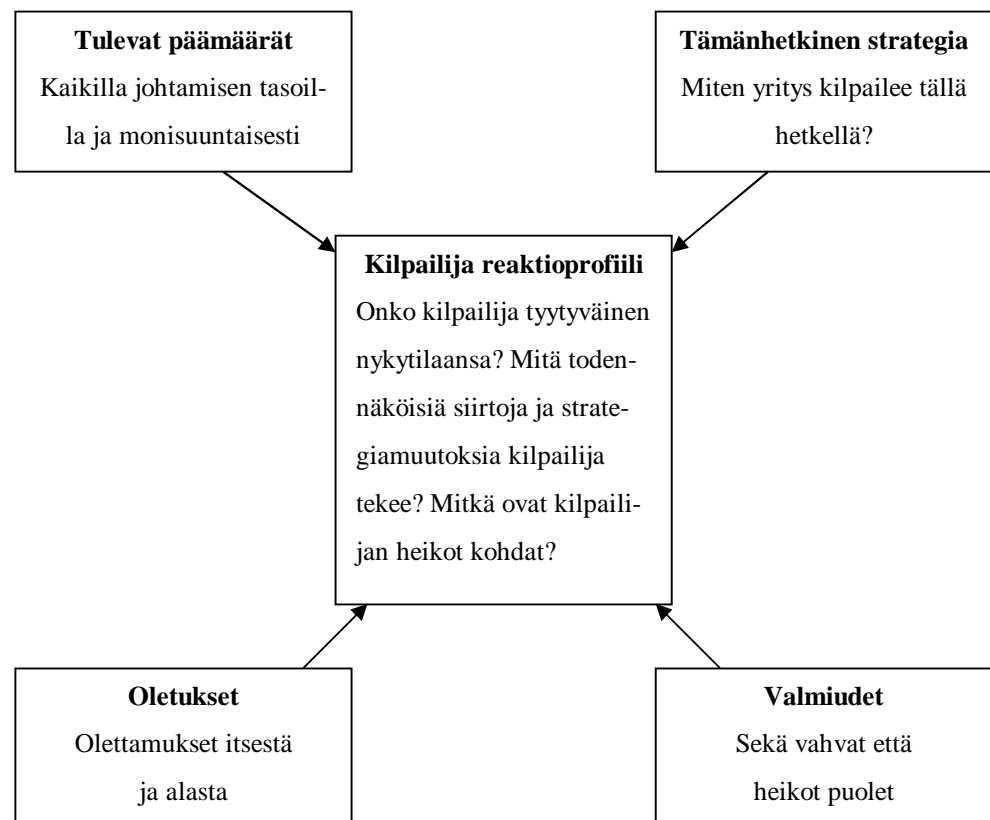
Kilpailija-analyysi voi olla yksinkertaisimmillaan fyysisten ominaisuuksien vertailua. Esimerkiksi ravintolayritys voi tehdä kilpailija-analyysiä muista ravintolayrityksistä vertailemalla liiketilojen pinta-alaa, asiakaspaikkojen määrää tai vaikka tuotevalikoiman laajuutta. Pelkästään fyysisiä ominaisuuksia vertailemalla ei kuitenkaan saada syvällistä tietoa kilpailijan todellisista kilpailueduista. Todelliset kilpailuedut ovat seikkoja, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen ja saavat asiakkaat tulemaan tiettyyn ravintolaan yhä uudelleen ja uudelleen. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 681–682.)

Kilpailija-analyysin perimmäisenä tavoitteena on kilpailijan toiminnan ennakointi. Omien toimenpiteiden suunnittelu ja kohdistaminen onnistuu paremmin, kun ymmärretään miten kilpailijat käyttäytyvät ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Oikein toteutetut toimenpiteet esimerkiksi markkinoinnissa säästävät huomattavia summia yrityksen rahoja ja halutuille markkinoille päästään näin nopeammin. (Routamo & Routamo 1988, 10–11.)

## 2.2 Kilpailija-analyysin osa-alueet Porterin mukaan

Työssäni käytän professori Michael E. Porterin kilpailija-analyysimallia. Porter on julkaissut 18 teosta ja 125 artikkelia, joiden aiheena on muun muassa kilpailustrategia, kilpailukyky ja yritysvastuu. Porteria pidetään modernin strategisen johtamisen kehittäjänä ja vaikutusvaltaisimpana johtamisen ja kilpailukyvyn ajattelijana. (Harvard Business School, 2008.) Kotimaiset kirjailijat Lahti (1987, 118) ja Rope (2003, 68) pohjaavat ajatuksensa kilpailija-analyysistä Porterin malliin.

Porter (1987, 73) jakaa kilpailija-analyysin neljään osa-alueeseen: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, oletukset ja valmiudet. Näiden osa-alueiden tutkiminen antaa tulokseksi kilpailijan reaktioprofiilin, joka määrittää kilpailijan nykytilan, todennäköisimmät strategiamuutokset ja kilpailijan heikot kohdat. Asiaa selkeyttämään Porter (1987, 73) on luonut kaavion kilpailija-analyysin osa-alueista. Kuvio



1. Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1987, 73)

### 2.2.1 Tulevat päämäärät

Tulevien päämäärien selvittäminen auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa. Se myös kertoo, millä todennäköisyydellä kilpailija muuttaa yrityksensä strategiaa ja miten paljon voimia kilpailija tulee käyttämään ulkopuolisiin tapahtumiin kuten suhdanteisiin. Koska työssä keskitytään yksittäisiin ravintola-alan yrityksiin toimipaikkatasolla, tarkastellaan päämääriä liiketoimintayksikön tasolla. (Porter 1987, 75–76.)

Päämäärien selvittämiseen on Porter (1987, 76–78) laatinut erilliset diagnosointikysymykset. Kysymyksiä on yhteensä yksitoista:

*”1. Mitkä ovat kilpailijan todetut ja toteuttamattomat taloudelliset päämäärät?*

*2. Mikä on kilpailijan asennoituminen riskeihin?*

*3. Onko kilpailijalla taloudellisia tai ei-taloudellisia organisatorisia arvoja ja uskomuksia?*

*4. Mikä on kilpailijan organisaation rakenne?*

*5. Mitkä kontrolli- ja palkkausjärjestelmät ovat voimassa?*

*6. Mikä kirjanpitojärjestelmä ja mitkä tilintarkastusmenetelmät ovat käytössä?*

*7. Minkälaisia johtajia on yrityksen johdossa, erityisesti minkälainen on toimitusjohtaja?*

*8. Kuinka paljon johdon kesken näyttää olevan ilmeistä yksimielisyyttä tulevaisuuden suuntaviivoista?*

*9. Mikä on johtokunnan rakenne?*

*10. Mitkä sopimusluontoiset sitoumukset voivat rajoittaa vaihtoehtojen valitsemista?*

*11. Onko yrityksellä mitään virallisia sitoumuksia tai sosiaalisia rajoitteita?”*

Kaikkiin näihin kysymyksiin ei kuitenkaan välttämättä saada vastausta haastattele-  
malla yrityksen johtoa tai heidän edustajiaan, koska he eivät yksinkertaisesti halua  
antaa yrityksen omaan käyttöön tarkoitettuja tietoja ulkopuolisille. Tämän vuoksi  
tässä työssä keskitytään keräämään yleistietoa kilpailevista yrityksistä, tietoa joka  
on kaikkien saatavilla. Toki aion esittää arkaluonteisempia kysymyksiä, mutta  
kaikkiin en odota saavani vastausta. Tästä osiosta käyttökelpoisimmiksi kysymyk-  
siksi valitsen omaan tutkimukseeni kysymykset numero 1, 2, 4, 7, 8 ja 10. Nämä  
kysymykset aion esittää haastateltavilleni, soveltamalla ne sopiviksi ravintola-alalle.

### 2.2.2 Nykyinen strategia

Tässä kilpailija-analyysin osa-alueessa pyritään toteamaan kunkin kilpailijan voi-  
massa oleva strategia. Strategia voidaan myös käsittää yksittäisen toimintayksikön  
toimintapolitiikkana ja tapana, jolla yritys suhteuttaa kaikki toimintonsa. Strategia  
voi olla joko julkinen tai julkaisematon, aina yrityksellä on kuitenkin olemassa jon-  
kinlainen strategia muodossa tai toisessa. (Porter 1987, 90.)

Nykyisen strategian määrittämiseen on tarkasteltava neljää avaintekijää. Näitä  
avaintekijöitä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, yrityksessä avainasemassa  
olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot, alan mahdollisuudet ja uhat  
sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet  
yhdessä arvojen kanssa määrittävät sisäiset rajat, jotka yritys voi omaksua strategi-  
an luomiseksi. Alan mahdollisuudet ja uhat yhdessä yhteiskunnallisten odotusten

kanssa määrittävät ulkoiset rajat yrityksen strategialle. Ulkoiset rajat määrittävät kilpailuympäristön riskeineen ja mahdollisine palkintoineen. (Porter 1987, 18–19.)

Yrityksen vahvuuksilla ja heikkouksilla tarkoitetaan yleisesti yrityksen resursseja. Näihin lukeutuvat henkilöstö, taloudelliset ja infrastruktuurilliset resurssit. Avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilöarvot ovat motivaatiot ja tarpeet, jotka toimeenpaneavat valitun strategian. Alan mahdollisuudet ja uhat käsittävät kaikki markkinatilanteeseen vaikuttavat tekijät, kuten suhdanteet, alalle tulevat ja alalta poistuvat kilpailijat sekä muut ympäristömuutokset. Ympäristömuutokset eivät välttämättä ole suoranaisesti yrityksen alaan liittyviä, mutta niiden kuitenkin katsotaan vaikuttavan yrityksen strategiaan. Esimerkiksi, jos yrityksen läheisyyteen avataan uusi ostoskeskus, ravintolan kävijämäärä kasvaa. Yhteiskunnalliset odotukset heijastuvat yritykseen viranomaisten toimenpiteissä. Ravintolayritykseltä odotetaan, että se toimii lain ja säädösten puitteissa. (Porter 1987, 18–19.)

Nykyistä strategiaa selvitettäessä on kuitenkin loppukädessä kyse yrityksen toimintatapojen määrittämisestä. Keskeisenä seikkana on yrityksen suhtautuminen muihin kilpailijoihin. Hyvien toimintatapojen laatiminen tuo myös ennustettavuutta yrityksen toimintaan. Strategian luomisessa ja määrittelyssä ei ole pelkästään kyse erilaisien strategiaa koskevien kysymyksiin vastaamisesta, vaan miten tehdä näitä kysymyksiä organisoidulla ja kurinalaisella tavalla. Tämä on myös koko kilpailija-analyysin ongelma: mikä tieto on tärkeää ja miten sitä voidaan analysoida? (Porter 1987, 13–15.)

### 2.2.3 Olettamukset

Tämän kilpailija-analyysin tärkeän osa-alueen Porter (1987, 84) jakaa kahteen pääkategoriaan:

- ”*Kilpailijan olettamukset itsestään.*”
- ”*Kilpailijan olettamukset alasta ja siinä mukana olevista yrityksistä.*”

Yritys toimii aina omaan tilanteeseensa liittyvien olettamusten pohjalta. Yritys voi esimerkiksi pitää itseään alan johtajana, jolloin nämä olettamukset ohjaavat yrityksen käyttäytymistä ja reaktioita eri tapahtumiin. Koska olettamukset itsestä tehdään havaintojen, yrityksen kehityksen ja johtajien taustat huomioon ottaen, saattavat olettamukset olla joko oikeita tai vääriä. Näitä virheellisiä olettamuksia Porter (1987, 84–85) kutsuu sokeiksi pisteiksi. Sokeat pisteet ovat alueita, joilla yritys joko näkee tai ei näe tärkeiden tapahtumien merkitystä, tekee virheellisiä havaintoja tai havaitseminen tapahtuu liian hitaasti. Sokeat pilkut karsimalla yritys välttyy monilta virheiltä. Tämä voi myös antaa yritykselle kilpailuedun, jos se pystyy havaitsemaan kilpailijansa tekemät virhearvioinnit ja hyödyntämään tämän tiedon omaksi edukseen.

Olettamuksien tunnistamiseen Porter (1987, 85–87) on laatinut seitsemän kysymystä:

- ”1. Mitä kilpailija pitää heikkouksinaan ja vahvoina puolinaan?*
- 2. Onko kilpailijalla vahva joko historiallinen tai tunteenomainen suhtautuminen tiettyihin tuotteisiin tai tietynlaisiin toimintoihin?*
- 3. Onko olemassa kulttuuriin liittyviä, paikallisia tai kansallisia eroja, jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä kilpailijat havaitsevat tai antavat merkitystä eri tapahtumille?*
- 4. Onko olemassa organisatorisia arvostuksia tai ohjenuoria, jotka ovat vakiintuneet ja jotka vaikuttavat siihen tapaan, millä eri tapahtumia tarkastellaan?*
- 5. Mitä kilpailija näyttää uskovan tuotteen tulevasta kysynnästä ja alan kehityssuunnasta?*
- 6. Mikä on kilpailijan käsitys omien kilpailijoidensa tavoitteista ja mahdollisuuksista?*

*7. Uskooko kilpailija joihinkin alalla tavanomaisiin lähestymistapoihin, jotka eivät heijasta uusia markkinaolosuhteita?”*

Näistä kysymyksistä käyttökelpoisimpia oman tutkimukseni kannalta ovat kysymykset numero 1, 2 5 ja 6. Kysymykset tullaan esittämään haastateltaville sovellettuina ravintola-alalle.

#### 2.2.4 Valmiudet

Valmiuksien tutkiminen on lopullinen askel kilpailija-analyysissä. Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määräävät kilpailijan kyvyn ottaa osaa ympäristön ja alan tapahtumiin (Porter 1987, 90). Toisaalta, kilpailijan olettamuksia ja valmiuksia vertaamalla voidaan selvittää, miltä osin kilpailija on todella vahva ja miltä osin vahvuus on vain omaa käsitystä (Lahti 1987, 124).

Yrityksen valmiuksilla tarkoitetaan siis yrityksen resursseja ja kykyä toimia valitsemallaan alalla. Valmiuksia tulee aina tarkastella realistisesti, ettei yritys uhraa voimavarojaan liian suurien markkinoiden valloittamiseen. Yrityksen ydinvalmiuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen vahvat puolet – missä yritys on paras? Valmiudet kertovat myös yrityksen kasvukyvyistä, kyvystä nopeaan reagointiin sekä sopeutumisesta muutoksiin. (Porter 1987, 92–93.)

### 3 KYSYNTÄ JA TARJONTA

Seuraavassa osiossa tarkastellaan Lahden ravintola-alan tämänhetkisiä markkinoita kansantaloudellisesta näkökulmasta. Ravintolat usein kilpailevat samoista asiakkaista, jolloin kilpailuedut ovat ravintolan tuotteiden hinta ja valikoiman laajuus. Muita kilpailuetuja käsitellään työn neljännessä luvussa, Liikeidea.



Hyödykkeen tai palvelun, tässä tapauksessa ravintolapalveluiden ja niiden tarjoamisen tuotteiden, kysyntä määräytyy pääsääntöisesti sen hinnasta, kuluttajien tuloista, kilpailevien hyödykkeiden tai palveluiden hinnoista, kuluttajien mausta ja tottumuksista sekä informaatiosta ja odotuksista. Yleinen kysyntään liittyvä oletamus on, että hinnan laskiessa kysyntä kasvaa. Tästä voidaankin johtaa hyödykkeen hinnan ja kysynnän välinen yhteys, jota kutsutaan kysyntäkäyräksi. Kysyntäkäyrä kertoo, kuinka paljon tiettyä hyödykettä tai palvelua ollaan valmiita ostamaan kullakin hintatasolla. (Pekkarinen & Sutela 1996, 67.)

Kuluttajien tulot vaikuttavat myös ravintolapalveluiden kysyntään. Mitä enemmän kuluttajilla on käytössään rahaa, sitä enemmän rahaa käytetään ravintolapalveluihin. Kohonneen elintason tuomat etuudet kuluttajat usein käyttävät johonkin muuhun kuin välttämättömyshyödykkeisiin, kuten elintarvikkeisiin. Lisätulot käytetään usein matkoihin, kotitalouskoneisiin tai muihin vastaaviin. (Koskela 1995, 53.) Tästä hyvänä esimerkkinä ovat vuosittaiset veronpalautukset. Omien kokemusteni mukaan joulukuun puolessavälissä saatavat ns. lisäansiot ruuhkauttavat monet anniskeluravintolat Lahdessa. Tämä tukee Koskelan (1995, 53) väitteitä kuluttajien lisätulojen käyttötottumuksista.

Kuluttajien maku, eli mieltymykset, ja muiden hyödykkeiden ja palveluiden hinnat vaikuttavat kysyntään vaihtelevasti. Kuluttajan kannalta edullisempaa olisi aina ostaa sieltä mistä hyödykkeen tai palvelun saa halvimmalla. Näin eivät kuitenkaan ravintolapalveluja käyttävät kuluttajat aina toimi. Niinpä kysyntää tuleekin tarkastella kuluttajien mieltymykset ja tottumukset huomioon ottaen. Näihin käsityksiin pyritään vaikuttamaan mainonnalla tai muilla markkinoinnin keinoilla. Kun kuluttajan käsitykset jonkun tietyn hyödykkeen suhteen muuttuvat positiivisemmaksi, kyseisen hyödykkeen kysyntä kasvaa. Tässä suhteessa muoti on yksi merkittävistä kuluttajien ohjaajista. Kun esimerkiksi on muotia käydä jossakin tietyissä ravintolassa, riittää tälle ravintolalle asiakkaita jonoksi asti. Muodit ja trendit kuitenkin vaihtelevat joskus hyvinkin nopeasti, niiden perässä pysyminen voi ravintoloille olla todella haastavaa. Muodin ja trendien muuttuessa strategisesti paikalleen jäänyt ravintola voi näin ollen menettää aikaisemmin saavuttamaansa suosiota. (Koskela 1995, 54.)

Hyödykkeen tarjonta on riippuvainen sen hinnasta, kilpailevien hyödykkeiden ja palveluiden hinnasta ja tuotanto-oloissa tapahtuvista muutoksista. Tarjonnan ja hinnan välistä yhteyttä kutsutaan vastaavasti tarjontakäyräksi, joka kertoo paljonko tiettyä hyödykettä tai palvelua ollaan valmiit myymään kullakin hintatasolla. Yleinen oletamus on, että hinnan kasvaessa tarjottu määrä kasvaa. (Pekkarinen & Sutela 1996, 69.)

Yksinkertaisuudessaan kysynnällä ja tarjonnalla tarkastellaan vallitsevia markkinoita. Kun kysyntä kasvaa ja tarjonta pysyy ennallaan, voivat silloin hyödykkeiden tai palveluiden tarjoajat, tässä tapauksessa ravintolat, nostaa hintojaan. Jos taas kysyntä pysyy ennallaan ja tarjonta kasvaa, on silloin ravintoloiden laskettava hintojaan. Kysyntä- ja tarjontamarkkinoilla olisi hyvä päästä tasapainoon. Tasapainolla tarkoitetaan kysyntä- ja tarjontakäyrien leikkauspistettä. Vain tasapainossa markkinaosapuolten, tässä tapauksessa ravintola-asiakkaiden ja ravintoloiden, aiomukset ovat sopusoinnussa keskenään. Kysytty määrä vastaa tarjontaa – ovat yhtä suuret. Kulluttajat ovat valmiit ostamaan juuri sen määrän minkä myyjät ovat halukkaita myymään. (Pekkarinen & Sutela 1996, 72–73.)

## 4 LIIKEIDEA

Tässä luvussa käsitellään yrityksen liikeidea käsitteenä ja sen merkitystä ravintolayrityksen kannalta. Työni kannalta tärkeintä on selvittää asiakasryhmien ja segmentoinnin määritelmät. Lahtelaisia liikeideoita ja asiakasryhmiä selvitetään tarkemmin työn seuraavassa luvussa.

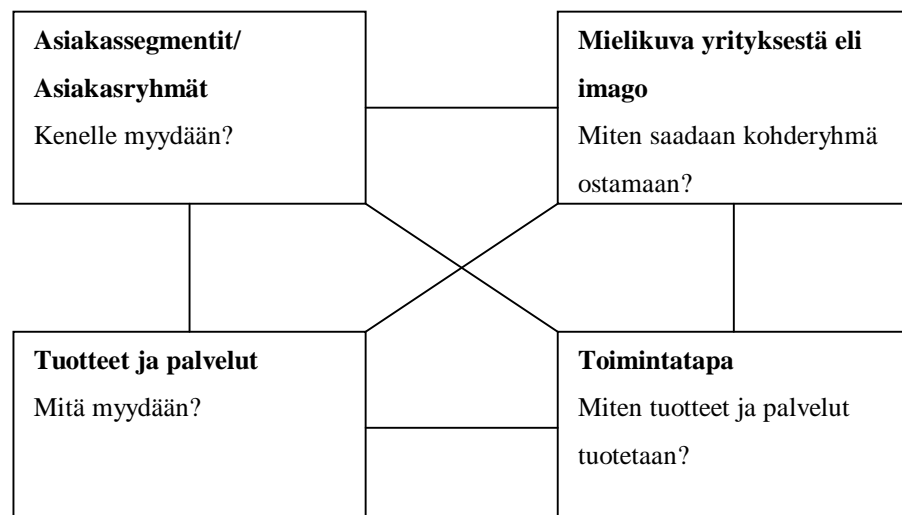
### 4.1 Määritelmä

Yritystoiminnan synnyn keskeinen lähtökohta on idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista tai haastavaa. Liikeidea tunnetaan myös terminä yri-

tysidea. Liikeidea voi syntyä esimerkiksi hyvän keksinnön pohjalta tai uuden toimintavan keksimisestä. Liikeidean ei välttämättä tarvitse olla jokin uusi ja ainutlaatuinen tuote, vaan se voi olla esimerkiksi toisenlainen tapa myydä jo olemassa olevia tuotteita ja palveluja. (Raatikainen 2004, 30; Almgren & Lindfors 1996, 11.)

Aloittavan yrittäjän tulee analysoida liikeideaansa tekemällä liiketoimintasuunnitelma. Tässä työssä ei tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, vaan tämän työn tarkoituksena on luoda pohja liikeidean kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelma on konkreettinen työkalu liikeidea esiteltäessä vaikkapa rahoittajille tai vakuutusyhtiölle. Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kehittämisen välttämätön työkalu. (Raatikainen 2004, 30.)

Liikeidea mielletään liiketoiminnan kuvausmalliksi. Yritystoiminnan aloitusvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa yrityksen toiminnot kokonaisuutena. On myös tärkeää selvittää omat edellytykset menestyvän liiketoiminnan perustamiseen: onko käytettävissä rahaa ja onko oma tietotaito ja osaaminen sillä tasolla, että sen pohjalta pystyy perustamaan menestyvän yrityksen? Raatikainen (2004, 31) ja Rope (2003, 29) kuvaavat liikeideamallin kuviossa 2.



Kuvio 2. Liikeideamalli (Raatikainen 2004, 31; Rope 2003, 29)

Liikeidea-käsite tuotiin julki ensimmäisen kerran vuonna 1975. Tämä perinteinen liikeidea-käsite sisälsi kolme liiketoiminnan peruselementtiä, asiakassegmenttimäärittelyn, tuotteet ja palvelut sekä toimintatavan. Perinteinen liikeidea täydentyi kuvion 2 mukaisesti imago-elementillä 1980-luvulla. Nelikenttäinen liikeideamalli tunnetaan paremmin nimellä markkinoinnillinen liikeidea. Imagon roolina on tuotteen myynnin tukeminen, aikaansaada tuotteelle houkuttelevuutta eli ostohalukkuutta. Oleellista ei ole vain liikeideaelementit, vaan se missä järjestyksessä päätökset tehdään liiketoimintaratkaisuja toteutettaessa. (Rope 2000, 48–49.)

Liiketoiminta voidaan siis rakentaa useiden eri päätöksentekojärjestysten pohjalta. Oleellisinta tästä syystä on, että yrityksen liikeidea on markkinoinnillisesti ja liiketaloudellisesti toimiva. Erilaisia päätöksentekojärjestyksiä liikeidearatkaisuille on kuvattu kuviossa 3.

Tuotantolähtöinen tapa	Tuotelähtöinen tapa	Kysyntälähtöinen tapa	Markkinointilähtöinen tapa
Tuote ↓ Toimintatapa ↓ Segmentti ↓ Imago	Tuote ↓ Segmentti ↓ Toimintatapa ↓ Imago	Segmentti ↓ Tuote ↓ Toimintatapa ↓ Imago	Segmentti ↓ Imago ↓ Tuote ↓ Toimintatapa

Kuvio 3. Liiketoimintaratkaisujen päätöksentekojärjestys erilaisissa liiketoiminnan ajatteluperusteissa (Rope 2000, 50)

Kuvion 3 kaksi ensimmäistä liiketoiminnan ajatteluperustetta asettavat tuotteen ja sen toimivuuden päätöksentekojärjestyksessä ensimmäiseksi. Tämä ei ole ravintolalalle soveltuvin ajattelutapa, koska kilpailevia ja samanlaisia tuotteita on lukuisia. Juomatuotteita vertaillaessa Lahden ravintoloiden perustuotevalikoimassa ei suuria eroja löydy. Tämä johtuu osakseen siitä, että ravintolat ovat tehneet saman tavaran toimittajan kanssa sopimuksen, joka taas omalta taholtaan voi vaatia tiettyjen

tuotteiden myymistä ravintolassa. Ravintola-alalle soveltuvimmat ajattelutavat ovat kaksi viimeistä tapaa, kysyntälähtöinen ja markkinalähtöinen tapa. Ravintola-alan kilpailutilanteessa, jossa asiakas itse, omien intressiensä mukaisesti tekee valinnan, on asiakkaiden merkitys nostettava päätöksentekojärjestyksessä ensimmäiseksi. Tämä korostuu varsinkin Lahdessa vallitsevassa kilpailutilanteessa, jossa ravintolat kilpailevat pääsääntöisesti samoista asiakkaista. Toki menestys vaatii myös että tuotteet ovat hyviä ja laadukkaita ja että ne saadaan kaupaksi. Tämä edellyttää, että ravintola rakennetaan asiakkaille, ei tuotteille ja että ravintola pystyy imagollaan erottumaan kilpailijoitaan houkuttelevammaksi. (Rope 2000, 50.)

#### 4.2 Asiakasryhmät ja segmentointi

Asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisen perusteena ovat asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Tarpeet synnyttävät ostokäyttäytymisen taustalla olevan motiivin, asiakkaat siis ostavat tavaroita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarpeet ja motiivit ovat moninaisia, ja niitä tutkimalla voidaan syvällisemmin ymmärtää asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 39.) Kilpailija-analyysin kannalta tärkeintä on olemassa olevien segmenttien ja asiakasryhmien tunnistaminen.

Liiketoimintaa perustettaessa tulee aina varmistaa, että yrityksen tuotteille ja palveluille on kysyntää. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen saa aikaan kysynnän, joka on menestyvän liikeidean perusta. On myös mahdollista ensin tuoda markkinoille tuote, esimerkiksi jokin uusi keksintö ja luoda tarpeet. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ravintola-alalla tai aloilla, joissa on käytössä kysyntä- tai markkinalähtöinen liiketoiminnan ajatusperusta (ks. kuvio 3). Karu totuus on, ettei ilman asiakkaita ole yritystoimintaa eikä ilman asiakkaan tarpeita ole kysyntää. (Raatikainen 2004, 68.)

Asiakasryhmiä valittaessa tavoitteena on löytää yrityksen voimavaroihin ja omaan osaamiseen parhaat, liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Segmentointi perustuu aja-

tukseen, että yrityksen markkinointitoimet kohdistetaan pieniin, kiinteisiin ja sisäisesti suhteellisen yhtenäisiin ryhmiin, jotka ovat yritykselle suotuisampia ja tuottoisampia kuin potentiaalsiin asiakkaisiin lukeutuvat ryhmät. Kohdistamalla tarjontansa valitsemiinsa segmentteihin yritys saavuttaa yleensä paremman tuloksen kuin pyrkimällä koko potentiaalisen asiakaskunnan palvelemiseen. (Rope 2000, 154.)

Segmentointi käsitteenä on hyvin yksinkertainen: markkinoilta valitaan se asiakasryhmä, joka on yritykselle liiketaloudellisesti tuloksellisin. Oikean segmentin valinta tuo kuitenkin mukanaan pulmia. Yrityksen valitessa jonkin tietyn segmentin luopuu se tällöin muista mahdollisista asiakkaista. (Rope 2000, 155.) Rope (2000, 155) kuvaa segmentoinnin perussäännön seuraavasti:

*”Segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois.”*

Segmentti ja asiakas on kuitenkin tässä yhteydessä hyvä erottaa toisistaan. Asiakas on yrityksestä ostanut, segmentti on asiakkaaksi haluttava, muttei vielä välttämättä vielä yrityksestä ostanut. Asiakaan ei tarvitse välttämättä kuulua haluttuun segmenttiin. Tämän edellä mainitun perussäännön ajatuksena on markkinoinnillisten resurssien riittäminen. Jos yrittää puraista liian suurta palaa kakusta, niin varmasti resurssit loppuvat kesken. Segmentoinnin tärkeys korostuu varsinkin pienyrityksissä, joissa ei ole varaa suuriin markkinointikustannuksiin. On myös tärkeää, että segmentointi tehdään tarkkaan harkitusti, sillä virheet markkinoinnissa tulevat yleensä todella kalliiksi. Tämän vuoksi yrittäjät eivät uskalla tehdä selkeää segmentointia, koska koko liiketoiminnan menestys on tästä päätöksestä kiinni. (Rope 2000, 156.)

Segmentointi on siis koko asiakaskunnan ryhmittelyä keskenään samankaltaisiin lohkoihin ja kiinnostavimmat segmentit valitaan markkinoinnin kohderyhmiksi. Ryhmittelyn perusteena voi olla esimerkiksi demografiset muuttujat ja maantieteelliset tekijät, mutta kuitenkin jokin osto- tai kulutuskäyttäytymisen kannalta merkittävä tekijä. Tärkeimpiä segmentointiperusteita ja segmenttien valinnassa käytettä-

viä arviointikriteerejä on esitetty tarkemmin kuviossa 4. (Lämsä & Uusitalo 2002, 46.)

<b>Segmentointi perusteet</b>	<b>Segmenttien arviointikriteerit</b>	<b>Kohderyhmien valintaperusteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografiat eli väestönmuuttajat</li> <li>• Maantieteelliset tekijät</li> <li>• Elämäntyyli</li> <li>• Käyttäytymistä kuvaavat tekijät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitattavuus</li> <li>• Saavutettavuus</li> <li>• Segmenttien koko ja kannattavuus</li> <li>• Markkinointitoimenpiteiden toteutettavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenttien koko ja kasvunäkymät</li> <li>• Segmenttien rakenteellinen houkuttelevuus</li> <li>• Yrityksen tavoitteet ja voimavarat</li> </ul>

Kuvio 4: Segmentointiperusteet ja kohderyhmien valintakriteerit (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2001, Lämsä & Uusitalo 2002, 46 mukaan)

Nykypäivän kiristyneen kilpailutilanteen, tarjonnan laajuuden, asiakkaiden lisääntyneen asiantuntemuksen ja vaatimustason kasvaessa on asiakassegmentit pystyttävä erittelemään tarkasti. Pelkästään iän tai asuinpaikan maantieteellisen sijainnin perusteella tehty ryhmittely ei kuvasta ravintola-asiakkaiden käyttäytymistä. Tarkasteltaessa ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymistä on otettava huomioon myös ajankäyttö ja suhtautuminen ravintoloissa käymiseen. Näitä kutsutaan elämäntyyli-tekijöiksi. Segmenttiin kuuluvien ryhmien saavutettavuuden varmistamiseksi on myös elämäntyyli-tekijöiden lisäksi tunnettava demografiset tekijät kuten ikä, koulutus ja käytössä oleva ostovoima. Segmenttitekijöitä yhdistämällä voidaan muodostaa osto- ja kulutuskäyttäytymisessä toisistaan eroavia ryhmiä, jotka ovat saavutettavissa markkinointiviestinnällä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 46.)

### 4.3 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ja palvelut ovat kehitetty tyydyttämään ihmisten erilaisia tarpeita, haluja ja vaatimuksia. Tuotteeksi tai palveluksi voidaan luokitella kaikki mikä voidaan tarjota markkinoille huomattavaksi, ostettavaksi, kulutettavaksi ja käytettäväksi. Tuotteen määrittämiseen usein sisällytetään, että sillä on jotakin arvoa jollekin. Tuotteen ei siis välttämättä tarvitse aina olla jotakin fyysistä. Kaikkea millä voidaan tyydyttää jokin tarve, halu ja vaatimus voidaan kutsua tuotteeksi. Tuotteiksi voidaan siis kutsua esimerkiksi lomapaikkoja, aktiviteetteja ja ideoita. Tavallinen kuluttaja näkee ravintolassa käynnin myös tuotteena. (Kotler, Bowen & Makens 1999, 14.)

Tuotetta pidetään yleisesti yrityksen kilpailuedun perustana (Lahti 1992, 84). Sen sanotaan myös olevan yritystoiminnan sydän (Rope 2000, 208). Tämä ajatusmalli sopii tosin paremmin teollisuusyrityksiin, jotka valmistavat tuotteitaan suoraan kuluttajien käytettäväksi. Ravintola-alalla asia ei ole niin yksinkertainen, varsinkaan anniskeluravintoloissa, joissa päätuotteena on jokin juomatuote. Tuote ei ole toiminnan lähtökohta, vaan väline jolla asiakas houkuttelee yritykseen (Rope 2000, 208). Anniskeluravintoloiden tuotteet pääpiirteittäin kun ajavat saman asian, on pelkillä tuotteilla kilpailu vaikeaa.

Tuote voidaan jakaa kolmeen erilaiseen osa-alueeseen sen mukaan, miten asiakkaat näkevät sen arvon. Nämä osa-alueet ovat ydin-, järjestelmä- ja mielikuvatuote. Ydintuotteella tarkoitetaan jotakin joko aineetonta tai fyysistä. Ydintuotteesta asiakas näkee itselleen koituvan jotakin hyötyä tai etua. Järjestelmätuote tukee ydintuotetta ja varmistaa, että ydintuotteesta saadaan mahdollisimman täysi hyöty. Mielikuvatuotteen tehtävänä on luoda positiivista odotusta, josta asiakas on valmis maksamaan. Esimerkki ravintola-alan tuotteista tässä tapauksessa olisi tuopillinen olutta. Olut on ydintuote, tuoppi on järjestelmätuote ja oluen merkki on mielikuvatuote. Niin kuin jo edellisessä kappaleessa mainitsin, ravintola-alalla pelkkä ydintuote itsessään ei ole kilpailukykyinen, vaan sen tueksi on asettava myös muita tuotteita. Tämä pätee tosin muihinkin aloihin. (Lahti 1992, 85.)



Yrityksen on ravintola-alalla toimiakseen tehtävä eri sidosryhmien kanssa yhteistyösopimuksia. Yleisimpiä ovat eri tavarantoimittajien kanssa tehdyt sopimukset. Tavarantoimittajia valittaessa on otettava huomioon monia eri seikkoja, kuten saatavilla olevat tuotteet ja niiden sopivuus yrityksen liikeideaan, maksuehdot, toimistusten toimivuus ja mahdolliset alennukset. Juomatuotteita toimittavat tukkuliikkeet usein vaativat ravintolayrityksiltä joidenkin tiettyjen tuotteiden esillepanoa alennusten saamiseksi. Nämä rajoitukset näkyvät suoraan ravintolan tuotevalikoimassa. Jonkin toisen tuotteen valinta tarkoittaa jonkin muun poisjäämistä.

Palvelun saavutettavuus, tässä tapauksessa ravintolan sijainti, on asiakasvirtojen kannalta erittäin tärkeää. Sijoittamalla ravintola keskeiselle paikalle, paikkaan jossa asiakkaat muutenkin liikkuvat, edistetään saavutettavuutta. Jos sijainti on syrjäinen, on muihin vetovoimatekijöihin panostettava entistä enemmän. Toimitilojen fyysiset puitteet on suunniteltava huolellisesti, koska ne vaikuttavat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. Samassa korostuu palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilökunnan palvelualttius, ammattitaito ja asiakaslähtöisyys. Asiakas luo käsityksen ravintolayrityksestä saamastaan palvelun ja käyttämiensä tuotteiden laadusta, toimitilojen kunnosta, toimivuudesta ja sijainnista. Näiden seikkojen perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 107–108.)

Koska pelkillä tuotteilla ei voida ravintola-alalla kilpailla, on muista kilpailijoista erilaistuttava jollakin muulla tavalla. Yksi kilpailukeino on esimerkiksi brändin rakentaminen. Brändi käsitteenä tarkoittaa monen eri asian summaa. Se voi olla nimi, käsite, symboli, muoto tai kaikkien näiden yhdistelmä. Brändillä tarkoitetaan kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summaa, joita asiakkailla on tuotteista tai palveluista. Ravintola voi rakentaa esimerkiksi palvelunsa tai ohjelmansa ympärille brändin, jota asiakkaat pitävät olennaisena ravintolaa valitessaan. (Lindberg-Repo 2005, 16.) Yritysimagoa käsitellään tarkemmin kohdassa 4.5.

#### 4.4 Toimintatapa

Kuviossa 3 on esitetty eri päätöksentekojärjestyksiä, joista kahta voidaan soveltaa ravintola-alalle: kysyntä- ja markkinalähtöistä tapaa. Muissa tavoissa tuote on asetettu ensimmäiseksi ja niin kuin aikaisemmin jo todettiin, ravintola-alalla tuote yksinään ei ole kilpailukykyinen. Kilpailuetua on siis etsittävä muilla keinoin. Siksi ravintola-alalla markkinointilähtöinen liiketoiminta rakennetaan aina segmenttiperusteisesti. Yrittäjän on osattava vastata kysymykseen: "miksi kohdeasiakas valitsee juuri minun ravintolani?" Tähän kiteytyykin koko markkinoinnin ydin. Markkinoinnissa on kyse asiakkaan valinnasta, kilpailusta ja oman tarjonnan saamisesta sellaiselle tasolle, että se houkuttelee asiakasta. (Rope 2000, 51–52.)

Liikeidean tulisi olla tietystä määrin ainutlaatuinen. Tämä merkitsee sitä, että liikeidean tulisi sisältää kilpailuetu, jolla erotutaan positiivisesti muista samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista. Yrityksen liikeidea pitää pyrkiä rakentamaan niin, että se on joissain avainominaisuuksissa, kuten toimintatavoissa, kilpailijoistaan selkeästi poikkeava. Samankaltaisilla liikeideoilla päädytään vain hintakilpailuun, mikä ei ole markkinoinnin tavoite. Yrityksen tulee siis olla jollain asiakkaiden arvostamalla osa-alueella ainutlaatuinen. Yrityksen on etsittävä itselleen asema, jossa se tyydyttää asiakkaiden tarpeet tällä kyseisellä osa-alueella. Hintoja voidaan nostaa, jos muista kilpailijoista erotutaan ainutlaatuiseksi. (Rope 2000, 53; Porter 1985, 28.)

Liikeidean toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että sen segmentit, imago, ja tuotteet ja toimintatavat ovat harmoniassa keskenään. Toimintatapojen toimivuus korostuu varsinkin asiakaspalveluammateissa. Asiakkaalle välittyy heti epäammattimainen kuva yrityksestä, jos tämä huomaa katkoksia esimerkiksi palvelussa. Katkokset voivat johtua monestakin syystä, mutta loppukädessä ne kertovat yrityksen tavasta toimia ja asenteesta koko toimintaa kohtaan. Siksi liikeideassa on tarkoin määriteltävä yrityksessä käytettävät toimintatavat. Ne tulee liikeideassa esittää niin, että käänteisesti luettuna ne kertovat mitkä eivät ole yrityksen toimintatapoja. (Rope 2000, 52.)

## 4.5 Imago

Imagolla tarkoitetaan asiakkaiden mieleen rakentuvaa mielikuvaa yrityksestä. Tämä voi olla hyvin yksilöllistä riippuen kohdehenkilöstä. Mielikuvan syntyyn voidaan kuitenkin vaikuttaa tietoisesti ja systemaattisesti. Näin usein toimitaankin, koska liiketoiminnassa ei voida jäädä sattumalta syntyneen mielikuvan varaan. Imago-markkinoinnilla pyritään aikaansaamaan asiakkaille yrityksestä sellainen mielikuva, joka edistää yrityksen menestystä. (Rope 2000, 175–176.)

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat yrityksen imagoon? Sen sanotaan muodostuvan ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten perusteella. Ihmisten asenteisiin, tuntemuksiin ja uskomuksiin on yrityksen vaikea vaikuttaa, koska nämä ovat jokaisen henkilökohtaisia näkemyksiä, vaikeivät ne pohjautuisikaan kokemuksiin. Kokemukset ja tiedot ovat seikkoja, joihin yrityksen on mahdollista vaikuttaa imagomarkkinoinnilla. Kuitenkin, jos ihminen ei ole ennen käynyt jossain tietyssä ravintolassa, ei hänellä ole kokemuksia. Niinpä ensimmäinen käynti tapahtuu aina asenteiden, tuntemuksien ja uskomusten pohjalta. (Rope 2000, 176.)

Yrityksen imago on riippuvainen monista tekijöistä, kuten tuotteista, toimitavoista, palvelusta ja tavasta kommunikoida asiakkaiden kanssa. Kun asiakkailta, yrityksen työntekijöillä ja sidosryhmillä on positiiviset ja suotuisat mieliyhtymät yrityksen tuomasta arvosta, muodostuu imagosta merkittävä kilpailuetu yritykselle. Yritykseen imagoon suoranaisesti vaikuttavia tekijöitä on kaikkia pystyttävä johtamaan yhtenäisesti ja kokonaisvaltaisesti imagon hyödyn maksimoimiseksi. Imagoon suoranaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat liiketoiminnan johtaminen, maine, taloudellinen vahvuus, yrityksen lahjoitukset, työntekijöiden johtaminen, myytävien tuotteiden laatu, ominaisuudet ja hinta, viestintä, organisaation koko ja vuorovaikutushaluisuus. Imago vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja siihen millaisena asiakkaat näkevät yrityksen. Imago on se vetovoimatekijä, mikä houkuttelee asiakkaat ostamaan tuotteita tai palveluja yritykseltä. Imagomarkkinoinnin ydin on miltä asiat

saadaan näyttämään. Menestykselliseen toimintaan pyrittäessä yrityksen tulee kyetä näyttämään paremmalta ja halutummalta asiakaskuntansa silmissä. (Lindgren-Repo 2005, 206–208; Rope 2000, 175–176.)

## 5 LAHTI MARKKINA-ALUEENA

Lahti on noin 100 000 asukkaan kaupunki Etelä-Suomen läänissä (Väestörekisterikeskus 2009). Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastolta saatujen myyntitilastojen mukaan tammi-maaliskuussa Lahdessa oli A- ja B-anniskeluluvan ravintoloita yhteensä 139 kappaletta (Valvira 2009). Asiakaspaiikkoja näissä ravintoloissa on yhteensä 40 194 kappaletta. Tämä tieto ei kuitenkaan anna Lahden ravintolatilanteesta todellista kuvaa, sillä ravintoloiden lukumäärään on mukaan laskettu kyseisellä kaudella toimineet tilapäiset ravintolat. (Valvira 2009.)

### 5.1 Nykyinen kilpailutilanne

Lahdessa oli siis viime tammi-maalikuussa ravintoloissa asiakaspaiikkoja yhteensä yli 40 000. Kuukausimyynti asiakaspaiikkaa kohden oli 165 euroa, joka on hieman alle koko maan keskiarvon, 188 euroa kuukaudessa (Valvira 2009). Lahden vain muutamasta korttelista muodostuvassa ydinkeskustassa toimii tällä hetkellä yhteensä yli 20 baaria tai yökerhoa (Lahti Travel 2009).

Lahdessa on tälläkin hetkelle käynnissä muutoksia yökerhorintamalla. SK-ravintolaketjun pääomistaja Seppo ”Sedu” Koskisen mukaan neljä vuotta on yökerholle maksimi-ikä, sitten konseptia on muutettava. Lahdessa reilun vuoden toimineen Love Hotel -yökerhon ravintolapäällikkö Ville Miettisen mukaan toimivaa liikeideaa ei kuitenkaan kannata muuttaa. Koskinen pani noin kuukausi sitten aluille remontin Lahden Onnela-yökerhossa ja nimi muuttui Cabaret discothequeksi. Ravintola on nyt suunnattu Onnelan kävijöitä vanhemmille, noin 24–40-vuotiaille.

Koskinen on tunnettu hyvästä trendituntemuksestaan, niinpä uusi yökerho tarjoaakin asiakkailleen nimensä mukaan kabaree-tyyppistä ohjelmaa. Trendin Koskinen kertoo löytäneensä New Yorkista. (Puttonen 2009, 5.)

Toisen menestys tarkoittaa yleensä jonkun toisen epäonnistumista. Restel-konsernin omistama Nightlife-yökerho lopettaa toimintansa vuoden lopussa. Ravintolapäällikkö Anne Mattilan mukaan ravintola ajautui vaikeuksiin kovan kilpailun ja syrjäisen sijainnin takia. Nightlife-yökerho sijaitsee Vapaudenkadun loppupäässä. Tämä on hyvä esimerkki liikepaikan sijainnin tärkeydestä Lahden keskustassa. Mattilan mukaan paikalliseen hintakilpailuun ei Nightlife-yökerho voi lähteä, koska Restel-konserni määrää hinnat. Mattila sanoo, että ohjelmalla on suuri merkitys ravintolan menestymisen kannalta: Tapahtuma-illat olivat Nightlife-yökerhossa suosittuja, muulloin asiakkaita ei ollut tarpeeksi. (Puttonen 2009, 5.)

## 5.2 Tutkimuksessa mukana olevat ravintolat

Tutkimukseen olen valinnut yhteensä 6 ravintolaa. Mukana ovat Love Hotel, Hämeenkatu 16, Amarillo, Aleksanterinkatu 10, Cheri, Aleksanterinkatu 25, Wanha Mestari, Aleksanterinkatu 23, Ilon Talo, Vapaudenkatu 13 ja Teerenpeli, Vapaudenkatu 20. Valitsin nämä 6 ravintolaa työhöni niiden keskeisen sijainnin ja tunnettavuuden perusteella. Ravintoloista ainoastaan Love Hotel ei ole aivan ydinkeskustassa. Nämä paikat myös hallitsevat suurehkoa markkinaosuutta Lahden baari- ja yökerhotarjonnasta. Ravintoloista osa on yökerhoja, osa baareja ja seurusteluravintoloita, osa ravintoloista on ketjun omistuksessa, osa yksityisessä omistuksessa. Kuviossa 5 on esitetty ravintoloiden perustiedot ja haastateltavat henkilöt ja heidän asemansa yrityksessä.

Ravintola	Perustamisvuosi	Asiakaspaikat	Haastateltava(t)	Asema
Amarillo	2008	667	Kainulainen, M.	RP
Cheri	1993	264	Yrjänne, M. & T.	RP/ YR
Teerenpeli	1994	156	Ingraeus, M.	RP SIJ.
Ilon Talo	2007	850	Tuominen, T.	RP
Love Hotel	2008	600	Mustonen, M.	MP
Wanha Mestari	2002	310	Ruokonen, C.	RP

Kuvio 5 Tutkimuksessa mukana olleiden ravintoloiden perustiedot

Kuviosta 5 selviää ravintoloiden perustamisvuodet ja asiakaspaikkamäärät. Kuviossa on käytetty lyhenteitä RP, RP SIJ YR ja MP. RP tarkoittaa ravintolapäällikköä, RP SIJ tarkoittaa ravintolapäällikön sijaista, YR tarkoittaa yrittäjää ja MP markkinointipäällikköä. Tiedot on koottu kuvioon tehtyjen haastattelujen perusteella. Kuviossa 6 on kerrottu millainen ravintola on kyseessä, ravintoloiden omistajat sekä muuta huomioitavaa omistajista.

Ravintola	Ravintolan tyyli	Omistaja/yrittäjä	Muuta huomioitavaa
Amarillo	Ruoka-, juoma-seurustelu-ravintola	Osuuskauppa Hämeenmaa	Toimipaikkoja ympäri Suomea
Cheri	Baari ja yökerho	Mika Yrjänne & Toni Yrjänne	Veljekset Yrjänne ovat toimineet yrittäjinä 2001 alka-
Teerenpeli	Panimoravintola	Anssi & Marianne Pyysing	Toimipaikkoja myös Helsingissä ja Tampereella
Ilon Talo	Yökerho	SK-Ravintolat Oy	Toimipaikkoja ympäri Suomea
Love Hotel	Yökerho	Mr Max Oy	Toimipaikkoja myös Helsingissä ja Tampereella
Wanha Mestari	Baari	Restel Ravintolat Oy	Toimipaikkoja ympäri Suomea

Kuvio 6 Tutkimuksessa mukana olleiden ravintoloiden lisätiedot (Kainulainen 2009; Yrjänne & Yrjänne 2009; Ingraesus 2009; Tuominen 2009; Mustonen 2009; Ruokonen 2009.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 6.1 Määritelmä

Työssä käytetään tutkimusmenetelmänä haastattelua. Päädyin käyttämään haastattelua, koska kilpailija-analyysi vaatii asioista syvällistä tietoa. Haastattelu syventää saatavia tietoja ja samalla vastauksiin voidaan pyytää perusteluja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Haastattelusta on myös tullut yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. On luontevinta kysyä, jos halutaan jotakin tietoa. (Ruusuvoori & Tiitula 2005, 9.)

Haastattelun perimmäisenä tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään (Eskola & Suoranta 2001, 85). Haastattelun tekijän tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan henkilön ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Kilpailija-analyysin kannalta haastattelu on paras tiedonkeruumenetelmä, koska siinä halutaan selvittää yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä olettamuksia itsestä ja alasta. Esimerkiksi tutkimuslomakkeella ei voida saada yhtä syvällistä tietoa kuin haastattelulla. Tämän lisäksi tutkimuslomakkeen tekoon, tiedonkeruuseen ja saatujen tietojen analysointiin kuluu paljon enemmän aikaa.

Haastattelu on yksinkertaisimmillaan tilanne, jossa haastattelija kyselee haastateltavalta kysymyksiä. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on kuitenkin yhä enemmän siirrytty vuorovaikutteisempiin, keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 2001, 85.) Työssäni käytän puolistrukturoitua haastattelumallia. Tässä mallissa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat saavat vastata omin sanoin, valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä (Eskola & Suoranta 2001, 86). Puolistrukturoidulle haastattelulle on myös ominaista, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi muuttaa niiden sanamuotoa haastattelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

## 6.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Haastattelun huolellinen suunnittelu on tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Näin hahmotetaan tutkimuksen tekemisen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Usein ei myöskään ole mahdollista tehdä korjauksia jälkikäteen, haastattelun on siis onnistuttava ensimmäisellä yrittämällä. Sen avulla pyritään saamaan sellainen aineisto, että sen pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia päätelmiä. Tutkijan on myös suunnitteluvaiheessa päätettävä, millaisia päätelmiä hän aineistostaan aikoo tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

Haastattelukysymykset laadin Porterin (1987, 76–78; 85–87) diagnosointikysymyksiä soveltaen ravintola-alalle. Kysymykset on jaoteltu aihepiireittäin helpottamaan tulosten raportointia. Aihepiiri jaottelu on tehty kilpailija-analyysin kannalta



tärkeimmistä tekijöistä. Aihepiirit ovat liikeidea, asiakasryhmät, tuotevalikoima, toimipaikan sijainti, tulevat päämäärät, tämänhetkinen strategia, olettamukset ja valmiudet.

### 6.3 Aineiston koonti

Haastattelut suoritetaan viikoilla 44, 45 ja 46. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä 6. Työn seuraavassa osiossa on kerrottu tutkimuksen keskeiset tulokset ja haastateltavien henkilöiden asema kyseisessä ravintolassa. Tutkimuksessa mukana olevat ravintolat on esitetty työn edellisessä osassa (ks. 5.2). Aineiston määrä saattaa tuntua pieneltä, mutta rajauksen vuoksi se on pidetty tarkoituksella pienenä. Aineiston riittävyttä voidaan tarkastella avaamalla saturaation käsitettä. Saturaatiolla tarkoitetaan tiettyä aineiston määrää, mikä riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Loppukädessä aineiston riittävydestä tulee tutkijan päättää itse tutkimuskohtaisesti. Aineiston on myös katettava tutkimusongelma. Aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 62–63.)

## 7 KESKEISET TULOKSET

### 7.1 Liikeidea

Love Hotelin liikeideana on moderni, tyylikäs ja nykyaikainen yökerho markkinoiden uusimmilla valotekniikoilla varustettuna. Ravintolan liikeideaan sisältyy myös erillisten VIP-tilojen vuokraus: Love Hotellissa on kolme pienempää VIP-tilaa ja yksi 15 neliön karaokelaitteistolla varustettu, isommille seurueille tarkoitettu yksityistila. Love Hotel on toiminut kyseisellä paikalla reilun vuoden, jonka aikana ravintolan ikäraja on muutettu. Markkinointipäällikkönä toimiva Mustonen kertoo, että suurin haaste oli saada samalla toimipaikalla 10 vuotta toimineen Nightclub Divan tuoma mielikuva pois asiakkaiden mielistä. (Mustonen 2009.)

Ilon Talon liikeideana on tarjota yökerhoelämyksiä loistavissa puitteissa. Liikeideaa on muutettu vuoden 2007 avaamisen jälkeen elokuussa 2008, ja nimi muuttui Royalesta Ilon Taloksi. Myös yökerhon sisustus muuttui, ylimääräinen glamour haluttiin jättää pois ja päästä normaalia asiakasta lähemmäksi. (Tuominen 2009.)

Cherin liikeideana on tarjota asiakkailleen kilpailukykyisiä tuotteita, kilpailukykyisillä hinnoilla. Cheri on toiminut samoissa liiketiloissa vuodesta 1993, ja liikeideaa on sinä aikana muutettu useaan otteeseen. Avaamisvuonna 1993 ravintola toimi päivisin pubina ja iltaisin yökerhona. Vuonna 1997 ravintola muuttui kokonaan pubiksi. Viimeisin muutos tapahtui vuonna 2007, kun baarin WC-tilat muutettiin alakerrasta yläkertaan, ja alakertaan rakennettiin rauhallisempi, seurusteluravintolaa muistuttava tila. Muutoksella haluttiin houkuttaa ravintolaan uusia asiakasryhmiä, jotka hakevat ravintolasta rauhallisempaa tilaa, jossa voi keskustella ja nauttia ravintolan tarjoamista tuotteista omassa rauhassa. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhan Mestarin liikeidea on seurustelu- ja juomaravintola. Liikeideaa on muutettu vuonna 2002, jolloin ravintola muuttui krouvista nykyiseksi konseptiksi. Wanhan Mestarin konsepti on tarkoin liikeideaan määritelty, josta ei voida poiketa. (Ruokonen 2009.)

Teerenpelin liikeideana on tarjota oman panimon oluita ja siidereitä nuorille aikuisille, jatkuvalla pöytiintarjoilulla mahdollisuuksien mukaan. Ravintolan liikeideaan on myös sisällytetty ruoan myynti, jota on viime vuosina pyritty kasvattamaan ja valikoimaa laajentamaan. Teerenpeli ei kuitenkaan näe olevansa ruokaravintola, vaan juomatuotteiden lisäksi on haluttu tarjota asiakkaille myös jotain muuta nauttittavaa. (Ingraeus 2009.)

Amarillon liikeideana on texmex-keittiö yhdistettynä rentoon baaritunnelmaan ja iloinen asiakaspalvelu. Liikeideaa on muutettu syksyllä, kun ravintolan etuosasta kahvila muutettiin baariksi, joka nyt kantaa nimeä Amarillo Bar. (Kainulainen 2009.)

## 7.2 Asiakasryhmät

Love Hotellin asiakaskunta koostuu suurimmaksi osaksi nuorista aikuisista, 18–25-vuotiasta tyylikkäästä kaupunkilaisista. Ravintolaan tullaan usein isommissa seurueissa, juhlimaan aukioloajan loppuun saakka. Kun ravintola avattiin, oli ikäraja 24 vuotta, mutta se myöhemmin todettiin toimimattomaksi ja laskettiin vähitellen 18 ikävuoteen. Tämä ratkaisu on todettu toimivaksi ja kannattavaksi, ravintolan johdon mukaan haluttu asiakassegmentti tavoitetaan. (Mustonen 2009.)

Ilon Talon keskivertoasiakkaat ovat 18–40-vuotiaita juhlijoita. Ravintolan johdon mukaan ravintola on suunnattu noin 25-vuotiaille kaupunkilaisille. Haluttu segmentti toteutuu ravintolapäällikön mukaan kiitettävästi. (Tuominen 2009.)

Ravintola Cherin asiakaskunta on hyvin laaja, ja eri kellonaikoihin käy erilaisia asiakkaita. Aamuisin ravintolassa käy pääsääntöisesti eläkeläisiä, keskipäivän asiakkaat yleensä viettävät joko vapaapäivää tai eivät ole juuri sillä hetkellä missään toimessa, iltapäivän asiakkaat koostuvat useimmiten työssäkäyvistä ihmisistä, jotka tulevat tapaamaan ystäviään ja nauttimaan työpäivän jälkeisen oluen. Iltaisin ravintolassa käy päiväasiakkaita nuorempia henkilöitä, kuten opiskelijoita. Ilta-asiakkaat tulevat usein ravintolaan istumaan iltaa ja tapaamaan muita ihmisiä. Ravintolan viikonloppuasiakkaista kilpaillaan muiden ydinkeskustan ravintoloiden kanssa. Ravintolan johdon näkemys on, että ravintola on tarkoitettu ravintolapalveluita paljon käyttäville asiakkaille. Haluttu segmentti toteutuu suurimmaksi osaksi, viikonlopuilta johdon mukaan puuttuvat 30–40-vuotiaat asiakkaat. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhan Mestarin asiakaskunta on erittäin laaja, ravintolapäällikkö arvioi, että asiakkaat ovat noin 20–80-vuotiaita. Eri kellonaikoina käy eri-ikäisiä asiakkaita, aamuisin vanhemmat ja iltaisin nuoremmat asiakkaat. Ravintolan liikeideassa ei ole määritelty tarkkaa asiakassegmenttiä, vaan ravintola haluaa tarjota jokaiselle jotakin. (Ruukonen 2009.)

Teerenpelin asiakaskunta vaihtelee päivästä ja kellonajasta riippuen. Ravintolan johdon mukaan ravintolassa käy 22–60-vuotiaita asiakkaita. Liikeidean mukaan ravintola on tarkoitettu aikuisille kaupunkilaisille, mutta tarkempaa segmenttiä ei ole rajattu. Johdon mukaan ravintolassa käy sinne haluttuja asiakkaita, koska segmenttiä ei ole tarkoin määritelty, eikä ketään haluta karsia pois. (Ingraeus 2009.)

Amarillon suurin asiakasryhmä muodostuu 20–25-vuotiaista naisista. Ravintolapäällikkö Kainulainen kuvailee ravintolan asiakkaita rennoiksi, trendikkäiksi kaupunkilaisiksi. Liikeidean mukaan ravintola on segmentoitu 20–45-vuotiaille, mutta kaikki ovat toki tervetulleita. (Kainulainen 2009.)

### 7.3 Tuotevalikoima

Love Hotellilla on käytössään yökerhoille varsin tavanomainen juomatuotevalikoima, eikä se erotu muista kilpailijoista. Erot kilpailijoihin pyritäänkin tekemään muiden tuotteiden, kuten VIP-huoneiden ja ohjelman avulla. VIP-huoneille on pyritty saamaan lisäarvoa tarjoamalla asiakkaille limusiinikuljetus, vaikkapa asiakkaan kotiovelta ravintolaan. Lisäksi vuoden jokaisena perjantaina ravintolassa järjestetään jotakin ohjelmaa, joka pääsääntöisesti koostuu kotimaisista artisteista ja esiintyjistä. Musiikkiesiintyjien lisäksi Love Hotellissa järjestetään paljon teemailtoja ja esimerkiksi Lahdessa järjestettävien festivaalien jatkojuhlia. Mustonen suunnittelee ravintolan ohjelmiston itse ja kertoo, että jokaisesta ohjelma- ja teemaillasta pyritään tekemään aina erilainen, etteivät asiakkaat kyllästyisi. (Mustonen 2009.)

Ilon Talolla on käytössään suhteellisen laaja tuotevalikoima, mutta johdon mukaan mitään erikoisuuksia valikoimassa ei ole. Ravintolan ylimmässä kerroksessa VIP-asiakkaille tarkoitettussa Club Royalessa on johdon mukaan normaalia yökerhoa laajempi samppanjalikoima. Tuotteet tulevat ravintolaan yhteensä viideltä eri tavaratoimittajalta. Ilon Talossa järjestetään ohjelmaa epäsäännöllisesti. Ohjelma on useimmiten kuuluisampia DJ-esiintyjä, mutta perinteiset musiikkiesiintyjät ja artistit eivät Ilon Talossa juurikaan esiinny. (Tuominen 2009.)

Cherillä on käytössään baareille varsin ominainen, suhteellisen laaja olut- ja siiderivalikoima, yhteensä 25 eri tuotetta. Ravintolalla on myös käytössään noin 10 viskin valikoima. Muu valikoima ei poikkea A-oikeuksilla toimivista ravintoloista. Ravintolan juomavalikoima tilataan yhteensä kolmelta eri tavarantoimittajalta. Ohjelmaa järjestetään säännöllisesti, kolmena iltana viikossa musiikkia soittaa DJ ja elävää musiikkia esitetään noin kerran kuussa. (Yrjänne & Yrjänne 2009)

Wanhan Mestarin ravintolapäällikkö kuvaa tuotevalikoima laajaksi ja varsinkin ulkomaalaisia oluita on valikoimassa paljon, noin 20 eri tuotetta. Ravintolan omistaman ketjun sisäisten kampanjoiden myötä tuotevalikoimaan tulee uusia tuotteita ja joitain tuotteita poistetaan valikoimasta. Ravintolaan tulee tuotteita kolmelta eri tavarantoimittajalta. Ohjelmaa ravintolassa järjestetään säännöllisesti, karaokea on neljänä iltana viikossa, DJ soittaa musiikkia kerran viikossa ja artisteja esiintyy kerran kuussa. (Ruokonen 2009.)

Teerenpeli tunnetaan parhaiten sen oman panimon oluistaan ja siidereistään. Ravintolalla on käytössään todella laaja valikoima muita tuotteita, joita ravintolapäällikkö kertoo olevan yhteensä noin 50. Oman panimon tuotteet mukaan lukien valikoimassa on yhteensä noin 90 eri tuotetta. Näiden lisäksi ravintolalla on käytössään perusvalikoima liköörejä ja viinoja sekä noin 60 eri viskin valikoima. Viinejä ravintolassa on yhteensä 6 punaviiniä ja 4 valkoviiniä. Tuotteita ravintolaan tulee yhteensä seitsemältä eri tavarantoimittajalta. Ravintolassa järjestetään kerran viikossa ohjelmaa, joka pääsääntöisesti on musiikkiesiintyjä ja kotimaisia artisteja. Ravintolassa järjestetään myös kerran kuussa stand up –koomikoiden esiintymisiä, muuta ohjelmaa pyritään järjestämään kysynnän mukaan. Ravintolassa on järjestetty muun muassa teatteri-, laulu- ja tanssiesityksiä. (Ingraeus 2009.)

Amarillolla on käytössään laaja juomatuotevalikoima, johon kuuluu muutama profiilituote, kuten tuoreista mansikoista tehty Margarita ja 0,6 litran El Grande-olut, joka tarjoillaan jäisestä oluttuopista. Ravintolapäällikön mukaan tuotteet eivät voi olla ravintolan kilpailuetu, vaan on sitä haettava jostain muualta. Amarillo on tehnyt sopimuksen kahden eri tavarantoimittajan kanssa, joista ravintola tilaa niin ruoka- kuin juomatuotteensa. Ravintolassa soittaa DJ musiikkia aina perjantaisin ja

lauantaisin, muuta ohjelmaa järjestetään satunnaisesti ja kausiluonteisesti. Amarillossa on joulukampanja nimeltä X-Mas Circus, jossa ohjelmaa on yhdistetty ruokailuun. (Kainulainen 2009.)

#### 7.4 Toimipaikan sijainti

Love Hotellin johto on kohtalaisen tyytyväinen nykyiseen toimipaikkansa sijaintiin. Ravintolan johto kuitenkin tiedostaa sen, ettei Love Hotel ole aivan ydinkeskustassa. Johto kokee tämän sekä hyvänä että huonona puolena, Love Hotelliin tullaan usein koko illaksi tai sitten asiakkaat jäävät ydinkeskustan ravintoloihin. Mustosen mukaan markkinoinnilla on suuri vaikutus kävijämääriin, oikeilla markkinointitoimilla tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Ravintolan ylintä kerrosta remontointiin, koska sisutukseen ei oltu tyytyväisiä eikä se ollut yhtenäinen ravintolan muun sisustuksen kanssa. Nyt johto on tyytyväinen koko ravintolan sisutukseen ja sen toimivuuteen. (Mustonen 2009.)

Ilon Talon johto on tyytyväinen ravintolan nykyiseen sijaintiin. Ravintolan sisutukseen ollaan myös tyytyväisiä, ainoana huonona puolena ravintolapäällikkö mainitsee, ettei ravintolaan kulje suoraa hissiyhteyttä ja tämä vaikeuttaa tavaravastaanottoa. Sisustus on johdon mielestä nyt lämpimämpi kuin entinen sisustus. (Tuominen 2009.)

Cherissä ollaan täysin tyytyväisiä sen nykyiseen sijaintiin. Kuluvan vuoden aikana ravintolaan on tehty pintaremonttia ja nyt tilojen kuntoon ja sisutukseen ollaan tyytyväisiä. Asiakkailta ei ole kerätty palautetta toimipaikan sijaintiin, sisutukseen ja tilojen toimivuuteen, mutta tällainen kysely on ravintolan johdolla suunnitteilla. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhan Mestarin ravintolapäällikkö kuvaa toimipaikan nykyistä sijaintia kaupungin parhaaksi. Sisutukseen ja toimitilojen kuntoon johto toivoo remonttia. Sisutukseen ja toimitiloihin asiakkailta ei ole kerätty palautetta. (Ruokonen 2009.)

Teerenpelin johto kuvaa toimipaikan nykyistä sijaintia täydelliseksi. Toimitiloihin tehtiin noin vuosi sitten remonttia, ja nyt tilojen sisustukseen ja toimivuuteen ollaan täysin tyytyväisiä. Uusi sisustus on houkutellut ravintolaan yhä nuorempia asiakkaita, mihin myös ollaan ravintolassa tyytyväisiä. Asiakkailta on saatu suurimmaksi osaksi positiivista palautetta toimitiloihin. (Ingraeus 2009.)

Amarillon johto on tyytyväinen toimipaikkansa sijaintiin. Erityisen tyytyväisiä ollaan siihen, että ravintolaan on sisäänkäynnit niin Aleksanterinkadulta kuin Rautatienkadulta. Sisustus on johdon mielestä trendikäs ja toimiva. Asiakkailta kerätään palautetta tilojen toimivuuteen, sisustukseen ja viihtyvyyteen kerran vuodessa. (Kainulainen 2009.)

#### 7.5 Tulevat päämäärät

Love Hotel on asettanut toiminnalleen myyntitavoitteiden lisäksi myös kävijämäärä- ja asiakastyytyväisyystavoitteet. Asiakastyytyväisyyttä mitataan seuraamalla sosiaalista mediaa, kuten Facebookia ja IRC-Galleriaa, mutta asiakastyytyväisyyskyselyä ei ole suoritettu. Johdon mukaan ravintola ottaa harkitusti riskejä esimerkiksi ohjelman suhteen. Suurin otettu riski Mustosen mukaan on kuitenkin kyseiselle toimipaikalle uuden yökerhon avaaminen, mutta hän kertoo sen olevan enemmän sijoittajien riski kuin ravintolan riski. Ravintolassa on noin 20 työntekijää ja kolme päällikköä. Ravintolan johto vastaa toiminnasta ravintolan omistamalle yritykselle, joka myöntää rahoitusta eri tarkoituksiin ravintolan tarpeiden mukaan. Ravintolan tulevaisuudesta ollaan omistajien kanssa samoilla linjoilla ja ravintolapäällikölle ja markkinointipäällikölle on annettu omistajien puolesta melko vapaat kädet toiminnan johtamiseen. Ravintolan johdon näkemys on, että erilaisilla ohjelmilla voidaan nykyisillä kävijämäärillä kasvattaa myyntejä. Sopimusluonteisina rajoituksina Mustonen mainitsee konsernin yhteiset kampanjat ja tavarantoimittajien kanssa tehdyt tuotevalikoimarajoitukset. (Mustonen 2009.)

Ilon Talossa on myyntitavoitteiden lisäksi asetettu myös asiakastyytyväisyystavoite. Asiakastyytyväisyyttä pyritään ravintolassa saavuttamaan hyvällä asiakaspalvelulla

ja henkilökuntaa kannustamalla. Riskejä ei kyseisessä ravintolassa johdon mukaan juurikaan oteta. Ravintolassa käytetään tavanomaisia markkinointikeinoja kuten lehtimainoksia, Internet- ja sähköpostimarkkinointia. Ravintolassa on ravintolapäällikön ja vuoropäällikön lisäksi noin 25 baaritarjoilijaa. Ravintola kierrättää henkilökuntaa muiden Lahdessa sijaitsevien, saman yrityksen omistuksessa olevien ravintoloiden kanssa. Ravintolapäällikkö vastaa Ilon Talon toiminnasta omalle aluepäällikölleen ja ravintolatoimialajohtajalle. Ravintolan tulevaisuudesta ravintolapäällikkö on pääsääntöisesti samoilla linjoilla esimiestensä kanssa. Ravintolapäällikkö kertoo joskus joutuvansa joihinkin asioihin kyselemään vastauksia useampaan kertaan ennen kuin saa ylemmältä johdolta niihin vastauksen. Ravintolapäällikkö toivoo yrityksen sisäisen tiedonkulun kehittymistä. Ketjukohtaisia määräyksiä esimerkiksi tuotteiden osalta on sovittu eri tavarantoimittajien kanssa. (Tuominen 2009.)

Cherin myyntitavoitteet on asetettu vuonna 2001, ja näitä noudatetaan edelleen. Liikevaihto on kasvanut vuosi vuodelta. Riskejä otetaan yrityksessä hyvin hillitysti ja maltillisesti. Johdon mukaan heillä on tällä hetkellä hyvin toimiva liiketoiminta, eikä sitä haluta muuttaa vaan kehittää. Ravintolan organisaatio koostuu 11 baaritarjoilijasta, ravintolapäälliköstä ja päälliköstä, joina yrittäjät toimivat. Ravintolan johto kuvaa ravintolaa koskevien päätösten syntyprosessia hyvin harmoniseksi ja työnjako on tehty veljesten välillä selväksi. Ravintolan tulevaisuudesta ollaan yksimielisiä, mutta johto mainitsee, että Lahti on alueena erittäin haasteellinen ja ravintolapalveluita käyttäviä asiakkaita on Lahdessa vähemmän kuin muissa samankokoisissa kaupungeissa. Ravintolaa ei sido muut sopimukset kuin tavarantoimittajien kanssa tehdyt sopimukset, mutta yrittäjät saavat toki itse päättää ravintolan toimintatavan. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhalla Mestarilla on myyntitavoitteiden lisäksi myös kampanjavoitteet, jotka sitouttavat henkilökunnan suositteluun kampanjatuotteita. Riskejä otetaan ravintolassa harkiten, mutta ravintolapäällikkö kertoo, että joskus on pakko ottaa esimerkiksi markkinoinnillisia riskejä, jotta erotutaan muista kilpailijoista. Henkilökuntaa ravintolassa on ravintolapäällikön ja kahden vuoropäällikön lisäksi 11 työntekijää ja seitsemän järjestyksenvalvojaa. Ravintolapäällikkö vastaa ravintolatoiminnasta omalle kenttäpäällikölleen, jota ravintolapäällikkö kuvaa erittäin avuliaak-



si ja motivoivaksi. Ravintolapäällikkö ja ylempi johto ovat yksimielisiä ravintolan tulevaisuudesta. (Ruukonen 2009.)

Teerenpelille on asetettu kuukausikohtaiset myyntitavoitteet, joiden saavuttamista seurataan neljännesvuosittain. Riskejä ei juurikaan ravintolaan liittyvään toimintaan oteta, vaan uudet tuotteet testataan asiakkailta ennen niiden varsinaista markkinoille tuloa. Samoja markkinointikanavia ja markkinointimenetelmiä on käytetty jo vuosia, eikä toimivaa mallia haluta muuttaa. Ravintolassa on ravintolapäällikön ja ravintolapäällikön sijaisen lisäksi 3 vakituista työntekijää ja 2 osa-aikaista työntekijää. Näiden lisäksi palkkalistoilla on 5 muuta työntekijää, jotka ovat kutsuttavissa töihin tarpeen vaatiessa. Yrittäjä osallistuu ravintolan toimintaan hyvin paljon ja on erittäin kiinnostunut ravintolan päivittäistoiminnasta. Yrittäjä on myös hyvin paljon markkinoinnissa ja kehityksessä mukana. Ravintolan johto on samaa mieltä ravintolan tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Ravintolan johto ja yrittäjät kokoontuvat viikoittain keskustelemaan ravintolan toiminnasta ja sen hetkisestä tilanteesta. Tavarantoimittajien kanssa tehtyjen sopimusten ehtona on tiettyjen tuotteiden esillepano, jota Teerenpelissäkin noudatetaan. Tänä vuonna avattiin Turkuun ensimmäinen franchising-toimipaikka, jonka yrittäjänä toimii Tampereen Teerenpelin entinen ravintolapäällikkö. Yrityksen perustajat ovat asettaneet erittäin tarkoin määritellyt kriteerit, millaisia yrittäjiä Teerenpelin johtoon haetaan. (Ingraeus 2009.)

Amarillon tavoitteet ovat pääsääntöisesti taloudellisia, ja niitä seurataan kuukausittain. Riskejä otetaan markkinoinnin suhteen huomattavasti enemmän kuin ravintolan omistamassa konsernissa Osuuskauppa Hämeenmaassa on normaalisti totuttu. Riskit otetaan kuitenkin hallitusti ja lain puitteissa. Ravintolapäällikkö Kainulainen painottaa paikallismarkkinointia ja osallistumista kaupungin eri tapahtumiin erittäin tärkeänä menestystekijänä. Ravintolan henkilöstö koostuu ravintolapäälliköstä, keittiömestarista, viidestä vuoropäälliköstä ja noin 20 muusta työntekijästä. Ravintolapäällikkö vastaa ravintolan toiminnasta toimialajohtajalle. Päätöksiä tehdään paljon yhdessä ja toimialajohtaja luottaa ravintolapäällikön ammattitaitoon. Kyseessä on ketjuravintola ja tämä ohjaa toimintaa paljon, mutta paikallisuutta korostetaan kaikissa toiminnoissa, esimerkiksi käytetään paikallisia raaka-aineita ja paikallisia tuotekampanjoita. (Kainulainen 2009.)

## 7.6 Tämänhetkinen strategia

Pahimpana kilpailijana Love Hotel pitää Ilon Taloa. Love Hotel on auki viikon jokaisena päivänä, arkipäivien asiakkaista kilpaillaan muiden kaikkina päivinä auki olevien ravintoloiden kanssa, vaikkeivät ne liikeideallisesti olisikaan samanlaisia. Kilpailijoiden toimiin Love Hotel pyrkii reagoimaan panostamalla enemmän markkinointiin ja näkyvyyteen. Johto kuitenkin korostaa, että kilpailun on oltava rehellistä ja toisten toimia ei tulisi kopioida. (Mustonen 2009.)

Ilon Talo pitää kilpailijoinaan Love Hotellia ja Vesijärvenkadulla sijaitsevaa ravintola Jackalopea. Kilpailijoiden toimiin reagoidaan nopeasti. Ravintolapäällikkö kokee omien arvojensa heijastuvan päätöksentekoon jonkin verran. Ravintolapäällikkö haluaa, että henkilökunta asettaa asiakkaan aina etusijalle ja että kaikki asiakkaat huomioitaisiin tasa-arvoisesti. (Tuominen 2009.)

Cheri kilpailee samoista aamupäiväkävijöistä ravintola Oldin kanssa, viikon muista kävijöistä kilpaillaan muiden aukiolevien keskustan ravintoloiden kanssa. Viikonloppuasiakkaista kilpaillaan Vapaudenkadulla sijaitsevan ravintola Armaksen ja ravintola Dublinin kanssa. Kilpailijoiden toimiin reagoimaan johdon mukaan nopeasti ja kilpailijoiden toimia seurataan tiiviisti. Kilpailukeinona käytetään usein hintojen alentamista. Kilpailu kuitenkin tulee johdon mukaan pitää rehellisenä ja eettisesti oikeana. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhan Mestarin ravintolapäällikön mukaan pahimmat kilpailijat ovat kaikki muut Lahden keskustan ravintolat, jotka myyvät alkoholia. Ravintolan johdon mukaan asiakkaista kilpaillaan eri päivinä eri ravintoloiden kanssa. Kilpailijoiden toimiin pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti ja annettujen resurssien mukaan. Ravintolapäällikkö painottaa liiketoiminnassa rehellisyyttä ja motivoi työntekijöitä tuloksentekoon. (Ruukonen 2009.)

Teerenpelin johdon näkemys on, ettei samanlaisella liikeidealla ole Lahdessa muita ravintoloita. Näin suoranaisia kilpailijoita ei katsota ravintolalla olevan. Samoista asiakkaista kuitenkin kilpaillaan vastapäätä sijaitsevan Armaksen, Jackalopen ja

Rautatienkadulla sijaitsevan Public Cornerin kanssa. Kilpailuetuna Teerenpeli kokee kilpailijoihinsa verrattuna ravintolan korkean palvelun tason ja ainutlaatuiset tuotteet. Kilpailijoiden toimiin reagoidaan parantamalla omaa toimintaa esimerkiksi juuri palvelun osalta. Johdon henkilökohtaiset arvot heijastuvat heidän tyyliinsä johtaa ravintolan päivittäistoimintoja. (Ingraeus 2009.)

Amarillon pahin kilpailija on samassa rakennuksessa toimiva ravintola Santa Fè. Viikonlopun samoista baariasiakkaista kilpaillaan Aleksanterinkadulla sijaitsevan Grand Star Cafèn ja Love Hotellin kanssa. Kilpailijoiden toimia pyritään ennakoimaan mahdollisimman hyvin. Ravintolan johto kertoo seuraavansa kilpailijoidensa hintoja ja toimintaa sekä asiakkaiden liikkeitä jatkuvasti ja näin pitää omat hintansa kilpailukykyisinä. Ravintola ei kuitenkaan halua kilpailla pelkästään hinnoilla, vaan vetovoimatekijänä pidetään rentoa ilmapiiriä ja nuorekasta imagoa. Omista henkilökohtaisista arvoistaan ravintolapäällikkö mainitsee ihmisten arvostuksen, ja että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Hän kokee omaavansa korkean työmoraalin ja vaatii sitä myös alaisiltaan. (Kainulainen 2009.)

### 7.7 Olettamukset

Vahvuuksina Love Hotel pitää visuaalisuuttaan, ohjelmapainotteisuuttaan ja hyvää asiakaspalvelua. Heikkouksina ovat hieman syrjäinen sijainti ja pieni keskiostos, jonka uskotaan johtuvan nuoren asiakaskunnan pienehköstä ostovoimasta. Konsernissa on käytössä myös strategia, jossa markkinointiin ja ravintoloiden johtoon on palkattu nuorehkoa väkeä. Näin tavoitetaan helpommin halutut, nuoret kohderyhmät. Ravintolan johdon mukaan lakien ja asetusten uudistaminen hidastavat toimintaa ja ne tiukkenevat jatkuvasti. Tämä nähdään myös hyvänä asiana, näin kilpailu pysyy rehellisenä ja yritystoimintaa harjoittavien oikeuksia valvotaan. Nykyisen vaikean taloustilanteen ei katsota vaikuttaneen ravintolan toimintaan. Kilpailijoiden tavoitteita seurataan lähinnä huhupuheita kuuntelemalla. (Mustonen 2009.)

Ilon Talon vahvoina puolina ravintolan johto näkee nopean reagointikyvyn kilpailijoidensa toimiin ja trendien seurannan. Heikkouksina ravintolapäällikkö mainitsee

tiedonkulun hitauden. Ravintolan tulevan kysynnän uskotaan kasvavan vuoden loppua lähestyttäessä, ja ensi vuodesta toivotaan tulevan liiketoiminnan kannalta vilkasta. Johdon mukaan ravintola-alalla keskitytään tällä hetkellä liikaa pelkkiin viikonloppuihin, mihin ravintolapäällikkö toivoo muutosta. Kilpailijoiden tavoitteita ei seurata. (Tuominen 2009.)

Cherin vahvuutena nähdään ravintolan pitkä historia ja keskeinen sijainti. Ravintolan heikkoutena johto kokee, että pitkä historia voi kääntyä myös joskus vastaan, koska jotkut asiakkaat hakevat ravintoloista uusia elämyksiä. Jatkuvaa uudistamista ravintolassa ei haluta tehdä, koska vanhat asiakkaat arvostavat ravintolan pitkiä perinteitä ja vanhoista asiakkaista halutaan pitää kiinni. Vuonna 2006 voimaan astuneen uuden ravitsemusliikkeitä koskevan tupakointilain katsotaan vaikuttaneen niin liiketoimintaan kuin yleiseen viihtyvyyteen negatiivisesti. Tämän lisäksi alkoholiveroon liittyvät muutokset ovat vaikeuttaneet liiketoimintaa. Kilpailijoiden tavoitteita ja mahdollisuuksia ei seurata, mutta johto toteaa, että Lahdessa huhut liikkuvat nopeasti, mutta niiden luotettavuus on aina kyseenalaistettava. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanhan Mestarin ravintolapäällikkö listaa ravintolan vahvuuksina sen keskeisen sijainnin ja monipuolisuuden. Heikkouksina ravintolapäällikön mukaan ravintolalla on hieman vanhentunut miljöö, ja ylemmän johdon tulisi reagoida nopeammin alueen muutoksiin esimerkiksi tehokkaamman markkinoinnin avulla. Ravintolan johdon mukaan toimintatapoja ja tuotevalikoimaa tulee jatkuvasti uudistaa, koska ravintola-ala elää trendien mukaan. Ravintolan tuleva kysyntä nähdään pysyvän ennallaan, mutta sen säilyttämiseksi on pystyttävä uudistumaan. Ravintolapäällikkö uskoo ravintolan säilyvän nykyisellä paikalla vielä useita vuosia. Kilpailijoiden tavoitteista ei ole tietoa, mutta huhuja ravintolan johto kertoo kuulevansa jatkuvasti. (Ruokonen 2009.)

Teerenpelin vahvuuksia ovat laaja tuotevalikoima, hyvä palvelu, luotettavuus ja henkilökunnan hyvä ammattitaito. Heikkouksina ravintolan johto kokee henkilökunnan vaihtuvuuden. Pehdyttämällä on suuri merkitys Teerenpelissä, koska ravintolassa on käytössä erittäin laaja tuotevalikoima ja vakiintuneet toimintatavat.

Ravintolan tuleva kysyntä nähdään kasvavana, eikä yleinen heikko taloustilanne ole vaikuttanut juurikaan ravintolan myynteihin. Kilpailijoiden tavoitteita ei seurata eikä analysoida ravintolan tasolla erityisemmin, yrittäjät toki seuraavat paikallisten kilpailijoiden toimia tarkemmin. Ravintolan johto kuitenkin toteaa, että Lahdessa huhut liikkuvat nopeasti. (Ingraeus 2009.)

Vahvuutenaan Amarillo pitää hyvää sijaintia ja että ravintolaan on helppo tulla. Lisäksi rentoa ilmapiiriä ja ruoan ja juoman yhdistämistä pidetään ehdottomana vahvuutena. Vahvuutena pidetään myös vahvaa markkinointia, jolla pyritään luomaan asiakkaille mielikuvia Amarillon tarjonnasta. Ravintolapäällikön mielestä samankaltaisella konseptilla ei Lahdessa toimi kuin seinänaapuri Santa Fè. Toisinaan rentous ja nuorekkuus kääntyvät Amarilloa vastaan ja tuote voidaan kokea tasalaa-tuisena. Liikeideasta ja Osuuskauppa Hämeenmaan arvoista pyritään pitämään kiinni kaikissa ravintolan toimissa. Ravintolan tuleva kysyntä nähdään kasvavana, ja uusien kilpailijoiden tuleminen markkinoille nähdään positiivisena seikkana. Alan odotetaan ensi vuoden aikana suuntaavaan nousuun ja yleisen heikon taloustilan-teen on katsottu vaikuttavan positiivisesti liiketoimintaan, sillä ravintolan hinnat ovat kohtuullisen edulliset. Kilpailijoiden toimista ollaan tietoisia ja ympäristöstä ja kilpailijoista tehdään jatkuvaa analysointia. (Kainulainen 2009.)

## 7.8 Valmiudet

Love Hotel pitää omaa ohjelmatarjontansa kaupungin parhaana ja monipuolisim-pana. Ohjelman katsotaan olevan ravintolan suurin kilpailuetu ja vetovoimatekijä. (Mustonen 2009.)

Ilon Talon johto kokee olevansa viihtyvyydeltään, palvelultaan, toimitiloiltaan ja musiikiltaan Lahden paras. (Tuominen 2009.)

Cherin johto näkee parhaimmiksi puolikseen ravintolan tunnettavuuden, nopean palvelun ja hyvän työilmapiirin, joka välittyy myös asiakkaille. (Yrjänne & Yrjänne 2009.)

Wanha Mestarin johdon mukaan ravintola on paras asiakaspalvelussa. (Ruokonen 2009.)

Teerenpeli pitää palveluaan ja tuotetuntemustaan Lahden parhaana. (Ingraeus 2009.)

Amarillon johdon mukaan ravintola on paras juoman ja ruoan yhdistämisessä. Ravintolassa on parasta myös sen rentous ja nuorekkuus. (Kainulainen 2009.)

## 8 YHTEENVETO

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten kannalta 6 ravintolaa on tässä tapauksessa riittävä määrä tutkittavia kohteita. Eriäviä tuloksia ei olisi mielestäni saatu lisäämällä tutkittavien kohteiden määrää. Kattavampi kilpailija-analyysi olisi vaatinut paljon enemmän resursseja, kuten aikaa. Tehtyjen haastattelujen kysymykset olivat mielestäni erittäin analyttisiä, eikä vastaajille ollut määritelty valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin saatiin syvällisempää tietoa ravintoloiden toiminnasta ja vastaajat saivat vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla. Tämä myös mahdollisti tarkentavien kysymysten esittämisen, eivätkä haastateltavat kokeneet, että heitä johdateltaisiin tiettyihin vastauksiin. Tutkimusmenetelmän valinta oli näin onnistunut.

Tutkimukseen pyrin valitsemaan liikeidealtaan erilaisia ravintoloita. Tämän valinnan toivoin antavan minulle tietoa mahdollisimman monesta olemassa olevasta asiakasryhmästä. Tutkimukseen osallistuneet ravintolat ovat liikeidealtaan erilaisia, mutta niiden erot osoittautuivat pieniksi. Ainoastaan Love Hotel ja Teerenpeli osoittautuivat liikeidealtaan mielestäni erilaisiksi. Love Hotellin vuokrattavat VIP-huoneet ovat uutta Lahdessa, ja Teerenpeli on tunnettu oman panimonsa tuotteista.

Tutkimuksessa mukana olleiden ravintoloiden asiakassegmenttien määrittelyt eivät ole kovin tarkkoja, Love Hotellia lukuun ottamatta. Love Hotel on ainut tutkimuksen ravintoloista, jonka asiakassegmentti on tarpeeksi kapea. Etenkin Cherissä ja Wanhassa Mestarissa on pyritty tarjoamaan kaikille kaikkea. Tämä ei markkinoinnillisesti ole kannattavaa, ja liian suurta palaa markkinoista havittelevan yrityksen resurssit usein loppuvat kesken. On tietenkin ymmärrettävää, että näissä ravintoloissa käy paljon erilaisia asiakkaita, koska ravintolat ovat auki aamusta yön pikkutunneille saakka. Muut tutkimuksen ravintolat ovat mielestäni samoilla linjoilla

Cherin ja Wanhan Mestarin kanssa, ettei ketään haluta käännättää pois. Tarkkaa segmenttiä ei siis ole valittu, koska muista mahdollisista asiakaista ei haluta luopua.

Yrityksen sisäinen tiedonkulku osoittautui ongelmaksi kolmessa tutkimukseen osallistuneessa ravintolassa. Mitä isomman yrityksen omistuksessa ravintola on, sitä heikompaa on sen sisäinen tiedonkulku. Hidas tiedonkulku johtuu usein siitä, että ravintolapäälliköllä on useita eri esimiehiä, jotka ovat ravintolaa koskevia päätöksiä tekemässä. Tiedonkululla on suuri merkitys ravintolapäällikön työn sujumuuden kannalta. Työn sujumuus motivoi ravintolapäällikköä ja näin syntyy myös haluttuja tuloksia.

Ravintolan liikeideaan tulee myös määritellä, mitä tuotteita ravintolassa tulisi myydä. Tavarantoimittajien kanssa tehdyt sopimukset rajaavat tuotevalikoimaa ja pakkottavat yrityksen pitämään tiettyjä tuotteita esillä, vaikkeivät ne kuuluisikaan ravintolan liikeideaan. Liikeideaa kehiteltäessä tuleekin ensin määritellä siihen soveltuvat tuotteet ja vasta sitten selvittää, kuka tavarantoimittajista on ravintolan paras mahdollinen yhteistyökumppani. Tuotteilla ei voida kuitenkaan saada liiketoiminnan kannalta suurta kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Vetovoimatekijöinä voidaan käyttää esimerkiksi asiakassegmenttiä kiinnostavaa ohjelmaa, ja sen markkinoinnissa tulee käyttää sellaisia markkinointikanavia, jotka tavoittavat segmentin parhaiten. Tavanomaiset markkinointikanavat, kuten lehti- ja radiomainokset, eivät välttämättä tavoita haluttua kohderyhmää. Markkinointikanavia on osattava käyttää monipuolisesti, ja markkinoinnillisia riskejä on joskus myös otettava.

Tutkimuksessa myös selvisi, etteivät Lahden keskustan ravintolat ole kovinkaan tietoisia kilpailijoidensa tavoitteista ja päämääristä. Kilpailijoiden tavoitteita ja päämääriä voidaan seurata tekemällä kilpailija-analyysiä. Tavoitteita ja päämääriä seuraamalla voidaan ennustaa kilpailijoiden mahdolliset toimet näiden saavuttamiseksi. Tästä voi muodostua kilpailijalle huomattava kilpailuetu. Kilpailija-analyysin teko ei vaadi kilpailevista yrityksistä salaista tietoa, vaan omistautumista ja halua kehittää omaa liiketoimintaa.



Lahden keskustan ravintoloiden liikeideat ovat samankaltaisia ja paikoin myös tavanomaisia. Yksikään ravintoloista ei erotu mullistavalla tavalla edukseen. Sijainnilla on erittäin suuri merkitys liiketoiminnan kannattavuuteen. Osa Lahden keskustan ravintoloista menestyykin niiden erinomaisen sijainnin takia. Asiakassegmentoinnissa on myös paljon puutteita. Liikeideassa tulisi tarkoin määritellä haluttu asiakassegmentti ja kohdistaa kaikki markkinointitoimet tämän segmentin tavoittamiseen.

Lahdessa on kysyntää mielestäni ravintolalle, jolla on ainutlaatuinen liikeidea, joka on kohdistettu tarkoin määritellylle asiakassegmentille. Tässä ravintolassa tulisi myös käyttää halutun kohderyhmän tavoittamiseen sellaisia markkinointikeinoja, jotka tavoittavat kohderyhmän parhaiten. Tutkimuksesta voidaan myös todeta, että ravintolassa järjestettävällä ohjelmalla on suuri vaikutus kävijämääriin. Niinpä liikeideaan tulee sisällyttää ohjelmaa, kuten artisteja. Ravintolassa järjestettävän ohjelman tulee myös olla ajan hermolla ja ohjelman on sovittava liikeideaan. Ravintolasta on pystyttävä luomaan sellainen kokonaisuus, ettei yksikään osa näyttäisi irralliselta. Liikeideaan kuulumattomat asiakassegmentit, tuotteet ja toimintatavat voivat karkottaa halutut asiakkaat ravintolasta.

## 8.2 Kehittämissuhteet

Tutkimuksen tuloksiin ei tutkittavien ravintoloiden määrää lisäämällä olisi saatu uutta tietoa. Asiakkaiden mieltymyksiä ja tottumuksia ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Asiakkaiden mielipiteiden tutkiminen mukana olleista ravintoloista on jatkotutkimuskohde, joka avaa aihetta aivan uudesta näkökulmasta. Tämä vaatisi kuitenkin uudenlaisen tietoperustan ja asiakkaiden käyttäytymisen tutkimisen.

Tutkimuksen perusteella voidaan mielestäni kehittää uusi ravintolan liikeidea. Tutkimus kertoo, mihin seikkoihin pitää kiinnittää huomioita liikeideaa kehitettäessä. Tutkimuksesta myös selviää, mitkä liikeideat ovat jo Lahden keskustassa käytössä ja mitkä ovat liiketoiminnallisesti kannattavia.

Koska tutkimukseen osallistuneet ravintolat eivät ole tarkoin määrittäneet asiakas-segmenttiään, voidaan todeta, että jotkut segmentit eivät ole tyytyväisiä Lahden keskustan nykyiseen baari- ja yökerhotarjontaan. Huomioimatta jätettyjen segmenttien tutkiminen on myös jatkotutkimuskohde. Heiltä voidaan saada tarkkaa tietoa siitä, mitä he ravintoloilta haluavat ja mitä he kokevat ravintoloiden tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi.

### 8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö tutkimuksena on mielestäni onnistunut. Tutkimuskysymykseen millaisella ravintolalla on Lahdessa kysyntää, saatiin tutkimuksessa vastaus. Se miellyttääkö vastaus lukijaa, on lukijan itse päätettävä. Vastauksessa ei kuitenkaan ole tarkoin määritelty kysytyn ravintolan liikeidea tai asiakasryhmää, mutta se ei ollut opinnäytetyön tarkoitus. Tarkoituksena oli tehdä tutkimus jo olemassa olevista ravintoloista, tutkia olemassa olevia liikeideoita ja asiakasryhmiä ja siinä onnistuttiin. Opinnäytetyö antaa perustan jatkotutkimuksille, ja työn perusteella voidaan kehittää liiketoimintasuunnitelma.

Aiheen työhöni keksin jo noin vuosi sitten. Tutkimuksen rajaukseen sain ohjaajaltani apua. Ohjaajani ehdotukset työn rakenteesta olen ottanut huomioon ja muokannut työtäni lukijaystävällisemmäksi. Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen työn lopputulokseen, ja työstä tuli laajempi kuin alun perin odotin.

Ajankäyttö on ollut koko opiskelujeni ajan ongelmanani. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan työn olisi pitänyt valmistua jo viime keväällä, mutta en saanut aikatauluja sopimaan yhteen työn ja opiskelujeni kanssa. Vasta syksyllä 2009 uskalsin irtautua töistäni ja laittaa opintoni etusijalle. Opinnäytetyötä vei eteenpäin tieto sen valmiiksi saamisen tuovasta helpottavasta ja vapauttavasta tunteesta. Ajallisesti koko opinnäytetyöprosessi kesti reilun vuoden, josta aktiivista työn tekoa oli noin kaksi kuukautta. Muun ajan olen antanut idean hautua mielessäni ja kerännyt ajatuksia työtäni varten.

#### 8.4 Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee tarkastella koko tutkimusprosessia, ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin laadullisen tutkimuksen tutkimusraporteista muodostuu tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä, paljon henkilökohtaisempia kuin määrällisen tutkimuksen raporteista. (Eskola & Suoranta 2001, 210.)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska siinä tutkittavien ravintoloiden toimintaa koskeviin kysymyksiin vastasivat ravintolan johdosta vastaavat henkilöt. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, ettei tutkimuksessa esiinny ristiriitoja. Aineiston kattavuutta käsiteltiin saturaation avulla aikaisemmissa luvuissa (ks. 6.3) ja aineisto todettiin riittäväksi.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Almgren, S. & Lindfors, H. 1996. Minä Yrittäjänä. Yritysidea ja markkinointi. 1. painos. Vantaa: Pagina Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Koskela, M. 1995. Kansantalous tutuksi. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. Marketing for Hospitality and Tourism. 2. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Lahti, A. 1987. Strateginen yritysanalyysi. 2.painos. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Lahti, A. 1992. Markkinointi kilpailuetuna. Keuruu: INP Oy.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOY.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pekkarinen, J. & Sutela, P. 1996. Kansantaloustiede. 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 3. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Puttonen, S. 2009. Mullistuksia Lahden yöelämässä. Etelä-Suomen Sanomat 23.10.2009.

Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkeelle. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Routamo, R. & Routamo, E. 1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Markkinointi-instituutin tutkimussarja. 2. julkaisu. Loimaa: MARK-Kustannus Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

## Internet-lähteet

Harvard Business School. 2008. Biography Michael E. Porter. Harvard University. [viitattu 11.11.2009]. Saatavissa:

<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=6532>

Lahti Travel. 2009. Ravintolat/Yöelämä. Lahti Travel Oy/Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy. [viitattu 11.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.lahtitravel.fi/modules/system/stdreq.aspx?P=230&VID=default&SID=735707597642372&S=0&C=27476>

Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus, Valvira. 2009. Myyntitilasto tammi-maaliskuu 2009 A- ja B-ravintolat. A ja B anniskeluravintoloiden myynti vuonna 2009. [viitattu 5.11.2009]. Saatavissa:

[www.valvira.fi/files/A%20ja%20B%20anniskeluravintoloiden%20myynti%20vuonna%202009%20tammi-maaliskuu.xls](http://www.valvira.fi/files/A%20ja%20B%20anniskeluravintoloiden%20myynti%20vuonna%202009%20tammi-maaliskuu.xls)

Väestötietojärjestelmä. 2009. Kuntien asukasluvut suuruusjärjestyksessä. Väestörekisterikeskus [viitattu 5.11.2009]. Saatavissa:

[http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/2C801A79A1680C6DC22576500026DAF7/\\$file/090930.htm](http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/2C801A79A1680C6DC22576500026DAF7/$file/090930.htm)

## Suulliset lähteet

Ingraneus, M. 2009. Ravintolapäällikkö. Teerenpeli Lahti. Haastattelu 2.11.2009.

Kainulainen, M. 2009. Ravintolapäällikkö. Amarillo Lahti. Haastattelu 11.11.2009.

Mustonen, M. 2009. Markkinointipäällikkö. Love Hotel Lahti. Haastattelu 30.10.2009.

Ruokonen, C. 2009. Ravintolapäällikkö. Wanha Mestari Lahti. Haastattelu 4.11.2009.

Tuominen, T. 2009. Ravintolapäällikkö. Ilon Talo Lahti. Haastattelu 4.11.2009.

Yrjänne, M. & Yrjänne, T. 2009. Ravintolapäällikkö/ravintoloitsija. Cheri. Haastattelu 3.11.2009.